

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GASTRONOMIA

Uilian Fanfa da Rosa

PLANO DE NEGÓCIOS DE SERVIÇO DE CONSULTORIA PARA *PERSONAL*
CHEF

PORTO ALEGRE
2022

Uilian Fanfa da Rosa

**PLANO DE NEGÓCIOS DE SERVIÇO DE CONSULTORIA PARA *PERSONAL*
*CHEF***

Trabalho de Conclusão de Curso Superior de
Tecnologia em Gastronomia da Universidade Federal
de Ciências da Saúde de
Porto Alegre como requisito parcial para obtenção do
grau de Tecnólogo em Gastronomia.

Orientadora: Dra. Cheila Minéia Daniel de Paula.

PORTO ALEGRE

2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que nunca desistiu de mim e sempre esteve presente em todas as fases da minha vida.

À minha orientadora, Cheila Mineia de Paula, pela compreensão e por ter me dado o suporte que eu precisava.

À minha esposa Veridiana Domingues, que sempre me apoiou e esteve disponível a me ajudar no que fosse necessário.

À minha família que mesmo com todas as dificuldades, investiu na minha educação e me incentivou com palavras de sabedoria.

Em especial, à minha Professora Isabel Kasper que me apresentou essa área tão desafiadora que é ser *personal chef*. Muito obrigado por compartilhar comigo toda a experiência e conhecimento.

Por fim, mas não menos importante, a todos os meus amigos que sempre acreditaram no meu potencial e sempre torceram pelo meu sucesso na profissão.

RESUMO

Dentro de um mercado consolidado no Brasil, como o da alimentação, as novas demandas trazem nichos inovadores. As preocupações quanto aos problemas de mobilidade e segurança nas grandes cidades do Brasil, a busca por uma alimentação saudável e mesmo a pandemia de Covid-19 têm justificado a escolha por *personal chefs*; profissionais que atuam nas casas de famílias, preparando refeições de acordo com dietas e preferências dos comensais. Este trabalho contextualiza a gastronomia no Brasil e estrutura um plano de negócios de consultoria na área de *personal chefs*. Dentro do plano de negócio, que segue o modelo Canvas, a principal proposta é oferecer para os clientes uma consultoria com composição de cardápios e treinamento do profissional responsável pelo preparo das refeições e, também, um controle de estoque para evitar desperdícios de comida. O serviço de consultoria é sempre realizado com a participação de um profissional da nutrição. As atividades básicas e os recursos necessários ao empreendimento são distribuídos em consultoria, marketing e gestão. O trabalho apresenta a avaliação de viabilidade e do potencial do negócio. A pesquisa bibliográfica em livros, trabalhos acadêmicos e em artigos publicados em meio digital, foi realizada entre 2020 e 2021. Também ficou evidenciada a importância da gastronomia como vetor e promotor de saúde, tendo no nicho mais uma possibilidade. Os custos de estruturação e operação do negócio apresentam uma boa oportunidade de empreender, podendo chegar a uma lucratividade superior a 60%. Esse contexto está inserido dentro de um mercado que representa aproximadamente 10% do PIB brasileiro, com destaque para o crescimento de *delivery*. Portanto, o trabalho traz mais uma opção de atuação para os profissionais de gastronomia, em um nicho de mercado pouco explorado.

PALAVRAS-CHAVE: Consultoria. *Personal chef*. Plano de negócios. Gastronomia.

ABSTRACT

In a solid market in Brazil, as the food industry, new demand brings innovative niches. The worries about urban mobility and safety within the big cities in Brazil; the pursuit of a healthy eating and even the Covid-19 pandemic has justified the choice for personal chefs who work in families homes, preparing meals in accordance with the diners diets and preferences. This academic work contextualizes gastronomy in Brazil and builds a business plan for consulting in the personal chef field. Within the business plan, which adopts the Canvas model, the main proposition is to offer to clients a consulting service with menu development and training of the professional responsible for the meals preparation and also an inventory control to avoid food waste. The consulting service is always accomplished with the participation of a nutrition professional. The key activities and resources to the business are spread in consulting, marketing and management. The work also provides an evaluation of the business viability and potential. The bibliographic research in book, academic works and papers digitally published was made between 2020 and 2021. It also evidenced the importance of gastronomy as a health vector and promoter, having another opportunity in this new niche. The structuring and operational costs of the business shows a good opportunity to undertake as it can achieve a profitability greater than 60%. This context is inserted within a market that represents about 10% of the Brazilian GDP, with emphasis in the delivery growth. Therefore, this work brings one more performing option to the gastronomy professionals, inside an unexplored niche.

KEYWORDS: Consulting. Personal chef. Business plan. Gastronomy.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
2	OBJETIVOS.....	10
2.1	OBJETIVO GERAL.....	10
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
3	O MERCADO BRASILEIRO DA GASTRONOMIA.....	10
3.1	OS NOVOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS BRASILEIROS.....	13
3.2	AS TENDÊNCIAS DE UM MERCADO PÓS PANDEMIA.....	13
4	EMPREENDEDORISMO.....	15
4.1	AS PRINCIPAIS FASES DO PROCESSO EMPREENDEDOR.....	16
4.2	O INDIVÍDUO EMPREENDEDOR.....	17
5	O PLANO DE NEGÓCIOS.....	18
5.1	O PLANO DE NEGÓCIOS CLÁSSICO.....	18
5.2	CANVAS: UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS.....	20
6	MATERIAIS E MÉTODOS.....	22
7	RESULTADOS.....	23
7.1	O CONTEXTO DO MERCADO BRASILEIRO DE GASTRONOMIA....	23
7.2	OS DESAFIOS DE EMPREENDER EM GASTRONOMIA.....	24
7.3	A GASTRONOMIA E O <i>PERSONAL CHEF</i> COMO PROMOTORES DE SAÚDE.....	24
7.4	O MERCADO DE <i>PERSONAL CHEF</i>	27
7.5	O PLANO DE NEGÓCIOS.....	28
7.5.1	Proposta de valor.....	29
7.5.2	Segmento de clientes.....	30
7.5.3	Os canais de vendas.....	30
7.5.4	Relacionamento com clientes.....	31
7.5.5	Atividades chave.....	31
7.5.5.1	Atividades de consultoria.....	31
7.5.5.2	Atividades de marketing.....	32
7.5.5.3	Atividades relativas à gestão.....	32
7.5.6	Recursos principais.....	33

7.5.6.1	Recursos referentes ao serviço.....	33
7.5.6.2	Recursos referentes ao marketing.....	33
7.5.6.3	Recursos referentes à gestão.....	33
7.5.7	Parcerias principais.....	33
7.5.8	Fontes de receita.....	34
7.5.9	Estrutura de custos.....	34
7.6	AVALIAÇÃO DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO.....	36
7.7	AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DO NEGÓCIO.....	37
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

A Gastronomia é uma área que está sempre evoluindo, desde os primórdios da humanidade com o domínio do fogo pelo homem pré histórico e o surgimento da agricultura, a forma de se alimentar e de produzir o alimento nunca estagnou. Ainda hoje, novas técnicas e ingredientes seguem surgindo e evoluindo, acompanhando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia. Neste cenário, o mercado da alimentação vem se aperfeiçoando e se moldando às demandas atuais.

Dados da Associação Brasileira da Indústria Alimentícia (ABIA) demonstram que o mercado de alimentação, entre varejo e *food service* no Brasil foi em média de 500 bilhões de reais no período de 2016 a 2020, beirando dez por cento do Produto Interno Bruto do país. Deste montante, o setor de *food service* foi responsável, em média, por 30% da arrecadação, dados estes que dão dimensão da relevância da Gastronomia para a economia (ABIA, 2020).

O setor de *food service*, que compreende os restaurantes, cafés, bistrôs e demais serviços relacionados à alimentação, tem apresentado crescimento expressivo dos serviços de entrega nos últimos anos. Diversos fatores, como a insegurança de grandes centros, as dificuldades presentes na mobilidade urbana aliadas à facilidade que o acesso remoto à internet e ao uso de *smartphones* trouxe ao consumidor são fatores que contribuem para o incremento do setor. Hoje, por canais digitais, o consumidor pode fazer pedido e receber a comida dos seus restaurantes favoritos em casa, podendo inclusive acessar sua conta bancária e fazer o pagamento online (IODICE, 2019).

O isolamento social, desencadeado em função da pandemia provocada pelo Sars-CoV-2, causador da Covid-19 do coronavírus, que se iniciou em 2020 e se estende até o presente momento, transformou a tendência de crescimento do *Food Delivery* em necessidade e este aumento na demanda acabou sendo, em alguns casos, uma alternativa para evitar o fechamento de muitos estabelecimentos. Essas mudanças de comportamento, associadas a uma geração de consumidores com hábitos de consumo vinculados à conectividade e digitalização das atividades diárias, tornou o *food delivery* umas das maiores apostas do mercado nos últimos tempos (GALANTE, 2020).

Na ótica da inovação em modelos de negócios, o *delivery* passou de um diferencial a uma necessidade, onde muitos estabelecimentos trocam o salão de atendimento presencial por soluções em aplicativos e sites especializados; pontos comerciais por campanhas publicitárias nas redes sociais; e a decoração por embalagens

personalizadas e, neste cenário, vários restaurantes surgem voltados a atender esta demanda.

Por outro lado, um nicho de atuação que merece atenção e tem ganhado força é o mercado de *personal chefs*, que cresce impulsionado por famílias cansadas de *delivery* e (ou) buscam uma alimentação mais saudável. Segundo Pinho (2021), se este antes era um serviço de luxo reservado a datas especiais, atualmente estes profissionais têm sido cada vez mais buscados para preparar a comida do dia a dia e/ou ministrar aulas de culinária.

