



REESTRUTURAÇÃO DE *DELIVERY* DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

Área de concentração: **Gestão Gastronômica**

Thatiana Stela Coelho de Paiva. Graduada em Administração de Empresas e pós-graduada em Ciências do Consumo Aplicadas. MBA em Gestão Gastronômica e Hoteleira pelo Senac Minas. thatymcoelho@gmail.com

Rachel Sant'Anna Murta. Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. rachel.santannamurta@gmail.com

Pouso Alegre, 2018.

Introdução

Em dezembro de 2017, foi inaugurado o *delivery* de alimentação saudável *Le Gourmand* na cidade de Pouso Alegre (MG). O negócio nasceu da vontade de empreender do jovem casal Daniel e Andrea, que vinha há dois anos amadurecendo a ideia, unida ao talento para cozinhar de Katty, conterrânea e amiga de infância de Andrea que procurava um meio para escapar da situação política de seu país natal, a Venezuela.

Juntos, eles vislumbraram a oportunidade de apresentar novos estilos culinários ao paladar do pouso-alegrense e desenvolveram um conceito de negócio voltado ao mercado de alimentação saudável, com um cardápio apresentando opções diferenciadas de saladas, *panini* e massas, com os toques de uma *chef* de cozinha internacional.

Para iniciar suas atividades, preparavam as refeições no apartamento do casal e as comercializavam no condomínio onde moravam, com 192 apartamentos. Com a aprovação do conceito por parte dos clientes, decidiram ampliar o negócio e entregar

para toda a cidade. Eles dispunham de algumas reservas pessoais e conseguiram um empréstimo familiar para estruturar a nova sede e dispor de capital de giro.

Para atrair os clientes, apostaram na divulgação em redes sociais e entrega grátis promocional, além de um atendimento bem preparado e eficiente aos clientes que faziam seus pedidos pelo WhatsApp. O próximo passo foi entrar em um aplicativo de *delivery* e, com isso, o volume de pedidos cresceu em torno de três vezes.

Três meses após o início do negócio, apesar da grande aprovação por parte dos clientes, o resultado econômico-financeiro não estava satisfatório. Decidiram retirar a taxa de entrega gratuita, mas o volume de pedidos caiu 80%. Em fase de teste, tiveram a ideia de incrementar o cardápio com *marmitex*, que era um pedido dos clientes, e encerraram temporariamente as atividades no turno da noite. As reservas de que dispõem estão acabando e os proprietários pensam se há alguma maneira de reestruturar o negócio e alavancar os resultados, ou se o melhor é encerrar suas atividades.

Desenvolvendo um novo negócio

Daniel tem 33 anos, é enfermeiro e trabalha em uma multinacional no setor de próteses. Andrea tem 32 anos, é licenciada em Letras e trabalha como professora de espanhol. O fato de terem seus empregos trouxe certo conforto financeiro ao decidirem iniciar o negócio, por não dependerem do empreendimento para sustento da família.

Para abrir o *Le Gourmand*, uniu-se a eles Katty, uma venezuelana de 33 anos que trabalhava em seu país natal como microbióloga e estudou durante os dois últimos anos para se formar como *chef* de cozinha internacional, buscando uma mudança de vida que permitisse colocar em prática sua paixão pela gastronomia.

Pensando no crescimento da cidade e na forte expansão do mercado de alimentação saudável, desenvolveram um cardápio contando com quatro tipos de saladas, três tipos de *panini* e três tipos de massas (FIGURA 1). A intenção é oferecer refeições

nutritivas e balanceadas, preparadas com ingredientes de alta qualidade, e contando com os toques requintados de uma *chef* internacional como diferencial.

Figura 1 – Cardápio do Le Gourmand



Fonte: Acervo digital da empresa.

Nesse segmento, identificam poucos concorrentes diretos, sendo que dois deles já têm uma imagem consolidada no mercado de alimentação saudável, contando um cardápio robusto voltado a este público, com saladas, lanches, salgados, panquecas, omeletes, caldos, pratos, bebidas (sucos *detox*, *shakes* e *smoothies*), açaí e até mesmo sobremesas, incluindo ainda opções voltadas ao público infantil. São eles: Mr. Fit (franquia) e Casa do Açaí, ambos com lojas físicas localizadas próximas a grandes academias da cidade. Mais recentemente, foi inaugurado também o BRFitness *Delivery* (franquia). Todos funcionam para almoço e jantar de segunda a sexta-feira, e com horários de atendimento mais restritos aos sábados e domingos.

As franquias são mais bem estruturadas, contam com um investimento de *marketing* maior e mais bem direcionado, possuem custos menores devido a negociações com fornecedores centralizadas pelo franqueador, além de vantagens financeiras quando entram em aplicativos de *delivery* que cobram comissões sobre as vendas.

