

MARCEL LI FIORILLO HWA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM DELIVERY DE COMIDA CHINESA

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.**

São Paulo

2011

MARCEL LI FIORILLO HWA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM DELIVERY DE COMIDA CHINESA

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.**

Orientador:

Prof. Dr. João Amato Neto

São Paulo

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Hwa, Marcel Li Fiorillo

**Plano de negócios para um delivery de comida chinesa / M.F.
Hwa. -- São Paulo, 2011.**

146 p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Negócios (Administração) 2. Administração de restauran-
tes I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departa-
mento de Engenharia de Produção II. t.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por serem meu maior exemplo e por me inspirarem todos os dias a ser uma pessoa melhor.

A minha irmã, por ser a melhor amiga do mundo.

A minha avó, pela contribuição preciosa no trabalho e por estar sempre presente.

Aos meus amigos, que me apoiaram durante toda essa jornada, me proporcionaram tantos momentos divertidos e me ajudaram a ser quem eu sou hoje.

Ao Professor João Amato, pela orientação e auxílio no trabalho.

“Whenever you see a successful business,
someone once made a courageous decision”

Peter Drucker

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo especificar e analisar o início da operação de *delivery* de comida chinesa do restaurante China Express. Assim, o Plano de Negócios deverá orientar o início da operação por meio de seus três pilares: um Plano de Marketing, um Plano Operacional e um Plano Financeiro. O Plano de Marketing fornecerá uma visão do setor e do mercado, além de avaliar e definir os principais aspectos do serviço de *delivery* - seu preço, seus principais requisitos, sua área de abrangência e a melhor forma de comunicá-lo ao público. O Plano Operacional projetará o serviço mapeando os principais processos, analisando as principais evidências físicas do serviço e estabelecendo procedimentos para avaliação e melhorias contínuas. Por fim, o Plano Financeiro analisará a viabilidade econômica do novo negócio por intermédio de projeções de receitas, custos e investimentos da nova operação.

O Plano de Negócios deve, portanto, orientar o investidor durante essa nova empreitada, além de disponibilizar diversas ferramentas e metodologias aplicáveis para futuros investimentos e negócios.

Palavras-chave: Administração de restaurantes, Negócios (administração)

ABSTRACT

This paper aims to specify and analyze the beginning of the food delivery service in China Express, a Chinese restaurant. Thus, the Business Plan should guide the start-up through its three pillars: a Marketing Plan, an Operational Plan and a Financial Plan. The Marketing Plan provides a vision of the industry and the environment as well as evaluate and define the key aspects of delivery service - its price, its main requirements, its coverage area and how best to communicate it to the public. The Operational Plan will design the service mapping core processes, analyzing its key physical evidence and establishing procedures for evaluation and continuous improvement. Finally, the Financial Plan will examine the feasibility of the new business (in an economic perspective) through projections of its revenues, costs and investments in the new business.

Therefore, the Business Plan should guide the investor in this new venture, in addition to providing various tools and methodologies which can be applied to future investment and business.