A atuação de chefe de cozinha em residências requer que o profissional tenha capacidade não apenas de cozinhar, mas também de saber se comunicar com o cliente, apurar a existência de restrições alimentares e hábitos e preferências da família e a partir disso, atuar como responsável por preparar ou coordenar o preparo das refeições de uma ou mais famílias. Este profissional pode, ainda, ser responsável pela compra e gestão de insumos, equipamentos e utensílios, além de eventual organização de eventos, sendo portanto uma atividade que requer conhecimento, descrição e uma relação de confiança entre o profissional quem o contrata.

Outra hipótese para o crescente mercado de *personal chefs* encontra a motivação semelhante aos serviços de *delivery*: segurança e praticidade. Há de se destacar, no entanto, que o serviço apresentado pelos profissionais do setor precisa ser de alta qualidade, uma vez que as famílias que contratam tal serviço, geralmente, demonstram grande apreço à gastronomia e, junto a isso, enfatizam a promoção da saúde através da alimentação.

O crescimento na atuação desses profissionais, portanto, em alguns casos também pode ser associado à busca por uma alimentação mais saudável através do maior consumo de preparações culinárias e redução dos alimentos ultraprocessados como recomenda o Guia Alimentar da População Brasileira (2014). Além disso, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL – trouxe, em 2019, dados da Pesquisa de Orçamento Familiar (POF), referente aos anos de 2017 e 2018, que já apontavam queda no consumo de carboidratos, carnes e gorduras, enquanto legumes, frutas, verduras e aves aumentaram a presença nos gastos de consumo dos brasileiros.

Como este é um nicho pouco explorado, apesar da atividade ser conhecida a bastante tempo, os profissionais da área de gastronomia podem encontrar dificuldades em perceber a oportunidade de atuar neste setor atendendo a demanda prestando um serviço de qualidade. Para respaldar e fornecer uma consultoria com qualidade é

necessário organizar as ideias e elaborar um plano de negócios, que permita não só entender como será o serviço prestado, a metodologia de trabalho, a definição do público-alvo e custos envolvidos como também para verificar a viabilidade deste modelo de negócios. Pensando nisso, o presente trabalho teve como objetivo trazer um breve panorama do mercado de *personal chef* e a elaboração de um plano de negócios para profissionais que desejam exercer esta atividade ou prestar consultoria e mentoria a chefs que desejam atuar no mercado de *personal chef*.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho teve como objetivo apresentar um breve panorama do mercado de *personal chef* e a elaboração de um plano de negócios para a oferta de serviços de consultoria na área, segundo o modelo Canvas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Contextualizar o mercado da gastronomia no Brasil;

Apresentar aspectos do nicho gastronômico dentro do empreendedorismo;

Compreender a gastronomia e o serviço de *personal chef* como possíveis promotores de saúde;

Elaborar um plano de negócio de consultoria para *personal chef*, através do modelo Canvas;

Analisar a viabilidade do negócio através de estudo de caso.

3 O MERCADO BRASILEIRO DE GASTRONOMIA

O setor de Alimentação Fora do Lar cresceu 2,5% em 2019, tendo movimentado cerca de 186 bilhões de reais (ABRASEL, 2020).

De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria Alimentícia, o varejo alimentício destinado apenas ao mercado interno faturou 375,3 bilhões em 2019 e que somados aos 186,1 bilhões da indústria de *food service* resulta em um volume de 561,4 bilhões de reais (ABIA, 2020).

Dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) colhidos entre 2007 e 2008 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011), apontam que as famílias brasileiras gastavam R\$ 658,23, em uma média mensal. Desses, pouco mais de dois terços – exatos R\$ 442,27 – eram consumidos no domicílio e o restante era gasto em restaurantes, bares e (ou) lanchonetes. A mesma pesquisa feita dez anos atrás aponta que a alimentação fora do lar era quase dois pontos percentuais menor. Com mais pessoas da família trabalhando fora do domicílio, a tendência de um crescimento da alimentação fora do lar se comprovava em dados do ano de 2019.

Ainda, segundo dados do POF, entre os anos de 2017 e 2018, famílias com rendimentos inferiores a R\$ 1908 destinaram pouco mais de vinte por cento da despesa com alimentação para refeições fora do lar. Já para as famílias com renda acima de R\$ 23850, a alimentação fora do lar correspondia a pouco menos da metade do orçamento destinado à alimentação. Entre essas famílias, o segundo grupo destinou seis vezes o valor gasto com alimentos pelo primeiro grupo, com o contraste maior ficando por conta da alimentação fora do lar: quinze vezes maior nas famílias mais ricas (ABRASEL, 2019).

Essa tendência de elevar os gastos com alimentos produzidos fora do lar também tem fomentado o mercado de *delivery*, onde o cliente compra a comida e a recebe em sua casa ou no endereço em que desejar.

O “Ifood”, primeira grande operação do serviço no Brasil, entrou no mercado em 2011 e em seis meses já contava com mais de 600 restaurantes paulistas no aplicativo e em 2017 já haviam 20 mil restaurantes brasileiros cadastrados no aplicativo, de acordo com Huback (2020). Alves (2020) lembra que em 2016 a plataforma conheceu seu primeiro grande competidor no mercado brasileiro com a entrada da “Uber Eats”. Desde então, outras empresas do ramo como a “Rappi” e a “99Food” se estabeleceram. Iodice (2019) lembra que as formas de atuação são distintas: a “Rappi” prioriza crescimento rápido, com grande presença no mercado brasileiro. A “99Food” ainda modesta, operando em Belo Horizonte e cidades próximas focando no aperfeiçoamento e na sustentabilidade do modelo. O autor lembra que outras empresas, como a “Glovo”, já saíram do país por não conseguir encontrar um modelo sólido para o mercado local. Ainda vale mencionar a gaúcha “Delivery Much”. Conforme Judacheski (2021), a empresa que iniciou suas atividades em 2011, em Santa Maria, mais do que duplicou seu faturamento em 2020, atuando em mais de 320 cidades no interior de 18 estados. O aplicativo, segundo o autor, bateu todas as metas do ano de 2020 e já conta com mais de 15 mil estabelecimentos

cadastrados e 3 milhões de usuários, o que fez a empresa receber uma nova rodada de investimento da *fintech* “Stone”.

A eficiência das marcas auxiliou para que o setor de alimentação fora do lar gerasse um bom resultado, como por exemplo, investimentos em inovação, seja ela no processo de operação ou em ações de comunicação. O grande impulso no setor pode ser explicado também pelas novas plataformas de *delivery* e pela capilaridade de operações, que facilitam a logística de acesso ao consumidor, de acordo com Iodice (2019). O autor lembra, ainda, que a íntima ligação do setor à tecnologia, obriga atenção ao surgimento de novidades para otimizar processos e melhorar a experiência de quem pede comida em casa ou no trabalho.

Segundo a ABRASEL (2019), o serviço de entregas de refeições impulsionou o setor de alimentação através da inovação de plataformas de venda, processos de distribuição de marcas em franquias, facilitado pelo surgimento das *cloud kitchens* (cozinhas em nuvem) ou *dark kitchens* (cozinhas às escuras), ou seja, cozinhas de produção focadas em entregas, sem dispor de salão, mesas ou garçons e, portanto, sem receber clientes no local.

De acordo com o SEBRAE (2019), os serviços de entrega fazem parte de metade dos restaurantes atendidos pelo Sistema, sendo que 12% deles não possuem lojas físicas. Já quanto às franquias, se registrou crescimento de 7% em 2018, com renda superior a 160 bilhões de reais, tendo a alimentação fora do lar como o principal combustível do crescimento. O brasileiro gasta, em média, um quarto de sua renda no setor. Enquanto os pedidos via aplicativo faturam mais de 1 bilhão de reais por mês e registrando aumento de 12% ao ano entre 2017 e 2019.

Conforme apurou Galante (2020), notou-se nos restaurantes que atendem por *delivery* que a higiene e a limpeza creditadas aos estabelecimentos foram apontadas como fatores determinantes de compra em relação à preferência por promoções. De acordo com o autor, este foi o cenário apresentado durante a pandemia ocasionada pelo Sars-CoV-2, causador da Covid-19, inicialmente chamado de “novo coronavírus” por fazer parte de uma família maior que possui membros já conhecidos pelos cientistas. Entre os resultados da sua pesquisa, 56% dos entrevistados afirmam que os cuidados no preparo é a principal preocupação em consideração a escolha do alimento, enquanto a embalagem aparece em segundo lugar com 19%.

3.1 NOVOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS BRASILEIROS

A POF 17-18 aponta novos hábitos nas mesas dos brasileiros. Os gastos com farinhas e massas caíram de 4,6% para 3,6%; carnes e pescados foram reduzidos de 21,9% para 20,2%; e óleos e gorduras passaram de 2,3% para 1,7% do orçamento em alimentação das famílias brasileiras. Por outro lado, legumes e verduras, subiram sua participação de 3,3% para 3,6%; frutas de 4,6% para 5,2%; e aves e ovos de 6,9% para 7,6% (ABRASEL, 2019)

De acordo com dados coletados pelo aplicativo “Uber Eats”, o brasileiro demonstra o desejo de se alimentar de maneira mais saudável, o que é comprovado através do aumento das pesquisas por saladas, alimentos cetogênicos e vegetarianos no aplicativo. O termo “salada”, inclusive, foi o mais pesquisado em 2019, integrando a lista de mais procurados pela primeira vez, assim como o açaí. Embora esses dados sejam relevantes, a mudança se dá de forma gradual. Pizzas e hambúrgueres seguem sendo os campeões de faturamento na casa dos brasileiros (IODICE, 2019).

As transformações nos hábitos alimentares devem ser aceleradas no cenário pós pandemia, com a carne perdendo cada vez mais espaço para os produtos *plant based*, produzidos em laboratório e com características sensoriais muito próximos aos produtos bovinos e suínos. Proteínas vegetais e oleaginosas ganharão preferência por questões sanitárias, de saúde e de sustentabilidade (ABRASEL, 2019).