A maior parte dos concorrentes faz sua divulgação via redes sociais, além de parcerias com academias e profissionais especializados no atendimento desse público, como médicos e nutricionistas. Uma tendência é trabalhar com planos semanais ou mensais de refeições como forma de fidelizar os clientes, com um preço menor em comparação com a compra de refeições individuais, podendo incluir almoço e jantar. Em termos de

preço, trabalham dentro de faixas bem parecidas, com opções variando entre dez e vinte reais, fazem entregas em toda a cidade mediante cobrança de taxa, iniciando em cinco reais para bairros mais próximos. Também participam de aplicativos de *delivery* (Aiqfome, iFood) e ainda contam com atendimento automatizado pelo *inbox* do Facebook (*chatbot*), sistema desenvolvido pela empresa Chamainbox.

Por fim, tem crescido também o número de empreendedores individuais que preparam refeições saudáveis em suas residências e fazem entregas. Podemos considerar ainda os concorrentes indiretos, como o Subway no segmento de lanches, e outros estabelecimentos no segmento de massas, além de restaurantes e lanchonetes com cardápios voltados a um público mais amplo, mas que também oferecem opções voltadas ao público que busca alimentação saudável.

Diante desse cenário, resolveram fazer primeiro um teste de mercado no condomínio onde Daniel e Andrea moravam. Com a aprovação do conceito por parte dos clientes, decidiram ampliar o negócio e as entregas para toda a cidade. Daniel e Andrea dispunham de reservas pessoais na ordem de 25 mil reais e conseguiram um empréstimo de 20 mil reais com uma tia de Daniel a juros de poupança. Com esse valor, estruturaram a sede da empresa em uma casa alugada em um bairro periférico da cidade, que também seria a residência de Katty, e reservaram o restante para capital de giro.

A opção pelo *delivery* se deu por exigir investimento inicial mais baixo e possuir uma estrutura operacional mais barata, além de evitar algumas questões burocráticas, como documentação para constituir a empresa, necessidade de alvarás, fiscalização, pagamento de contador e impostos, entre outras exigências legais. Eles perceberam também que, devido à correria do dia a dia, cada vez mais as pessoas têm procurado o conforto de receber uma boa refeição em casa ou no trabalho.

Iniciaram as operações funcionando de quarta-feira a domingo no período da noite. Katty ficou responsável por preparar todas as refeições, além de fazer requisições de insumos e controle de gastos. Daniel ficou responsável por pesquisar preços e fazer compras. No início, faziam suas compras em supermercados, mas depois de algum tempo conseguiram comprar a melhores preços junto aos principais distribuidores da

cidade. Além disso, Daniel fica no atendimento junto com Marcelo, irmão de Andrea, e recebe os pedidos e o *feedback* dos clientes. Andrea fica responsável pelo controle de qualidade das refeições e das entregas. Terceirizaram as entregas para um *motoboy*, que recebe um valor fixo por dia. E também contrataram uma pessoa para ser responsável pela área de *marketing* da empresa. Essa pessoa desenvolveu a logomarca e a identidade visual, criou os perfis no Facebook e Instagram, e elabora diariamente os *posts* para as páginas.

Na ocasião da inauguração, foram feitas parcerias com influenciadores digitais na cidade, que divulgaram o *Le Gourmand* para seus seguidores em troca de refeições gratuitas. Em janeiro, o perfil no Facebook chegou a 500 curtidas, com avaliações muito positivas sobre a empresa, porém o impacto das publicações ainda é muito baixo, contando basicamente com o alcance orgânico da página, já que não dispõem de uma verba maior para impulsionamento das publicações. O desenvolvedor da página gostaria de investir em um conteúdo mais dinâmico e atrativo, que valorizasse mais os diferenciais do negócio, mas para isso precisaria mostrar a imagem de Katty, que alega ter vergonha de aparecer publicamente e não dispor de tempo para ajudar na produção desse conteúdo, dado que prepara sozinha todas as refeições. Também foi desenvolvido um material para divulgação em academias, clínicas e consultórios, mas encontraram dificuldade para distribuir este material e estabelecer parcerias. Pensaram ainda em desenvolver um programa de fidelidade, mas não chegaram a colocar esta ideia em prática.

Quando estavam planejando o negócio, Daniel estimava que pudessem chegar a pelo menos 1.000 pratos vendidos por mês. Para pagar os custos fixos da empresa, precisavam atingir um volume de quase 800 pratos por mês, ou 40 pratos por dia, operando somente no turno da noite, e já levando em consideração preços promocionais, taxa de entrega grátis, comissões de vendas e taxas de cartões. Os gastos fixos giravam em torno de R\$ 4.000,00 por mês, sendo 26% a título de salários, 25% para o *motoboy*, 24% para o aluguel, 12% para o *marketing*, entre outros. O custo dos produtos vendidos representava em torno de 50% do preço de venda. Além disso, tinham perdas por trabalharem com insumos altamente perecíveis, como folhas e pães, apesar de não terem sido contabilizadas.

Iniciaram o mês de dezembro recebendo pedidos apenas pelo WhatsApp, com taxa de entrega de três reais independentemente do bairro. Nesse mês, o faturamento foi de R\$ 1.275,00. Em janeiro, com o objetivo de aumentar a demanda, entraram para um aplicativo de *delivery marketplace* (com vários restaurantes) que cobra 10% de comissão sobre os pedidos. Avaliaram a alternativa de um aplicativo próprio, mas não a consideraram adequada para o momento, devido ao alto custo de desenvolvimento e baixo conhecimento da marca no mercado.