Keywords: Restaurant management, Business (administration)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Plano de Negócios (elaborado pelo autor).....	16
Figura 2 - Foto da primeira loja inaugurada em 1992	17
Figura 3 – Frango Xadrez e Macarrão Chop-Suey - pratos servidos no China Express	18
Figura 4 – Diferença entre as abordagens metodológicas (elaborado pelo autor).....	22
Figura 5 – Resumo da estrutura do Plano de Marketing (elaborado pelo autor)	23
Figura 6 – Forças de Porter para a indústria de delivery de comida (elaborado pelo autor)	27
Figura 7 – Metodologia de segmentação do mercado (elaborado pelo autor).....	30
Figura 8 – Gráfico de bolhas com o posicionamento dos segmentos avaliados (elaborado pelo autor)	32
Figura 9 – Etapas para a determinação do produto/serviço (elaborado pelo autor)	34
Figura 10 – Diagrama de relação entre requisitos e processos demandados (elaborado pelo autor)	36
Figura 11 - Etapas para determinação do mix de comunicação (elaborado pelo autor)	37
Figura 12 – Grupos de meios de comunicação (adaptado de Lovelock e Wright)	40
Figura 13 – Critérios de seleção de alternativas de comunicação (elaborado pelo autor).....	42
Figura 14 – Foto esquemática com a inserção de banner como exemplo de display de varejo	45
Figura 15 – Exemplo da página inicial no website do China Express (elaborado pelo autor)	48
Figura 16 – Método de precificação (adaptado de Kotler)	50
Figura 17 – Gráfico da curva de demanda com o preço para o delivery (elaborado pelo autor) ..	52
Figura 18 – Metodologia e posicionamento de preços com base nos 3 C's (adaptado de Kotler)	54
Figura 19 – Mapa da região dividida por áreas de análise (elaborado pelo autor/Google maps) ..	58
Figura 20 – Resumo da estrutura do Plano Operacional (elaborado pelo autor)	63
Figura 21 – Modelo de Projeto de Serviço (adaptado de Mello).....	64
Figura 22 – Mapa de processos (terceira etapa): estabelecimento de um <i>time frame</i> (elaborado pelo autor).....	73
Figura 23 – Diagrama do desempenho como resultado da seleção, avaliação, treinamento e recompensa (adaptado de Giansesi)	80
Figura 24 – Esquema dos requisitos do cardápio (elaborado pelo autor)	85

Figura 25 – Análise do interior do cardápio (elaborado pelo autor / fornecido pelo China Express)	85
Figura 26 – Análise da capa e contra-capa do cardápio (elaborado pelo autor / fornecido pelo China Express)	86
Figura 27 – Requisitos da embalagem (elaborado pelo autor)	87
Figura 28 – Mapa esquemático das mudanças no arranjo físico da cozinha (elaborado pelo autor)	88
Figura 29 – Reações dos clientes as falhas no serviço (adaptado de Zeithaml e Bitner)	90
Figura 30 – Folheto informando sobre avaliação no <i>website</i> (elaborado pelo autor)	94
Figura 31 – Etapas para a recuperação de serviços (elaborado pelo autor)	96
Figura 32 – Ciclo avaliação-recuperação (elaborado pelo autor)	100
Figura 33 – Resumo da estrutura do Plano Financeiro (elaborado pelo autor)	101
Figura 34 – Etapas do Plano Financeiro (elaborado pelo autor)	102
Figura 35 – Esquema do método para projeção de vendas (elaborado pelo autor)	106
Figura 36 – Modelo para cálculo de pedidos mensais para população fixa segundo abordagem 1 (elaborado pelo autor)	106
Figura 37 – Pedidos da população fixa pela abordagem 1 (elaborado pelo autor)	107
Figura 38 - Modelo para cálculo de pedidos mensais para população flutuante segundo abordagem 1 (elaborado pelo autor)	107
Figura 39 – Pedidos da população flutuante segundo abordagem 1 (elaborado pelo autor)	109
Figura 40 – Modelo de cálculo de pedidos mensais pela abordagem 2 (elaborado pelo autor)	110
Figura 41 – Pedidos mensais Segundo abordagem 2 (elaborado pelo autor)	112
Figura 42 – Gráfico da evolução projetada do <i>market-share</i> do China Express (elaborado pelo autor)	114
Figura 43 – Projeção de vendas por segmento (elaborado pelo autor)	114
Figura 44 – Projeção das receitas por segmento (elaborado pelo autor)	115
Figura 45 – Custos totais com acessórios (elaborado pelo autor)	117
Figura 46 – Despesas operacionais totais (elaborado pelo autor)	119
Figura 47 – Fluxo de caixa para os dois primeiros anos de operação (elaborado pelo autor)	121
Figura 48 – Evolução do <i>market-share</i> para os três cenários definidos (elaborado pelo autor)	122
Figura 49 – VPL de 20 anos para os três cenários (elaborado pelo autor)	124