3.2 AS TENDÊNCIAS DE UM MERCADO PÓS PANDEMIA

Em 2018, se previa uma recuperação do mercado de *food service* que deveria movimentar cerca de 526 bilhões no Brasil em 2022. Essa seria uma oportunidade para bares e restaurante, mas também para produtores de insumos e prestadores de serviços do setor. Havia a previsão de um crescimento superior a 100 (cem) bilhões de reais nos gastos dos brasileiros com alimentação fora de casa na comparação de 2022 com 2017. Esses números praticamente dobrariam os valores de 2012, quando a movimentação do setor foi de 283 bilhões de reais (FACCHINETTI, 2018).

Protocolos sanitários e de saúde global devem levar a uma transformação dos produtos alimentícios promovida por novas tecnologias e hábitos. Características sensoriais, embora relevantes, devem perder poder de motivação de compra em relação

à alimentação segura, sustentável e rica em nutrientes. A indústria *alimentícia* em breve precisará oferecer acesso ao rastreamento das matérias primas utilizadas nos produtos e essa tendência abraçará cada vez mais faixas do mercado alimentício nos próximos anos (ABRASEL, 2019).

Qualquer crise traz consigo uma enorme responsabilidade das grandes empresas de entenderem de forma precisa o comportamento do consumidor diante da mesma. As indefinições do presente dificultam muito quaisquer previsões. Mas é justamente na observação do consumo atual que as empresas se preparam para o que vem a seguir. A GFK, empresa global de consultoria em negócios, com clientes como a multinacional Nestlé, vem acompanhando de perto o desempenho do varejo e das indústrias. Guimarães (2020) trouxe dados da pesquisa que verificou, por exemplo, que entre 20 e 26 de abril de 2020, houve um aumento de 31% em faturamento com vendas de produtos da linha branca, na comparação com a semana anterior. Fornos e fogões estão entre os produtos que impulsionaram essas vendas, ainda de acordo com a empresa que afirma que os consumidores estão investindo mais em suas cozinhas. Isso pode ser explicado pelo fato das pessoas estarem mais em casa e, dessa forma, usarem a cozinha tanto por necessidade quanto por lazer, percebendo a necessidade de equipar o espaço de forma mais eficiente e trazendo para dentro de casa um orçamento que antes seria dispendido em alimentação fora do lar.

Segundo Guimarães (2020), o Brasil apresenta basicamente três comportamentos de consumidores. O primeiro grupo de consumidores tem reservas e saúde financeira para não abdicar da maioria dos seus hábitos de consumo; o segundo grupo de consumidores tende a optar por marcas mais baratas, mas não abrirá mão, necessariamente, de consumir os produtos que costuma consumir. Assim, deve haver um crescimento das vendas diretas de marcas próprias, na indústria e mesmo a busca por fornecedores diretos de insumos e bens de consumo imediato. Além disso, o artesanal ganhará força através de uma cadeia muito mais compacta, onde a venda é feita pelo produtor e também pela tendência de crescimento da economia colaborativa. O terceiro fator dentro desse grupo é, justamente, a busca por um complemento ou substituição de renda por muitos brasileiros; e, por fim, o terceiro grupo de consumidores vai precisar abrir mão de categorias de produtos para garantir a sustentabilidade econômica.

Barbosa (2020) traz dados de pesquisas da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e do Instituto FSB Pesquisa, que ouviram mais de dois mil brasileiros no primeiro semestre de 2020 e constataram que seis em cada dez brasileiros reduziram o consumo

por medo das consequências econômicas da crise gerada pelo Sars-CoV-2. Dois terços dos consumidores já se mostravam preocupados com os efeitos da pandemia na economia e mais de 60% acreditavam que a crise duraria mais de um ano.

Galante (2020) relata dados de uma pesquisa que contou com a participação de mais de mil brasileiros, entre homens e mulheres com mais de 18 anos e pertencentes as classes A, B e C. A pesquisa, realizada entre a empresa Galunion e o Instituto Qualibest demonstra que nove em cada dez entrevistados estão fazendo todas suas refeições em casa e preferindo pratos mais familiares e acessíveis. De acordo com a pesquisa, arroz, feijão, bife, farofa, estrogonofe, pizza e hambúrguer estão entre as preferências e a compra de alimentos para preparo doméstico aumentou mais de 30%, enquanto os restaurantes que funcionam como empório foram melhores recebidos pelo público, assim como supermercados que oferecem refeições prontas.

A evolução da gastronomia e das carreiras dentro do ramo não ficaram restritas aos restaurantes e demais estabelecimentos comerciais, tampouco às indústrias. Cozinheiros que trabalham em residências ganharam a companhia de chefes de cozinha a domicílio que ficaram conhecidos como *personal chefs*.

O *personal chef* é uma espécie de “chefe de cozinha particular”, que pode tanto atender uma família, preparando as refeições na residência de seus empregadores, quanto pode ser um profissional que prepara refeições em seu espaço e as entrega para finalização ou reaquecimento na casa de seus clientes. Portanto, o *personal chef* pode ser tanto um empregado, quanto um empreendedor (ROMÁN et al, 2010).

4 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é o desenvolvimento de processos pelas pessoas, gerando transformação de ideias e hipóteses em oportunidades que, através de uma implementação precisa, levará ao sucesso da empresa e (ou) negócio. Dentre os muitos fatores que afetam o êxito de qualquer negócio, está o valor da nova ideia, a capacidade e o comprometimento da equipe em levar a ideia adiante e para o maior número de pessoas; a capacidade de administrar recursos humanos e financeiros em diferentes contextos econômicos, o que faz da capacidade de se adaptar e da visão estratégica, algumas das características mais importantes do empreendedor (DORNELAS, 2017).

É necessário compreender o empreendedorismo sempre como uma cadeia de eventos e nunca como um ato isolado. (BARON; SHANE, 2007).

Sendo o empreendedorismo uma área do conhecimento, seu estudo busca conhecer os fatores e as formas em que surgem oportunidades de se criar algo melhor, que podem ser produtos, serviços, tecnologias, processos de gestão, processos de venda, matérias-primas, mercados etc. O estudo busca também conhecer as motivações e razões de indivíduos específicos serem bem sucedidos na exploração e desenvolvimento desse “algo novo”, sendo agentes transformadores dentro dos contextos em que atuam (SHANE, VENKATARAMAN, 2000).

O núcleo desse processo terá o encontro das oportunidades geradas pelos contextos sociais, tecnológicos e econômico; com os empreendedores, que são pessoas capazes de distinguir oportunidades de valor que se dão por alguma mudança em algum desses contextos (BARON; SHANE, 2007).

Como todo campo de estudo mais recente, o empreendedorismo encontra sua essência em áreas de estudo mais antigas e já estabelecidas há bastante tempo. Não se pode estudar “oportunidades” e “casos de sucesso” sem se considerar os contextos econômicos, tecnológicos e sociais em que essas oportunidades estão inseridas (BARON; SHANE, 2007).

4.1 PRINCIPAIS FASES DO PROCESSO EMPREENDEDOR

A complexidade do processo de empreendedorismo não permite que ele seja dividido em fases completamente distinguíveis uma das outras, mas é possível encontrar núcleos no processo que permitem a identificação e, portanto, a análise de uma sequência. É de concordância de muitos dos principais autores do tema, como Baron e Shane (2007) e Venkataraman (2000) que o empreendedorismo encontra cinco fases principais.

A primeira fase trata do reconhecimento de uma oportunidade, quando uma ou mais pessoas reconhecem a possibilidade de criação de novos produtos ou serviços, a exploração de um novo mercado ou qualquer outra inovação que venha a solucionar um problema (BARON; SHANE, 2007).

Reunir uma grande gama de recursos é um dos principais obstáculos que impede que aspirantes a empreendedores continuem com a prática efetiva e esta é considerada a segunda fase do processo empreendedor. Aqui são úteis os relacionamentos com bancos,

investidores e sócios que podem ser atraídos por bons planos de negócios (SHANE; LOCKE; COLLINS; 2003).

O novo empreendimento poderá ser lançado uma vez que todos os recursos estiverem reunidos e distribuídos da forma necessária, constituindo a terceira fase do processo. O negócio, então, terá passado por uma série de decisões, como formatação jurídica, mão de obra interna *versus* terceirização de atividades, desenvolvimento de produtos e (ou) serviços e os planos iniciais de marketing e também financeiro (BARON; SHANE, 2007).

De acordo com Baron e Shane (2007), a transformação de uma ideia em um novo empreendimento cria a necessidade de se administrar e gerir essa empresa e esse foco na gestão do negócio estabelecido resume a quarta fase.

Por fim, Collins (2002) traz a necessidade dos fundadores de uma empresa adotarem uma estratégia de saída que traga os resultados de seu tempo, esforço e talento. Esse destino ou fim do empreendimento é a quinta e última fase do processo empreendedor.

4.2 O INDIVÍDUO EMPREENDEDOR

Conforme trazido por Dolabela (2006), o empreendedor é visto como um motor da economia, capaz de realizar mudanças nos diferentes nichos políticos, econômicos e sociais. Para o autor, ele também é um agente do desenvolvimento econômico, ligado ao ato de inovar e capaz de aproveitar diferentes oportunidades em negócios, sendo uma pessoa que “imagina, desenvolve e realiza visões”.

Embora visto muitas vezes como a única forma de empreender, o empreendedorismo empresarial é apenas uma das formas que o indivíduo empreendedor tem de se lançar em tal jornada. Pesquisadores, empregados e mesmo funcionários públicos são capazes de empreender, contanto que tragam inovação aos seus respectivos setores (DOLABELA, 2006).

Muitas características podem ser relacionadas ao sucesso de um empreendedor. O fato é que alguns empreendedores vão possuir habilidades destacadas em alguns campos, enquanto outros precisarão ser resolvidos com a contratação de recursos humanos, sejam eles sócios, funcionários ou colaboradores externos. Das características mais evidenciadas por autores contemporâneos, Baron e Shane (2007) elegem como fundamentais aquelas relacionadas ao comportamento do empreendedor muito mais do

que à capacidade técnica. É importante lembrar que essas características podem ser adquiridas como qualquer outra habilidade.