No aplicativo Aiqfome, as lojas que possuem entrega grátis e promoções aparecem em destaque. Já que estavam começando, resolveram utilizar esse recurso para aumentar a visibilidade do *Le Gourmand*. Também começaram a abrir no horário de almoço de segunda-feira a sábado, o que era um pedido dos clientes, aumentando o custo fixo da empresa em torno de 25% por ter o entregador trabalhando em mais um turno.

Com isso, em janeiro o faturamento cresceu mais de três vezes, chegando a R\$ 4.091,00, com 58% dele vindos do aplicativo. O turno da noite era mais movimentado, com o dobro de pedidos do turno da manhã. Permaneceram com a mesma estratégia em fevereiro, faturando R\$ 4.050,00, o que representava em torno de 300 pratos vendidos. Daniel não estava contente com o volume de pedidos, já Katty acreditava que estava adequado a um negócio do porte e com o tempo de mercado deles. A grande dificuldade que encontravam era trazer novos clientes ao negócio, já que nesta fase 80% dos clientes eram recorrentes. Por outro lado, essa taxa de recorrência era um indicativo da aprovação do conceito e da fidelização dos clientes.

Porém, os prejuízos acumulados começaram a pesar, e com as reservas que ainda restavam, março poderia ser o último mês de operação da empresa. Tornou-se insustentável manter a taxa de entrega gratuita. Cobrando a taxa de entrega de três reais, a loja perdeu visibilidade no aplicativo e os pedidos caíram em torno de 80%.

Diante disso, resolveram ampliar o cardápio do almoço com marmitex para tentar recuperar as vendas, o que também era um pedido dos clientes, e colocaram taxa de entrega grátis e preço promocional para esse novo cardápio, enquanto o cardápio inicial continuava com a taxa de entrega de três reais. Na prática, eles tinham duas

lojas operando no aplicativo. Katty e Andrea eram contrárias a essa mudança de cardápio, pois, para elas, a empresa estava deixando de lado sua proposta de valor e seu diferencial, além de entrar em um segmento com um número muito mais competitivo.

Com o novo cardápio, o *ticket* médio caiu de aproximadamente 20 para 15 reais. Tentaram ainda migrar os clientes do aplicativo para fazer seus pedidos pelo WhatsApp, oferecendo descontos e brindes para anteciparem seus pedidos, com o objetivo de reduzir as comissões pagas. Porém, não havia um controle para comparar essas despesas promocionais com as comissões que seriam pagas caso esses pedidos viessem via aplicativo, para verificar o que seria mais rentável para a empresa. Por isso, não havia consenso entre eles se estavam ou não no caminho certo.

Decidiram, por fim, encerrar as atividades no período da noite por tempo indeterminado. Katty e Andrea acreditavam que essa não seria a melhor solução, já que as vendas eram melhores no período da noite, mas o desespero por reduzir os custos era tão grande que não enxergaram outra possibilidade.

Além disso, aproveitariam esse tempo para fazer uma análise mais apurada de cada item do cardápio e testariam também novas receitas para serem apresentadas aos clientes. Os *panini* representam 48% das vendas, seguidos pelas massas, com 35%, e pelas saladas, com 17%. Os itens mais vendidos são o *panini* de porco, *panini* de frango, e a lasanha, nesta ordem, e possuem uma margem de lucro bruta dentro da média. Na sequência, os mais vendidos são o *caneloni* e o *goulash*, com margem de lucro bruta acima da média. As saladas, junto com o *panini* Kani, são os itens menos vendidos e possuem margem de lucro bruta dentro da média. Merece destaque também o *panini* Caprese, que possui baixa representatividade de vendas e a margem de lucro bruta mais baixa de todos itens. Essa renovação de cardápio busca ainda tornar a operação menos complexa, reduzindo o número de insumos e preparações e priorizando preparações que possam ser congeladas para reduzir perdas e desperdícios.

Agora é tudo ou nada

Os proprietários têm se preocupado muito com o rumo do negócio e pensam se há alguma maneira de reestruturá-lo e alavancar os resultados, ou se o melhor é encerrar as atividades, já que não enxergam onde buscar mais recursos. Sabem que as linhas de crédito em bancos são difíceis de conseguir e com juros mais altos para pessoas físicas e empresas de pequeno porte. Além disso, Daniel teme que sua estabilidade no emprego na multinacional esteja ameaçada por sua dupla jornada, que tem impactado seu desempenho e chamado a atenção de seus superiores. Todas as reservas da família acabaram e ainda existe o empréstimo a pagar para sua tia. Ele e Andrea também temem pelo futuro de Katty, já que o sustento dela depende integralmente do negócio e retornar à Venezuela não é uma opção. Ela se encontra no Brasil com toda a documentação legalizada, porém na situação de refugiada, o que diminui bastante suas chances de conseguir um emprego na cidade.