Figura 50 - Mapa com a área de entrega definida no Plano de Marketing (elaborado pelo autor / Google maps).....	142
Figura 51 – Mapa de processos resultado da primeira iteração – identificação dos processos (elaborado pelo autor).....	143
Figura 52 – Mapa de processos resultado da segunda iteração – pontos de falha (elaborado pelo autor).....	144
Figura 53 - Fluxo de caixa para cenário otimista (elaborado pelo autor)	146
Figura 54 - Fluxo de caixa para cenário pessimista (elaborado pelo autor)	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Aplicação de assuntos e ferramentas de diversas disciplinas ao Plano de Negócios (elaborado pelo autor).....	20
Tabela 2 – Principais metodologias e autores abordados pelo Plano de Negócios (elaborado pelo autor).....	22
Tabela 3 – <i>Benchmark</i> com concorrentes (elaborado pelo autor)	28
Tabela 4 – Características dos segmentos selecionados (elaborado pelo autor)	33
Tabela 5 – Resultado da pesquisa de expectativa do serviço de delivery (elaborado pelo autor) .	35
Tabela 6 – Quadro-resumo que relaciona as características de serviços e suas implicações na comunicação (elaborado pelo autor).....	38
Tabela 7 – Matriz de impacto das alternativas de comunicação (elaborado pelo autor)	44
Tabela 8 – Objetivos possíveis para se fazer um processo de precificação (adaptado de Kotler)	50
Tabela 9 – <i>Benchmark</i> de taxas de entregas dos concorrentes (elaborado pelo autor).....	53
Tabela 10 – Métodos de determinação de preço (adaptado de Kotler)	55
Tabela 11 – Principais referências das áreas geográficas analisadas (elaborado pelo autor).....	59
Tabela 12 – Matriz de avaliação das áreas geográficas analisadas (elaborado pelo autor)	60
Tabela 13 – Valor dos parâmetros de custo da viagem (elaborado pelo autor).....	60
Tabela 14 – Definição dos limites de aprovação da região de entrega com base nas três dimensões principais (elaborado pelo autor)	61
Tabela 15 – Resultado da análise de cada área geográfica (elaborado pelo autor)	61
Tabela 16 – Procedimentos de pedido (elaborado pelo autor)	67
Tabela 17 – Procedimentos de produção (elaborado pelo autor)	68
Tabela 18 – Procedimentos de entrega (elaborado pelo autor).....	68
Tabela 19 – Processos para ponto de falha A: pedido fora do padrão (elaborado pelo autor)	69
Tabela 20 – Processos para ponto de falha B: pedido de pagamento fora do aceitável (elaborado pelo autor).....	69
Tabela 21 – Processos para ponto de falha C: insatisfação ao receber o pedido (elaborado pelo autor).....	70
Tabela 22 – Processos para ponto de falha D: pagamento diferente do informado (elaborado pelo autor).....	70