5 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é uma forma de documentar o planejamento da empresa e serve de baliza para os passos e decisões que serão tomadas. Elabora-se o plano de negócios tendo consciência das necessidades do empreendimento, das ações frente aos desafios e das estratégias que podem manter a empresa competitiva. O modelo de plano de negócios pode conter o núcleo da empresa – ou mesmo do produto ou serviço – e também pode ser mais abrangente, trazendo todas as informações sobre a composição da empresa, funcionamento e demais características (FERREIRA, 2013).

O plano de negócios requer uma intensa reflexão de todos os envolvidos diretamente no empreendimento, sendo eles sócios ou colaboradores e parceiros chave na organização. Portanto, a pesquisa e a análise com larga coleta de dados deve se sobrepôr a “achismos” ou suposições (CUNHA, et al, 2012).

O planejamento pode diminuir a incidência de erros, poupando recursos e acelerando a evolução da empresa através da análise precisa do mercado e de suas oportunidades. Embora não seja garantia de sucesso, tende a aproximar o empreendedor do caminho do lucro (NIGRI, 2012).

O crescimento de uma empresa deve ocorrer de forma equilibrada, o que pode ser alcançado com uma estrutura adequada e uma equipe com as competências necessárias, ambas sob uma gestão precisa e atuante. O planejamento com base nas leituras do mercado permite ao empreendimento alcançar o crescimento alavancado, ou seja, crescer além do caminho natural e orgânico, aproveitando oportunidades disponíveis, porém que só costumam ser encontradas a partir de um aprofundado conhecimento de mercado. Parcerias são fundamentais nesse processo, tanto para atender necessidades que surgem com o crescimento da empresa, quanto para acelerar o reconhecimento da mesma pelo público (BERNARDI, 2010).

5.1 O PLANO DE NEGÓCIOS CLÁSSICO

O plano de negócios clássico segue uma estrutura bastante engessada e padrão, embora a mesma possa sofrer pequenas alterações conforme a realidade do empreendimento objeto do plano (SERTEK, 2012).

No sumário executivo estarão os pontos fundamentais da empresa, sendo uma espécie de resumo do empreendimento. Nele constarão dados, experiências profissionais e atribuições dos empreendedores; dados do empreendimento, inclusive endereço, razão social e nome comercial; missão da empresa; forma jurídica e enquadramento tributário; capital social e fonte dos recursos (SEBRAE, 2013).

Um novo empreendimento precisa sempre estar ligado ao mercado em que pretende atuar para assim perceber oportunidades de ingresso e crescimento em seu nicho. Essa etapa incluirá o estudo dos clientes, dos concorrentes e dos fornecedores, de acordo com Sertek (2012). Segundo o autor, é o plano de marketing que relaciona o empreendimento com o mercado e, principalmente, com o público alvo das soluções oferecidas pela empresa, ou seja, é uma resposta da empresa ao estudo do mercado e nele constam produtos e serviços oferecidos, bem como precificação, estratégias de divulgação e ações promocionais.

Já o plano operacional diz respeito às atividades da empresa, desde a distribuição dos recursos humanos através de escalas, o layout tanto da produção quanto do atendimento e da área destinada ao público e os demais processos internos que precisam ser realizados para que os produtos e serviços, de fato, sejam entregues aos clientes (SEBRAE, 2014).

O plano financeiro deve conter os investimentos totais necessários ao empreendimento. Compreendem aqui os investimentos fixos, que são recorrentes mês a mês, o capital de giro, que é o valor necessário para as compras de insumos e pagamento de serviços que antecedem as entradas de receitas e os investimentos pré-operacionais, que são as aquisições em equipamento e serviços como treinamento de pessoal (SEBRAE, 2013).

Os indicadores de viabilidade são muito importantes para garantir que o negócio possa sair do papel e são fundamentais para o diagnóstico de uma empresa já existente (SERTEK, 2012). Constam aqui o ponto de equilíbrio, ou seja, quanto o empreendimento precisa faturar para compensar todas suas despesas; a lucratividade que é o resultado que se mantém na empresa, após todas as despesas pagas; e a rentabilidade que é o retorno dos sócios sobre o investimento inicialmente feito (SEBRAE, 2013).

O plano de negócios clássico ainda costuma incluir a avaliação estratégica do negócio, geralmente através da matriz FOFA, utilizada para analisar pontos fortes e fracos de uma empresa em relação ao mercado, descobrindo assim oportunidades e prevenindo ameaças (SERTEK, 2012).

5.2 CANVAS: UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS

O *Business Model Canvas*, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes (SEBRAE, 2013).

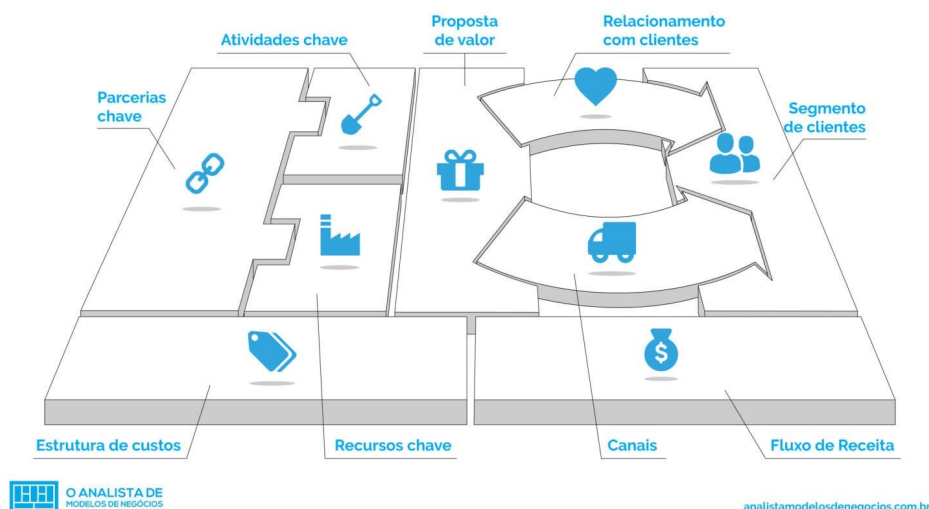
A confecção do Canvas é muito mais simples que um plano de negócios tradicional, o que facilita sua absorção pelos empreendedores e colaboradores. As informações presentes nele são todas essenciais e dão noção dos objetivos e desafios do empreendimento (PEREIRA, 2016).

O núcleo desse modelo está na entrega de valor para o público alvo e, em cima disso, os custos e retorno esperado. Sua análise permite que a empresa faça previsões de suas necessidades para abertura e crescimento. O modelo requer menos pesquisas e menos tempo de confecção, mas exige que cada eixo da empresa esteja presente (SEBRAE, 2013).

O Canvas é bastante contemporâneo, tendo surgido em 2010 pela colaboração de mais de duzentos consultores e empreendedores. Foi apresentado pela primeira vez pelo consultor suíço Alexandre Osterwalder e foi logo aceito e difundido pelos empreendedores que preferiam o modelo mais prático e direto em relação ao seu antecessor. Com o foco no gerenciamento estratégico, permite visualizar os blocos que compõem a empresa, como peças de um quebra-cabeça (PEREIRA, 2016).

São nove as peças – ou os blocos – que compõem o modelo Canvas.

FIGURA 1: CANVAS



FONTE: PEREIRA, 2016.

A proposta de valor é a peça central e se traduz naquilo que a empresa vai oferecer para o mercado e que agregará valor ao público, ou seja, o benefício percebido pelos consumidores. O ideal é que esse bloco tenha foco na principal ou nas principais vantagens oferecidas pela empresa ou pelo seu produto e ou serviço (SEBRAE, 2013).

O segmento de clientes nada mais é que a definição do público-alvo dos produtos e serviços da empresa, também chamada de “fatia do mercado”. O Canvas não permite abrangências surreais, uma vez que cobra as estruturas de venda e relacionamento com clientes (PEREIRA, 2016).

A forma como o cliente adquire e recebe as soluções da empresa constitui os canais de vendas da mesma. Ou seja, aqui a empresa comunica e entrega o valor proposto ao seu público. Toda interface da empresa com o cliente precisa ser considerada aqui, ou seja, a comunicação, as vendas em si, a distribuição e entrega dessas soluções e mesmo um possível pós-venda. É nesse segmento que se define como o segmento atendido vai tomar conhecimento e realizar a esperada ação de compra (SEBRAE, 2013).

No bloco de relacionamento com clientes estão as estratégias de fidelização da empresa com seu público-alvo. Essas estratégias são fundamentais para evitar que a empresa entre em guerra de preços e sofra demais com a competitividade do setor (PEREIRA, 2016).

As fontes de receita são as formas de captar recursos através da entrega da proposta de valor, ou seja, esse bloco determina como o cliente pagará pelas soluções recebidas (SEBRAE, 2013).

O lado esquerdo do Canvas está relacionado à estrutura operacional do negócio. Seu primeiro bloco, o de recursos-chave diz respeito aos ativos essenciais para que a empresa desempenhe suas atividades. Podem ser físicos, como equipamentos e instalações; intelectuais, como metodologias próprias, receitas personalizadas e patentes; recursos humanos, como equipes de cozinha e salão (PEREIRA, 2016).

Já as atividades-chave são aquelas que a empresa precisa desempenhar para entregar sua proposta de valor para o público. A produção de refeições é um exemplo de atividades em um restaurante, da mesma forma que o processo de produzir cerveja é uma atividade recorrente em cervejarias (SEBRAE, 2013).

No bloco das parcerias-chave estão as atividades essenciais que são realizadas fora da empresa, ou seja, de forma terceirizada, bem como os recursos adquiridos e não produzidos (PEREIRA, 2016).

Por fim, os custos são toda forma de investimento que seja relevante para o funcionamento da estrutura de negócio e produzem impacto financeiro (SEBRAE, 2013).

6 MATERIAIS E MÉTODOS

A fim de apresentar o mercado de *personal chef* e elaborar o modelo de plano de negócios o presente trabalho, foi realizado entre março de 2020 e agosto de 2021. Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica em livros, trabalhos acadêmicos e em artigos publicados em meio digital, disponíveis em português e língua inglesa nas principais bases de dados de acesso gratuito. Devido à dificuldade na obtenção de dados em publicações técnicas e científicas a respeito dos dados de mercado, sites de associações ligadas à área de produção e comercialização de alimentos, algumas publicações e notícias de sites governamentais e publicações de sites de notícias de boa reputação no Brasil também foram consultados.

A pesquisa buscou explorar os temas relacionados ao trabalho, sendo eles o mercado gastronômico brasileiro e as tendências de consumo nele observadas; a atuação e o mercado relacionado ao *personal chef*; a relação entre gastronomia e saúde; o *personal chef* como agente promotor de saúde; e os modelos atuais de planos de negócios.

Os principais termos de busca pesquisados foram “gastronomia”, “mercado brasileiro de gastronomia”, “dados do setor da gastronomia no Brasil”, “gastronomia e saúde”, “gastronomia funcional”, “gastronomia hospitalar”, “empreendedorismo”, “plano de negócios”, “modelo de plano de negócios Canvas” e “*personal chef*” e seus equivalentes em inglês

Para a elaboração do modelo de plano de negócios foi escolhido o método Canvas. Alguns dados utilizados foram trazidos da experiência e percepções deste mercado na prática profissional obtida com a atuação do autor como *personal chef* entre 2018 e 2021. Esses dados foram utilizados para compor a estrutura do plano de negócios Canvas.

7 RESULTADOS

7.1 O CONTEXTO DO MERCADO BRASILEIRO DE GASTRONOMIA

Estima-se que o setor represente aproximadamente 9,7% do Produto Interno Bruto do país. No mercado interno, o ano de 2019 registrou aumento de 6,2%, sendo 6,9% em alimentação fora do lar e 5,9% no mercado varejista, que juntos movimentaram mais de 500 bilhões de reais (ABIA, 2020).

Segundo o Instituto Foodservice Brasil, em 2018 foram movimentados mais de R\$ 200 bilhões em alimentos consumidos fora de casa. Uma fatia desse mercado aqueceu a disputa entre *startups* brasileiras e estrangeiras: o *delivery* de comidas. Antes dominado por pizzarias, hoje o setor entrega uma variedade de pratos com uma extensa faixa de valores (IODICE, 2019).

A demanda de *delivery*, tem sido uma das grandes apostas do setor varejista para os próximos anos, mas não sendo vista apenas como tendência de momento e sim, como uma mudança de comportamento do consumidor. Moura (2020), no entanto, alerta para a sustentabilidade no sistema de *delivery* de comida por aplicativos. O autor destaca que as empresas do setor costumam ficar com uma boa fatia do faturamento, obrigando os restaurantes a uma reestruturação com recursos humanos mais limitados e muitas vezes locações de instalações mais modestas.

O mercado segue evoluindo e essa evolução não fica restrita aos restaurantes e demais estabelecimentos comerciais. Tampouco às indústrias. Cozinheiros que trabalham em residências ganharam a companhia de chefes de cozinha a domicílio que ficaram

conhecidos como *personal chefs* e são frutos da mudança de hábitos de consumo voltados à saúde e também das dificuldades que grandes centros urbanos apresentam quanto à locomoção e à segurança. O serviço de consultoria de *personal chef* se apresenta como uma das soluções para atender a demanda por qualificação dos profissionais responsáveis pela alimentação das famílias.

7.2 OS DESAFIOS DE EMPREENDER EM GASTRONOMIA

Os desafios de manter um negócio na área da gastronomia têm sido cada vez maiores. Barbosa (2011) aponta as oscilações nos custos de insumos e embalagens como um dos grandes desafios do empreendedor. Enquanto Maricato (2002) aponta um número considerável de habilidades necessárias para ter sucesso no ramo, como conhecimento de mercado e desenvolvimento de produtos; controle preciso de estoque; cumprimento das legislações trabalhistas, tributárias e sanitárias; capacidade de negociação de taxas bancárias e de cartão; capacidade de inovação; ações de marketing impactantes e agressivas; capacidade de contratar e gerir equipes; manutenção em tempo real do fluxo de caixa, da arquitetura e decoração, dos utensílios e equipamentos; dentre muitas outras.

Dados sugerem que um restaurante gasta sete de cada dez reais que fatura com o trio “matéria prima, folha salarial e aluguel” e após a inclusão dos demais gastos, a grande maioria dos estabelecimentos percebe uma média de lucro inferior a dez por cento (BARBOSA, 2011).

Maricato (2002) lembra que o ramo gastronômico vai muito além da alimentação. O entretenimento proposto por bares e restaurantes, bem como características culturais e gostos pessoais criam uma gama muito rica de motivação, o que, por vezes, torna difícil afirmar quais os motivos que levam o consumidor a frequentar determinado estabelecimento.

7.3 A GASTRONOMIA E O *PERSONAL CHEF* COMO PROMOTORES DE SAÚDE

As mudanças de hábitos alimentares com a inclusão de dietas mais saudáveis estão intimamente ligadas à consolidação do *personal chef* no mercado. O profissional precisa respeitar dietas particulares de seus empregadores e por isso a gastronomia funcional geralmente é um dos requerimentos da função, juntamente à capacidade de

trabalhar em equipe, pois, geralmente, essas dietas são prescritas e acompanhadas por um nutricionista (PRATT, 2012).

Não restrita às funções nutricionais, a alimentação apresenta também funções hedônica e social, ou seja, propicia prazer enquanto situa o ser humano no seu espaço social. A alimentação carrega, portanto, o objetivo de satisfazer aspectos emocionais e (ou) psicológicos, respeitando aspectos culturais e a identificação de cada comensal, cliente ou paciente, construída a partir da experiência de cada indivíduo (SOUSA, 2012).

Os próprios movimentos dentro da gastronomia mostram que a saúde mental, por exemplo, assume protagonismo na área. Desde nossas memórias das comidas de nossas mães e avós que nos trazem conforto, até mesmo as sensações mais complexas, onde o aroma de pipoca nos lembra os passeios aos parques ou as idas ao cinema. A tendência da *comfort food*, ou seja, a “comida de conforto” resgata esses sentimentos provando justamente que a alimentação não é um ato meramente nutricional, mas que vai além e se torna, também por isso, um importante vetor de saúde (LOPES, 2015).

Sousa (2012) confirma a *comfort food* como um produto nostálgico, que nos remete a sabores e aromas relacionados a um determinado período de nossa vida, seja ele nossa infância um mesmo um evento em particular.

Dois outros termos elucidam de forma bem clara a relação da gastronomia com a saúde. O primeiro é a inserção da gastronomia dentro dos hospitais, a chamada “gastronomia hospitalar”. O segundo é a “gastronomia funcional”.

Gastronomia hospitalar é a arte e ciência que promove a conexão entre prescrições dietéticas e refeições saudáveis e também atrativas, objetivando não só o cuidado nutricional do paciente, mas também a manutenção da associação entre o alimento e o prazer do ato de comer (JORGE, 2005).

“A gastronomia hospitalar é uma tentativa inovadora, que vem unindo a técnica dietética com atrativos da gastronomia, contribuindo para o bem-estar e recuperação mais rápida dos pacientes hospitalizados” (DA SILVA; APARECIDA, 2013).

A inserção dos profissionais de gastronomia no meio hospitalar se dá pela demanda de um mercado cada vez mais exigente, onde a qualidade não tem mais caráter de exceção, mas é regra indispensável de quem deseja se manter em um mercado que requer inovação em produtos, gestão e que se insere cada vez mais na era da “experiência do usuário” (MIGOWSKI et al., 2012).

O papel da gastronomia nas dietas prescritas ou recomendadas aos pacientes é principalmente aumentar a aceitabilidade das mesmas, diminuindo resistência dos

pacientes por associações negativas com as refeições servidas ou simplesmente pela característica falta de sabores ou aromas apreciáveis nas preparações. A importância da alimentação ir além das questões terapêuticas e nutricionais é acrescida do fato do ato ter a capacidade de entregar um momento de lazer ou prazer em que o paciente pode desfrutar durante sua estadia, sendo um vetor positivo também em questões anímicas (DA SILVA; APARECIDA, 2013).

A gastronomia hospitalar combate o preconceito com a “comida de hospital” que vem desde os tempos mais distantes, onde os hospitais eram mantidos por freiras e demais voluntários e as dietas alimentares eram bastante restritas e pouco personalizadas, abdicando de sal, gordura e demais temperos nos preparos como forma de obter a diminuição de eventuais riscos aos pacientes (JORGE, 2005).

A inclusão da gastronomia funcional, a qual será apresentada a seguir, também beneficia hospitais e seus respectivos usuários.

Já os primeiros registros do termo “alimento funcional” são encontrados na década de 1980 no Japão. Dentre muitas definições, eles são descritos como aqueles que favorecem uma ou mais funções orgânicas e de nutrição básica, promovendo diferentes ganhos em saúde (DIPLOCK, 1999).

Os anos noventa trouxeram os “alimentos funcionais” para áreas inéditas. Em pouco tempo, a expressão deixou a posse exclusiva de profissionais da nutrição e passou a ser discutida em laboratórios, congressos, redes sociais e claro, dentro da gastronomia. Como toda mudança, esta vem acompanhada de um novo contexto: a forte tendência a hábitos mais saudáveis que revolucionam indústria e mercado no ramo da alimentação (CREDIDIO, 2006).

A ANVISA (2019) considera funcionais aqueles alimentos cujas propriedades são descritas de acordo com o papel metabólico e (ou) fisiológico de um ou mais nutriente no organismo humano. São exemplos de alimentos funcionais ácidos graxos, carotenoides, fibras alimentares, fitosteróis, polióis, probióticos, proteína de soja.