Tabela 23 – Tempo padrão para processos do pedido (elaborado pelo autor)	71
Tabela 24 – Tempo padrão para processos da produção (elaborado pelo autor).....	71
Tabela 25 – Tempo padrão para os processos da entrega (elaborado pelo autor)	72
Tabela 26 – Tempo padrão para o processo completo (elaborado pelo autor)	72
Tabela 27 – Poka Yoke para o servidor: conceito e exemplos (adaptado de Correa e Caon)	77
Tabela 28 – Poka Yoke para o cliente: conceito e exemplos (adaptado de Correa e Caon)	77
Tabela 29 – Poka Yoke para o servidor no China Express (elaborado pelo autor)	78
Tabela 30 – Poka Yoke para o cliente no China Express (elaborado pelo autor)	79
Tabela 31 – Matriz de habilidades para seleção de funcionários (elaborado pelo autor)	81
Tabela 32 – Processos da etapa de produção (elaborado pelo autor)	87
Tabela 33 – Fidelidade dos clientes em função de como as reclamações são geridas (adaptado de Zeithaml e Bitner).....	89
Tabela 34 – Caracterização dos clientes típicos em função de seu comportamento (elaborado pelo autor)	92
Tabela 35 – Quadro-resumo dos três procedimentos de avaliação do serviço (elaborado pelo autor)	95
Tabela 36 – Tipos de falha e seus subgrupos (adaptado de Hoffman e Bateson)	97
Tabela 37 – Procedimentos para exemplos de reclamações (elaborado pelo autor)	99
Tabela 38 – Número de pessoas atendidas por pedido por segmento (elaborado pelo autor)	104
Tabela 39 – Preços dos pratos principais no China Express (elaborado pelo autor)	104
Tabela 40 – Preço médio do pedido em função do número de pessoas atendidas (elaborado pelo autor)	105
Tabela 41 – Destino de almoço da população flutuante (elaborado pelo autor)	108
Tabela 42 – Frequência de pedidos daqueles funcionários que pedem delivery (elaborado pelo autor)	108
Tabela 43 – Tipo de comida delivery (elaborado pelo autor).....	109
Tabela 44 – Taxa de crescimento do mercado ao mês (fonte IBGE e Tishmanpeye)	109
Tabela 45 – Tamanho do mercado total segunda abordagem 1 (elaborado pelo autor)	110
Tabela 46 – Vendas mensais do China in Box por período da semana (elaborado pelo autor) ..	110
Tabela 47 – Distribuição dos segmentos por período na semana (elaborado pelo autor)	111
Tabela 48 – Vendas mensais do China in Box por segmento (elaborado pelo autor)	111

Tabela 49 – Market-share no mercado de delivery de comida chinesa (elaborado pelo autor) ..	111
Tabela 50 – Tamanho do mercado total segundo abordagem 2 (elaborado pelo autor)	112
Tabela 51 – Tabela comparativa das duas abordagens (elaborado pelo autor)	112
Tabela 52 – Valor final de demanda adotado no modelo (elaborado pelo autor).....	113
Tabela 53 – Custos e características dos lotes de acessórios (elaborado pelo autor)	116
Tabela 54 – Incremento na mão de obra em função das entregas (elaborado pelo autor).....	117
Tabela 55 – Custo com mão de obra (elaborado pelo autor)	118
Tabela 56 – Custos com o serviço de entrega (elaborado pelo autor)	118
Tabela 57 – Investimentos totais (elaborado pelo autor)	120
Tabela 58 – <i>Market-share</i> definido para os três cenários (elaborado pelo autor)	122
Tabela 59 – Comparação do VPL entre o delivery e uma aplicação financeira (elaborado pelo autor)	124

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Objetivo do Trabalho	15
1.2. A Empresa.....	16
1.3. A Motivação para o Plano de Negócios.....	18
1.4. O Projeto e a Engenharia de Produção	19
2. METODOLOGIA	21
3. PLANO DE MARKETING.....	23
3.1. Metodologia e Objetivos- Plano de Marketing	23
3.2. Mercado e Ambiente	24
3.3. Segmentação do Mercado e Público Alvo	29
3.4. Produto/Serviço	33
3.5. Promoção	37
3.6. Preço.....	49
3.7. Praça – Área de atuação	57
4. PLANO OPERACIONAL	63
4.1. Metodologia e Objetivos – Projeto do Serviço	63
4.2. Projeto do Processo do Serviço.....	65
4.3. Projeto das Instalações do Serviço.....	83
4.4. Avaliação e Melhoria do Serviço.....	89
5. PLANO FINANCEIRO	101
5.1. Metodologia e Objetivos – Fluxo de Caixa Descontado	101
5.2. Elaboração do Fluxo de Caixa	102
5.3. Construção de Cenários e Cálculo do Valor Presente Líquido	121
5.4. Análise dos Resultados	124