Outra consideração importante são os níveis de componentes biologicamente ativos, capazes de intervir na saúde, seja física ou mental. Esses benefícios devem ser encontrados em quantidades normais em dieta padrão, não podendo se confundir com suplementos ou afins. Os compostos que se enquadram nesse padrão recebem a denominação de “compostos bioativos” (CREDIDIO, 2006).

Para Ornellas (2008), a conscientização de que conhecimentos de técnicas culinárias são capazes de promover a saúde através da satisfação em saborear bons pratos é fundamental para que a gastronomia funcional seja devidamente compreendida.

7.4 O MERCADO DE *PERSONAL CHEF*

O mercado de alimentos do Brasil soma mais de 500 bilhões de reais anualmente e se aproxima de 10% do Produto Interno Bruto do país.

Os dados referentes à presença de *personal chefs* no Brasil ainda são bastante raros. A justificativa no investimento em tal carreira encontra respaldo nos indicativos do mercado e na mudança de comportamento do consumidor, principalmente.

Tavares (2017) traz exemplos de casais que agora trocam idas aos restaurantes por jantares íntimos em suas residências, preparados por um profissional contratado para a ocasião. Em 2015, segundo o autor, profissionais paulistas já ganhavam R\$ 150 por refeição e deixavam carreiras de chefs e cozinheiros em restaurantes consagrados para ingressar no nicho.

Pinho (2021) relata a grande procura por *personal chefs* que chegam a atender mais de 40 famílias no mês, cada, preparando refeições que serão congeladas e finalizadas pela própria família. Para a execução do *menu* estabelecido junto ao cliente e preparação de doze a quinze refeições, o consumidor paga até R\$ 600, além dos insumos. Cursos na área, relata o autor, já são encontrados de forma online por valores na casa de mil reais por cerca de 20 horas de curso. Esses cursos preparam profissionais para atuar como *personal chefs* em residências.

Já a plataforma Meu Bistrô conta com dois mil profissionais cadastrados, com foco na produção de eventos que são menores e mais numerosos, tomando espaços que antes pertenciam a restaurantes (PINHO, 2021).

Além da mudança de comportamento do consumidor favorecer o nicho de *personal chefs*, a diferença de custos para empreender na área também é outro fator considerável. Os custos de empreender em restaurantes, bares ou afins é muito elevado, pois requer aluguel ou compra de imóvel, decoração, equipamentos, móveis, louças, talheres, equipe de atendimento, equipe de cozinha etc.

Enquanto empreendedor, o *personal chef* fornece refeições produzidas por ele a mais de uma família, geralmente. Essas refeições podem ser preparadas na casa de cada família, na cozinha de produção do próprio profissional ou em uma estrutura alugada para

esse fim. O profissional também pode trabalhar com eventos privados ou atuar no setor de consultoria, fornecendo treinamento para *chefs* e cozinheiros domésticos.

Como empregado, o *personal chef* atuará dentro de uma mesma residência contratado por uma família que tende a esperar que todas suas refeições diárias sejam preparadas de acordo com a dieta vigente e as possíveis restrições alimentares. O profissional que trabalha como chefe de cozinha em uma residência fixa geralmente é incumbido de preparar as refeições da família, como café da manhã, almoço e janta.

Além dos preparos, das compras, do armazenamento, da manutenção do espaço e dos equipamentos, as aquisições em equipamentos podem fazer parte das obrigações do cargo. O profissional também pode ser responsável pelo preparo de eventos dentro da residência ou em outros espaços (PRATT, 2012).

Já o *personal chef* que atua como empreendedor costuma ter duas principais fontes de renda e atividades: o preparo de refeições para entrega em domicílio, geralmente agendadas e com uma frequência pré-definida com seus clientes; e a produção de eventos em salões alugados ou em residências ou empresas (ROMÁN et al, 2010).

Há, ainda, uma terceira e menos explorada área de atuação para o *personal chef*, que é a consultoria para clientes, geralmente realizada com a participação do cozinheiro da família contratante do serviço (PRATT, 2012).

Na consultoria, o *personal chef* tem três principais etapas a considerar. A primeira é entender a dieta seguida pelo contratante, respeitando as restrições dos comensais e dando atenção aos hábitos e preferências dos mesmos. A segunda é a adequação de fornecedores e do espaço, conforme avaliação do profissional, sempre levando em consideração a agenda e os recursos dos clientes. Por fim, o consultor deve treinar o responsável pela preparação das refeições, dando atenção às técnicas, fornecendo fichas técnicas de preparo dos alimentos e repassando toda a logística de compras e armazenamento (PRATT, 2012).

7.5 O PLANO DE NEGÓCIOS PELO MODELO CANVAS

Como estudo de caso o presente trabalho traz um plano de negócios utilizando o modelo Canvas, uma vez que através deste se determina o núcleo do negócio de forma mais dinâmica e objetiva em relação a outros modelos. A confecção do Plano de Negócios tradicional, neste caso, traria muitos dados que talvez fossem pouco relevantes para um

negócio em fase embrionária, que não precisa de uma localização fixa, muito menos de um ponto de alto valor comercial para operar; da mesma forma, não requer grandes investimentos em equipamentos ou estruturas internas; nem requer layout produtivo ou terceirizações numerosas.

O plano foi elaborado a partir da experiência profissional do autor como *personal chef* entre fevereiro de 2019 e meados de 2021 e levou em consideração dados coletados no período, bem como conclusões acerca das percepções construídas no período. Dados que possam identificar os clientes não são mencionados no estudo de caso. Cabe destacar que, além de todas as questões técnicas já abordadas, uma das características fundamentais para o sucesso deste tipo de empreendimento é a capacidade do consultor em manter uma boa comunicação com o cliente e garantir a discrição e sigilo em relação à hábitos e questões pessoais dos clientes/famílias atendidos inspirando e garantindo uma relação de confiança mútua.

7.5.1 A proposta de valor

A proposta do negócio é oferecer consultoria especializada no sistema de *personal chef*.

Através do serviço, se disponibiliza aos clientes refeições de alta qualidade em suas próprias residências. Os clientes podem desfrutar de experiências gastronômicas memoráveis no dia a dia, enquanto têm suas necessidades dietéticas respeitadas. Refeições mais rápidas, frescas e saudáveis são disponibilizadas através das atividades essenciais dentro da consultoria.

O serviço promove a saúde de seus clientes, respeitando indicações de profissionais nutricionistas que já prestam o devido atendimento às famílias ou indicando um profissional para realizar o acompanhamento. A consultoria aborda a gastronomia funcional de forma prática, alinhando saúde e bem-estar às experiências sensoriais positivas, sendo importante para garantir o cumprimento de dietas alimentares, uma vez que as mesmas serão melhores recebidas através de preparações atrativas e saborosas.

Através do serviço, os clientes podem contar com uma melhor gestão dos seus insumos e compras para a cozinha. A consultoria prepara o profissional responsável pelas refeições da família para atuar como gestor de recursos, dando ao mesmo recursos para evitar desperdícios de insumos e compras desnecessárias.

7.5.2 Segmento de clientes

O serviço será oferecido às famílias que possuem profissionais de cozinha atuando em suas residências ou que têm essa pretensão.

O consumidor potencial do serviço está inserido em famílias que possuem renda elevada, dentro do que se conhece por “classe A”. De acordo com dados do IBGE (2011), Porto Alegre possui mais de trinta e sete mil domicílios cuja renda de seus residentes é superior a vinte salários-mínimos.

Ainda que o serviço possa ser oferecido a nível nacional, a prioridade de segmentação foca em Porto Alegre e região metropolitana do estado do Rio Grande do Sul – região a na qual serão focados e despendidos os recursos para captação de clientes.

7.5.3 Os canais de vendas

Os principais canais de venda serão através de parcerias com profissionais de nutrição, eventos em gastronomia funcional realizados em parcerias com cafés e restaurantes que compartilham desse propósito; e através da alimentação de perfis em redes sociais, focados principalmente no Instagram e em parcerias com *blogs* e influenciadores locais.

A parceria com profissionais de nutrição agrega valor comercial a ambos os serviços. Da mesma forma que esses profissionais indicam os serviços de *personal chef* para clientes potenciais, durante a consultoria, os profissionais de nutrição podem ser indicados para clientes que ainda não utilizam o serviço.

Através de eventos onde os clientes potenciais possam consumir uma série de preparos que alinham uma nutrição eficaz ao prazer de degustar gastronomia de excelência, os mesmos serão expostos às experiências positivas que eles têm oportunidade de vivenciar em suas residências.

As redes sociais se mostram cada vez mais essenciais e promissoras tanto para anúncios quanto para conteúdos orgânicos. Com foco maior em Instagram, Blog e Youtube, esses canais serão alimentados com conteúdo de qualidade, onde a gastronomia de alta qualidade será trabalhada sob a ótica da saúde, com dicas de receitas, ingredientes, dentre outros. Influenciadores locais de outros nichos também são

importantes na construção do público, pois têm – dentro de sua audiência – clientes potenciais. Por exemplo, quem consome alta costura, joias, carros esportivos, pode também se interessar pelo serviço de *personal chef*. Anúncios do serviço serão exibidos nas principais redes sociais e no serviço de pesquisa do Google, segmentando o público por renda, por localização e por interesses, como – e principalmente – Gastronomia e Saúde.

7.5.4 Relacionamento com clientes

Além das visitas propostas na consultoria, os clientes terão atendimento disponibilizado pelos mais diferentes canais de comunicação, como telefone, e-mail, WhatsApp e (ou) plataformas de videoconferência de preferência do cliente, sempre que necessário.

O objetivo da consultoria é ser não somente um trabalho pontual ou eventual, mas também uma assessoria constante para guiar os profissionais de cozinha nos desafios encontrados diariamente frente as novas situações e as necessidades que se apresentarem, bem como dar segurança e levar inovação às mesas dos clientes.

7.5.5 Atividades chaves

As atividades chaves desempenhadas no negócio podem ser distribuídas em três grupos: as atividades relativas à prestação do serviço; as atividades internas de gestão; e as atividades relativas à comunicação e prospecção de clientes.

7.5.5.1 Atividades da consultoria

A consultoria passa, em um primeiro momento, pela avaliação de instruções e demandas do profissional de nutrição responsável pelo acompanhamento da família atendida, quando houver. Caso os clientes não estejam seguindo orientações de nenhum profissional, se solicitará aos mesmos a realização de consultas, ao passo que serão indicados profissionais parceiros. As orientações seguidas nessa etapa se somam às entrevistas com cada membro para saber das preferências culinárias de cada um. A partir de então, se dá a construção de cardápios e fichas técnicas e de custo.

A próxima etapa será vistoriar a cozinha e o *layout* de produção, elaborando sugestões de otimização do espaço, procedimentos operacionais padrões para utilização de equipamentos e o armazenamento adequado de insumos e preparações. Em seguida, o profissional responsável pelos preparos – ou a pessoa da família responsável pela gestão da cozinha e preparo das refeições – será entrevistada. Com base nas entrevistas e nos cardápios, o profissional receberá treinamento adequado para executar os pratos com todo o suporte técnico necessário e também será preparado para realizar as compras de insumos e o seu armazenamento, sempre com o objetivo de reduzir desperdício e, portanto, custos.

7.5.5.2 Atividades de marketing

Essas atividades incluem a criação de conteúdo para as redes sociais, com o auxílio de um profissional para as produções audiovisuais. Também a gestão dos conteúdos, que serão postados diariamente.

A criação de anúncios vinculados às redes sociais e as parcerias com influenciadores da área de nutrição, focados em alimentação funcional e as parcerias com influenciadores locais voltados a outros públicos, como moda e comunicação se realizam de maneira interna e sem contratação de serviços externos em um primeiro momento, à exceção dos serviços de SAC (serviço de atendimento ao consumidor) através das redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas. A manutenção do site, contendo portfólio, serviços oferecidos, informação de contato e blog de atualização diária também será feita através de serviços online já pré-definidos.

Os eventos que visam interagir diretamente com o público, através de aulas e cursos rápidos em parcerias com empreendimentos focados em gastronomia funcional serão planejados diretamente com os donos dos estabelecimentos e também com influenciadores locais cuja audiência tem interesse no tópico discutido.

7.5.5.3 Atividades relativas à gestão

São desempenhadas com a contratação de serviço de contabilidade remota, utilizando o sistema Conta Azul, interligado com conta bancária digital. Esse serviço é importante para operar dentro do que prevê a legislação e evitar complicações,

principalmente de ordem tributária. Agenda de serviços será controlada internamente com o auxílio das ferramentas *G Suite*.

7.5.6 Recursos principais

Os recursos principais são divididos em três categorias.

7.5.6.1 Recursos referentes ao serviço

Para a realização da consultoria são necessários EPIs de cozinha, fichas técnicas e de controle, além de escritório (em caráter *home office*) equipado para realização de videochamadas e atendimentos à distância.

7.5.6.2 Recursos referentes ao marketing

Os recursos referentes ao marketing incluem a contratação do serviço Leadlovers para gestão do *mailmarketing*; a utilização do Whatsapp Business para relacionamento com clientes; a contratação do Hostgator para criação e manutenção do site e do blog; a utilização do mLab para gestão de anúncios do Facebook e Instagram; e a contratação de profissional para a produção de conteúdo audiovisual que serão divulgados nas redes sociais. Parcerias com influenciadores serão mantidas através dos eventos, cujos custos são administrados e absorvidos pelo próprio resultado das vendas. As vendas são feitas online através da plataforma Sympla.

7.5.6.3 Recursos referentes à gestão

Os recursos empregados incluem um escritório, inicialmente em caráter *home office*, a contratação de serviço de contabilidade e a contratação do sistema Conta Azul, capaz de emitir boletos, fazer o controle das finanças e se comunicar em tempo real com contador e instituição financeira contratada em caráter digital.

7.5.7 Parcerias principais

As parcerias essenciais para o funcionamento do negócio incluem os estabelecimentos especializados em gastronomia funcional, onde serão oferecidos cursos e aulas específicas para o público alvo. As parcerias com profissionais de nutrição e influenciadores locais também são importantes para a captação de clientes e divulgação do serviço. Parcerias com fornecedores de insumos e equipamentos também serão estudadas individualmente, podendo constituir fonte de renda secundária para a empresa. Por fim, a contratação de instituições financeiras e de serviço contábil para garantir a correta administração da empresa.

7.5.8 Fontes de receita

A fonte primária de receita são as horas técnicas, previstas dentro do plano de consultoria. O plano mínimo inclui quarenta e duas horas técnicas, distribuídas em seis encontros de sete horas, cada. O valor de cada hora é de R\$ 108,57 (cento e oito reais e cinquenta e sete centavos). Esse valor é estipulado por associação com a tabela de honorários para nutricionistas proposta pela Federação Nacional dos Nutricionistas para o ano de 2020, utilizado como parâmetro para profissional que atua com consultoria no ramo da alimentação e possui curso superior, uma vez que não se tem conselho de Gastronomia. Portanto, o custo mínimo da consultoria é de R\$ 4.559,94 (quatro mil e quinhentos e cinquenta e nove reais e noventa e quatro centavos), além dos custos referentes ao deslocamento do profissional, que serão integrados ao valor total da consultoria.

As fontes secundárias de receita são previstas dentro das ações de marketing, sendo comercializados cursos em parceria com empreendimentos gastronômicos. O valor a ser recebido dentro desses cursos é de R\$ 108,57 (cento e oito reais e cinquenta e sete centavos) por hora de curso. Geralmente, os encontros têm duração estimada em quatro horas, gerando o valor de R\$ 434,28 (quatrocentos e trinta e quatro reais e vinte e oito centavos). Outra fonte secundária é a venda de espaço de divulgação nas redes sociais, como postagens no Instagram ou anúncios em vídeos do Youtube. Essas fontes de recursos dependem da negociação de cada contrato, uma vez que os valores passam a ser expressivos conforme a interação da audiência.

7.5.9 Estrutura de custos

A estrutura de custos se encontra descrita na tabela 1. Os custos foram levantados em pesquisa online nas principais lojas de *e-commerce* no primeiro trimestre do ano de 2021 e (ou) calculados com base nos custos dispendidos pelo autor no exercício da função neste mesmo período. Não foram contabilizados custos de aluguel por que a estrutura parte do princípio de *home office*.

Torres (2021) informa que o custo para abrir uma Microempresa Individual (ME) é de R\$ 1029,63. A empresa nessa modalidade pode faturar até 360 mil reais por ano, ou seja, uma média de 30 mil reais mensais. A alíquota para esse tipo de serviço, informa o autor, é de nove por cento do faturamento e os serviços de contabilidade partem de cerca de 300 reais mensais na modalidade online.

A operação pode ser simplificada em seu início pela opção de atuar como MEI (Microempreendedor Individual), tendo um custo mensal de R\$ 57,25 (cinquenta e sete reais e vinte e cinco centavos), não sendo necessário o pagamento de serviços contábeis, tampouco tendo gastos com a abertura da empresa. O faturamento máximo dentro dessa modalidade é de R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), ou seja, R\$ 6750,00 (seis mil setecentos e cinquenta reais) mensais. A opção por essa modalidade representaria uma redução de R\$ 1729,63 no investimento inicial e uma economia mensal de R\$ 300,00, além dos nove por cento de imposto sobre o faturamento, mas implicaria em um máximo de sessenta e duas horas técnicas de consultorias por mês.

TABELA 1: Estrutura de custos

Custos pré-operacionais	
Abertura e formalização da empresa	R\$ 1729,63
Notebook	R\$ 2.700,00
Impressora multifuncional	R\$ 460,00
Smartphone	R\$ 1.500,00
Material de gráfica e papelaria	R\$ 300,00
Mesa para escritório	R\$ 300,00
Cadeira para escritório	R\$ 250,00

Estante	R\$ 260,00
Total pré-operacional	R\$ 7.499,63
Custos mensais	
Prolabore	R\$ 2500,00
Profissional de audiovisual	R\$ 1500,00
Serviços contábeis	R\$ 300,00
Sistema Gestor Conta Azul	R\$ 159,90
Internet	R\$ 120,00
Luz/Energia elétrica	R\$ 200,00
Telefone	R\$ 45,00
Leadlovers (mailmarketing)	R\$ 184,00
mLab (gestão de mídias sociais)	R\$ 29,90
Hostgator (gestão de site e blog)	R\$ 33,99
ADS em redes sociais (anúncios)	R\$ 450,00
Total de custos mensais	R\$ 5.522,79

Fonte: FANFA, U; 2021.

7.6 Avaliação de viabilidade do negócio

Para encontrar o ponto de equilíbrio do negócio, , uma vez que nove por cento do faturamento bruto é destinado ao pagamento do Simples Nacional para a categoria de consultoria. Além dos custos mensais previstos em R\$ 5.522,79, o investimento inicial necessário é de R\$ 7.499,63.

Para chegar ao mínimo mensal, conhecido como Ponto de Equilíbrio, se faz necessário o mínimo de cinquenta e seis horas mensais em consultorias ou eventos. Além

disso, o custo inicial deve ser recuperado em outras sessenta e nove horas técnicas, excedentes às cinquenta e seis horas necessárias mensalmente.

7.7 Avaliação de potencial do negócio

Com a estrutura proposta, a empresa tem capacidade de cumprir até duzentas horas técnicas mensais, representando um faturamento mensal de R\$ 21.714,00 (vinte e um mil, setecentos e catorze reais). Esse valor representaria um resultado (lucro mensal) de R\$ 14.236,95 (catorze mil, duzentos e trinta e seis mil reais e noventa e cinco centavos), já descontados os impostos, o que significaria uma lucratividade mensal de expressivos 65,6%.