6. CONCLUSÃO	126
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE A – Análise das Forças de Porter	130
APÊNDICE B – Pesquisa de Expectativa do Cliente em Relação ao Serviço de delivery	133
APÊNDICE C – Estudo da Representatividade da Amostra Coletada.....	138
APÊNDICE D – Modelo de Seleção de Alternativas de Comunicação	140
APÊNDICE E – Mapa Final da Área de Entrega	142
APÊNDICE F – Mapa de Processos.....	143
APÊNDICE G – Modelo de Formulário de Avaliação do Serviço pelo website	145
APÊNDICE H – Fluxos de Caixa para cenários pessimista e otimista	146

1. INTRODUÇÃO

1.1. Objetivo do Trabalho

O presente trabalho tem como objetivo estruturar um Plano de Negócios para uma nova operação de *delivery* de comida chinesa para a empresa China Express. O China Express já existe em Shopping Centers porém ainda não opera com *delivery*. Assim, o Plano de Negócios visa mapear os principais pontos da implementação dessa nova forma de operação para a unidade localizada no Shopping Tamboré, em Alphaville.

O presente Plano de Negócios elaborado tem como principais objetivos responder as questões “o que fazer?”, “como fazer?” e “por que fazer?”. Cada uma dessas questões será respondida através de um dos seguintes planos elaborados para o China Express:

➤ Plano de Marketing consistente com a nova operação que responderá a pergunta “o que deve ser a operação?”. O Plano de Marketing deve ser capaz de fornecer uma visão abrangente do mercado e do ambiente nos quais o negócio está estabelecido, dos clientes potenciais e suas principais características e dos quatro fatores que norteiam qualquer negócio, quais sejam – os requisitos do produto/serviço, a forma de promoção, a praça (área de atuação) e o preço;

➤ Plano Operacional que abranja todos os principais aspectos da nova operação respondendo a questão “como deve ser a operação?”. O Plano Operacional deve conter não apenas o mapeamento dos principais processos do novo negócio como também mudanças nas instalações físicas e procedimentos para recuperação e melhoria do serviço ao longo do tempo;

➤ Plano Financeiro capaz de responder se o novo negócio é ou não viável financeiramente respondendo à questão “por que fazer a operação?”. O Plano Financeiro também deve analisar as principais formas de custos e receitas da nova operação e fornecer um planejamento financeiro (fluxo de caixa) para a empresa.

É importante ressaltar que o desenvolvimento de todo Plano de Negócio será pautado por metodologias e referências da bibliografia. O que se almeja é alcançar excelência no novo serviço que será ofertado utilizando-se de métodos desenvolvidos por autores referenciados.



Figura 1 – Estrutura do Plano de Negócios (elaborado pelo autor)

1.2. A Empresa

1.2.1. História

O China Express é uma rede de *fast-food* de comida chinesa encontrada em praças de alimentação de Shopping Centers em São Paulo. Inaugurada em Maio de 1992 no Shopping Tamboré na região de Alphaville, a rede foi uma das pioneiras no ramo de *fast-food* em Shoppings no Brasil.

A idéia surgiu quando Victor Li, engenheiro da Escola Politécnica notou o potencial do mercado de *fast-food* e dos Shoppings em São Paulo. Na época, início da década de 90, os Shoppings iniciavam suas operações e ainda não tinham se estabelecidos por completo. A idéia de grandes centros de compras era nova e os empresários e comerciantes investiam no setor com insegurança e incerteza, desavisados quanto ao sucesso que viriam a ter. Praças de alimentação em Shoppings ainda não eram comuns em São Paulo e estavam começando a surgir com os novos empreendimentos. Foi nesse momento que Victor e sua esposa decidiram por arriscar-se no setor, confiantes de que em poucos anos seu *fast-food* seria bem sucedido.

O resultado do empreendimento não poderia ter sido melhor. Os primeiros meses de operação foram um sucesso e, em menos de um ano após a inauguração, uma segunda loja da rede foi aberta, no Shopping Continental na zona Oeste de São Paulo. A operação cresceu e se desenvolveu com a dedicação total de Victor e sua esposa e, em pouco mais de cinco anos após a

abertura de sua primeira loja, a rede China Express já contava com seis unidades em grandes Shoppings de São Paulo, tais como o Shopping Butantã e o Shopping Morumbi.

Os anos que se seguiram foram de grande prosperidade para o negócio. Evidentemente, como em qualquer negócio, problemas ocorreram e algumas investidas não deram certo. Mesmo assim, a operação manteve um alto padrão de qualidade e uma clientela fiel. A partir de 2002, Victor e sua esposa decidiram reduzir o ritmo de expansão e manter apenas as lojas mais rentáveis.

Hoje, onze anos após sua inauguração, o China Express conta com duas unidades: uma no Shopping Butantã, na zona Oeste de São Paulo, e outra no Shopping Tamboré, a qual fora, justamente, a primeira unidade inaugurada.



Figura 2 - Foto da primeira loja inaugurada em 1992

1.2.2. Produtos

O China Express serve pratos típicos da culinária chinesa. Dentre os principais pratos, pode-se citar o Macarrão Chop-Suey (talharim tipo chinês coberto com molho composto de carne, frango, presunto e variados legumes e verduras), o Frango Xadrez (peito de frango em cubos, cebola, pimentões e amendoim) e o clássico Rolinho Primavera (massa fina crocante recheada com carne, repolho e cenoura desfiada).

Originalmente, o sistema era “à la carte” e que o cliente escolhia os pratos do cardápio que lhe aprouvesse e era servido.. No entanto, por volta de 1996, a direção da empresa percebeu que mudanças no mercado e no próprio comportamento dos clientes demandavam por algo diferenciado. Assim, foi estipulada para todas as unidades uma nova forma de comercialização

do produto: o Buffet. Dessa forma, todos os pratos ficam expostos aos clientes que podem se servir à vontade a um custo fixo. “Pratos do dia” e “promoções da semana” também foram praticados pela empresa como uma forma de expor novidades e diferenciar seus produtos.

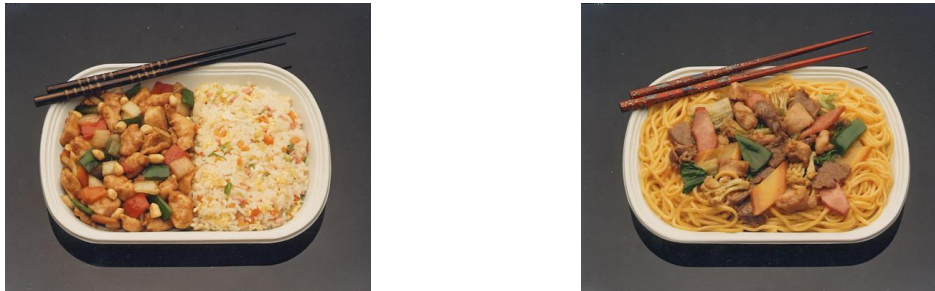


Figura 3 – Frango Xadrez e Macarrão Chop-Suey - pratos servidos no China Express

1.3. A Motivação para o Plano de Negócios

A escolha pelo Plano de Negócio do *delivery* do China Express como projeto de formatura em Engenharia de Produção não foi difícil. Foram diversos fatores que contribuíram para a decisão, entre eles:

- O Plano de Negócios em questão trata da operação de *delivery* que é nova para o China Express. Dessa forma, a empresa possui pouco conhecimento e experiência relacionado a essa nova modalidade de serviço de forma que há um espaço amplo para que o projeto seja desenvolvido;
- O *delivery* do China Express possui um grande potencial de retorno financeiro, segundo análise preliminar. Assim, o desenvolvimento de um bom Plano de Negócios poderá ter impacto direto no sucesso de uma operação rentável e bem estruturada;
- O fato de o China Express ser uma empresa familiar e de pequeno porte faz com que metodologias de serviços, marketing e outros assuntos sejam capazes de agregar muito valor à operação. Assim, o Plano de Negócios que será apresentado poderá, de fato, ser explorado e aproveitado dentro da empresa

Além dos pontos já destacados, o desenvolvimento deste Plano de Negócios focará, exclusivamente, um serviço - o *delivery* - e não produtos. Assim, o projeto tem um caráter inovador, uma vez que aborda temas e perspectivas típicas de serviços que muitas vezes são deixadas de lado em outros Planos de Negócio.

1.4. O Projeto e a Engenharia de Produção

É importante que se destaque a interface que a Engenharia de Produção possui com o Plano de Negócios do *delivery* do China Express. Talvez uma das características mais marcantes de qualquer Plano de Negócio seja a sua multidisciplinaridade e a integração de diversos assuntos. Da mesma forma, a Engenharia de Produção em sua essência é “mais abrangente e genérica, englobando um conjunto maior de conhecimentos e habilidades” (ABEPRO). Mas não é apenas a abrangência de assuntos que aproxima o Plano de Negócios do China Express da Engenharia de Produção. Assuntos específicos e técnicos da Engenharia de Produção também serão tratados nesse Plano e ferramentas aprendidas durante o curso de graduação serão utilizadas na construção deste modelo de negócio. Alguns dos principais assuntos e ferramentas tratados em disciplinas de Engenharia de Produção foram listados na Tabela 1 e devidamente correlacionados com o Plano de Negócios do China Express de acordo com sua aplicabilidade neste caso concreto.

Disciplinas	Assuntos e ferramentas	Aplicação no Plano de Negócios
Marketing	Conceitos básicos de marketing, metodologia para segmentação de clientes, precificação, promoção, etc	Análises de mercado, segmentação dos clientes e metodologia de precificação da entrega
Engenharia financeira	Método de avaliação de alternativas, construção de fluxo de caixa, construção de cenários	Plano financeiro e análise de viabilidade do <i>delivery</i>
Gestão de Serviços	Diferenças entre produção de produtos e serviços, característica dos serviços e suas implicações no negócio	Metodologia do Plano Operacional – projeto de serviço
Controle e Gestão da Qualidade	Processo de controle de qualidade, avaliação e recuperação, medição da qualidade de serviços	Determinação dos requisitos do serviço de entrega, processos de avaliação e melhoria
Gestão da Estratégia	Avaliação da estratégia da empresa, posicionamento no mercado, Forças de Porter	Forças de Porter para o China Express, posicionamento do China Express em relação a concorrência
Pesquisa Operacional	Construção de modelos de otimização com função objetivo e restrições, modelagem de problemas	Determinação do mix de comunicação

Administração / Organização do Trabalho	Característica da empresa, relação entre funcionários da empresa, treinamento	Treinamento dos funcionários da linha de frente, posicionamento do China Express no mercado
Projeto de Fábrica	Projeto de arranjo físico, <i>poka yoke</i> ,	Novo arranjo físico da cozinha, <i>poka yoke</i> nos processos de atendimento
Economia de Empresas	Modelo de plano de negócios, formas de precificação e posicionamento da empresa	Formato e conteúdo do plano de negócio, métodos de precificação
Projeto de Produto e Processo	Método de desenvolvimento de um novo produto, formulação e mapeamento dos processos produtivos	Mapeamento dos processos de atendimento e entrega

Tabela 1 – Aplicação de assuntos e ferramentas de diversas disciplinas ao Plano de Negócios (elaborado pelo autor)

2. METODOLOGIA

Tipicamente, a metodologia a ser utilizada em qualquer projeto deve ser estruturada e bem explicada antes de sua aplicação. Isso faz com que a aplicação de teorias e ferramentas a casos e projetos reais tenha um embasamento e dê força e estrutura àquilo que está sendo desenvolvido. É apenas com esses alicerces conceituais bem definidos e expostos que o resultado final se consolida.