Enquanto o mínimo para manter a operação positiva representaria 28% da capacidade produtiva do modelo, passando a ser lucrativa a partir desse valor, ou seja, a partir de cinquenta e seis horas mensais de serviços prestados.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o plano do negócio e os dados positivos obtidos através do mesmo não sejam garantia de sucesso, a precisa estruturação do negócio diante das oportunidades apresentadas pelo momento do mercado, no cenário analisado, é capaz de estabelecer com êxito o serviço de consultoria em *personal chef* na cidade de Porto Alegre.

É importante salientar que o negócio precisa operar com apenas trinta por cento de sua capacidade para equilibrar seu faturamento com os custos de operação e implementação da empresa, o que não é muito comum nos serviços mais tradicionais de gastronomia.

Considerando as tendências observadas de que o consumidor venha a gastar mais do seu orçamento com alimentação e boa parte desses gastos voltarem para as residências, conforme mostra o aumento dos serviços de *delivery* e conforme afirmam especialistas que acompanham a reação do mercado à pandemia de Covid-19. Somado a isso, os mais de trinta e sete mil domicílios em Porto Alegre com renda superior a vinte salários-mínimos demonstram um mercado potencial grande o suficiente para manter a atividade de forma lucrativa.

Por fim, o serviço de *personal chef* aliado ao serviço de consultoria é capaz de promover a saúde dentro do público atendido, dando também mais suporte para os

profissionais da área que atuam em residências e podem não ter acesso à formação suficiente para atender os requisitos técnicos esperados pela família.

A conclusão do presente trabalho traz mais uma opção de atuação para os profissionais de Gastronomia, em um nicho de mercado que não é novo, mas ainda tem sido pouco explorado e que tem nos seus principais desafios a necessidade de informar o público potencial e criar no mesmo o desejo de contar com o serviço para levar mais qualidade e saúde para suas residências.

REFERÊNCIAS

ABIA, Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Faturamento da indústria de alimentos cresceu 6,7% em 2019.** 2020. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/02/18/faturamento-da-industria-de-alimentos-cresceu-67percent-em-2019.ghtml>. Acesso em 07 mai 2020.

ABRASEL, Associação Brasileira de bares e restaurantes. **Delivery movimentou R\$11 bilhões por ano.** São Paulo, 2019. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-movimentou-r-11-bilhoes-por-ano-enquanto-franquias-de-alimentacao-diversificam-a-oferta-de-produtos/>. Acesso em 07 mai. 2020.

ALVES, Soraia. **Uber Eats celebra 4 anos no Brasil e revela tendências de consumo.** 2020. Disponível em <https://www.b9.com.br/136776/uber-eats-celebra-4-anos-no-brasil-e-revela-tendencias-de-consumo>. Acesso em 25 set 21.

ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária do Brasil. **Alimentos com alegações de propriedades funcionais e ou de saúde:** alegações de propriedade funcional aprovadas. 2019. Disponível em: https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/alegacoes-de-propriedade-funcional-aprovadas_anvisa.pdf. Acesso em: 01 mar. 2020.

BARBOSA, Lourdes. **O cardápio e a origem do restaurante.** Pernambuco: UFPE, 2011.

BARBOSA, Marina. **Durante a pandemia, 71% dos brasileiros têm medo de perder o emprego.** 2020. Disponível em https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/07/16/internas_economia,1167475/durante-a-pandemia-71-dos-brasileiros-tem-medo-de-perder-o-emprego.shtml. Acesso em 11 set. 2021.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Cengage Learning, 2016. 7ª reimpr. da 1ª ed. de 2007.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmica.** 1ª ed. – 10ª reimp. São Paulo, 2010.

CREDIDIO, E. **Alimentos Funcionais na nutrologia médica.** Itu: Editora Ottoni, 2006.

CUNHA et al. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.** Editora Sílabo. Lisboa, 2012.

DA SILVA, Simone Mariano; MAURÍCIO, Angélica Aparecida. **Gastronomia hospitalar: um novo recurso para melhorar a aceitação de dietas.** ConScientiae Saúde, vol. 12, núm. 1, 2013, pp. 17-27. Universidade Nove de Julho. São Paulo, Brasil.

DIPLOCK, A.T. et al. **Scientific concepts of functional foods in Europe:** consensus document. British Journal of Nutrition 88: S1-S27 (Suppl.1), 1999.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. rev. e atual. -- São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Campus/Elsevier 2017.

FACHINETTI, Cassiano. **Em lenta recuperação, alimentação fora de casa deve crescer até 2022 quando o setor de foodservice movimentará R\$ 526 bilhões**. Disponível em <https://www.anufoodbrazil.com.br/2018/07/13/em-lenta-recuperacao-alimentacao-fora-de-casa-deve-crescer-ate-2022-quando-o-setor-de-foodservice-movimentara-r-526-bilhoes>. Acesso em fevereiro de 2020.

FERREIRA, Carlos Frederico Corrêa. **O que é um plano de negócios?** Disponível em: <http://www.empreendacomsucesso.com.br/empreenda/artigos/oque-e-um-plano-de-negocios>. Acesso em 18 de jun. de 2013.

FLANDRIN, Jean-Louis; MONTANARI, Massimo. **História da alimentação**. Tradução de Luciano Vieira Machado e Guilherme J. F. Teixeira. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

GALANTE, Simone. **Como a Covid-19 impacta os consumidores e os negócios em alimentação**. 2020. Disponível em <https://www.galunion.com.br/artigo-alimentacao-na-pandemia/>. Acesso em 29 abr. 2020.

GUIMARÃES, Leonardo. **Como o brasileiro está consumindo durante a crise?** Disponível em <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/05/12/brasileiro-consumindo-crise>. Acesso em 27 de maio de 2020.

HUBACK, Rodrigo. **Conheça a história do iFood, maior especialista em food tech do Brasil**. 2020. Disponível em <https://www.ibnd.com.br/blog/conheca-a-historia-do-ifood-maior-especialista-em-food-tech-do-brasil.html>. Acesso em 25 set 21.

IODICE, Julianna. **Conheça o bilionário mercado de entregas de comida**. 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/06/conheca-o-bilionario-mercado-de-entregas-decomida/>. Acesso em 07 de maio de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009**: análise do consumo alimentar pessoal no Brasil. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv50063.pdf>. Acesso em 20 mar. 2020.

Jorge AL. **História e evolução da gastronomia hospitalar**. Nutr Pauta. 2005 Jan/Fev; XIII(70):6-14.

JUDACHESKI, Pedro. **“iFood do interior”, Delivery Much recebe novo aporte da Stone**. 2021. Disponível em <https://exame.com/pme/ifood-do-interior-delivery-much-recebe-novo-aporte-da-stone>. Acesso em 25 set 21.

LOPES, Laura. **Comida antiga com gosto de nova**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=892>. Acesso em: 17 jul. 2020.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 9ª edição. Editora SENAC. São Paulo, 2002.

MIGOWSKI, Sérgio Almeida. VASCONCELLOS, Sílvio Luís de. MIGOWSKI, Eliana Rustick. **Gastronomia hospitalar como geradora de vantagem competitiva**. Encontro Nacional de Cursos de Graduação e Administração, XXIII, 2012, Bento Gonçalves – RS. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/12628780/gastronomia-hospitalar-como-geradora-de-vantagem-competitiva>. Acesso em: 20 jul. 2020.

MOURA, Marcelo. **Como será o mercado de delivery quando acabar a guerra de descontos?** Época Negócios. 2020. Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/03/como-sera-o-mercado-de-delivery-quando-acabar-guerra-de-descontos.html>. Acesso em 05 maio 2020.

NIGRI, Jayme. **A Importância do Plano de Negócios**. Disponível em: http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=195&acao=exibir. Acesso em 05 ago. 2020.

ORNELLAS, L. H. **Técnica dietética: seleção e preparo de alimentos**. 8. ed. São Paulo: Atheneu Editora, 2008.

PEREIRA, Daniel. **O que é o “business model canvas”?** Disponível em <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas>. Acesso em 02 mar. 2020.

PINHO, Flávia G. **Mercado de *personal chefs* cresce impulsionado por famílias cansadas de *delivery***. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2021/06/mercado-de-personal-chefs-cresce-impulsionado-por-familias-cansadas-de-delivery.shtml>. Acesso em 29 jun. 2021.

PRATT, David R. **Um exame nas relações sobre autoeficiência, suporte e controle na transição de um chef de restaurante para um personal chef**. Capella University, 2007.

ROMÁN, Patricia Dora Alva; LEDESMA, Stephania Carolina Alvarado; Ycaza, Erick Benjamín Rodrigues; Alvarez, María Fernanda Vera. **Personal Chef**. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. 2010.

SEBRAE, O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília. SEBRAE, 2013.

SEBRAE, O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil de Negócios em Gastronomia**. Pernambuco, SEBRAE, 2014.

SEBRAE, O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Bares e restaurantes: um setor em expansão. 2019**. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em fevereiro de 2020.

SEBRAE, O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como ser um empreendedor de sucesso?** Disponível em <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/empreendedor-de-sucesso>. Acesso em abril de 2020.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. Editora IBPEX. Curitiba, 2012.

SHANE, S.; LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J. **Entrepreneurial motivation**. Human Resource Management Review, Philadelphia, v. 13, p. 257–279, 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. Academy of Management Review, v.25,n.1, p. 217-226, jan.2000.

SOUSA, Vanessa. **Comfort food: o simples que faz toda a diferença**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://gazetavirtual.com.br/comfort-food-o-simples-que-faz-toda-a-diferenca/>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

TAVARES, Pedro H. **Conheça os *personal chefs*, que cozinham na casa do cliente**. São Paulo, 2017. Disponível em <https://vejasp.abril.com.br/cidades/personal-chefs-cozinha-casa-cliente>. Acesso em 10 set. 2021.

TORRES, Vitor. **Quanto custa abrir empresa no Brasil? Confira os custos e Taxas em 2021**. 2021. Disponível em <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/quanto-custa-abrir-empresa-no-brasil-descubra-tudo>. Acesso em 24 set 21.