Para a elaboração do Plano de Negócios para o *delivery* do China Express, não poderia ser diferente. Uma revisão bibliográfica ampla e variada foi realizada com o intuito de fornecer os principais conceitos e ferramentas aplicáveis ao caso. No entanto, diferentemente da maioria dos trabalhos acadêmicos, esse levantamento de conceitos, teorias e metodologias não será exposta por completo nos capítulos iniciais do trabalho, mas sim conforme se fizerem necessários para a compreensão das questões práticas que vierem a ser apresentadas. Optou-se por essa abordagem diferenciada por dois motivos principais:

1) Um plano de negócios trata de uma diversidade muito grande de assuntos e temas. Dessa forma, as ferramentas e metodologias que foram investigadas na bibliografia contemplam os mais diversos autores e assuntos de forma que expor todos juntos talvez não faça muito sentido. Assim, a separação da teoria em grandes blocos contribui para a organização e fluidez do trabalho como um todo;

2) O Plano de Negócios do *delivery* do China Express é um caso extremamente prático. A empresa está na eminência do lançamento dessa nova operação de forma que todo conhecimento gerado por esse Plano de Negócios poderá ser aplicado na gestão e inauguração do *delivery*. Assim, essa proximidade da teoria com a prática também deve estar representada no formato de apresentação do Plano de Negócios.

É importante que fique claro que o fato de não existir um grande capítulo tratando exclusivamente sobre metodologias e revisões bibliográficas não significa que o projeto não seja pautado por teorias. Ao contrário, cada tema e cada assunto tratado no Plano de Negócios serão acompanhados por uma metodologia ou uma referência de forma que o projeto esteja integralmente pautado por ferramentas e teorias já desenvolvidas por outros autores.

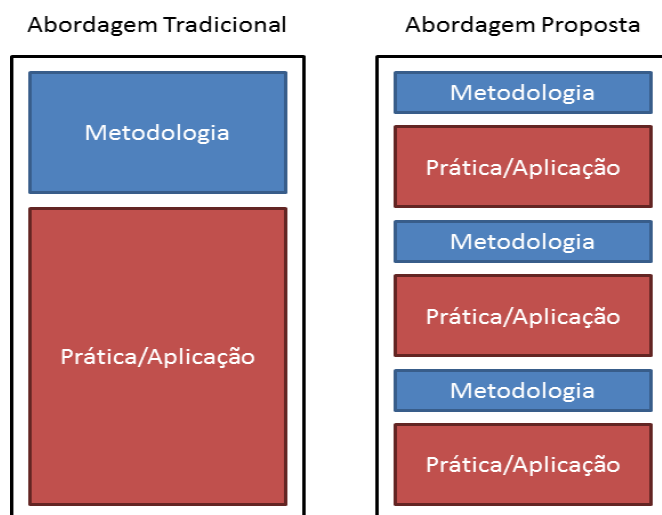


Figura 4 – Diferença entre as abordagens metodológicas (elaborado pelo autor)

Como foi explicado, a metodologia e revisão bibliográfica serão feitas em conjunto com o desenvolvimento do Plano de Negócios. Cada um dos três grandes blocos do Plano de Negócios (planos de Marketing, Operacional e Financeiro) será desenvolvido baseado em um modelo ou metodologia bem definido. Assim, a espinha dorsal de cada um dos modelos terá como base o modelo de algum autor como demonstrado na Tabela 2.

Plano	Estrutura / metodologia	Autor
Plano de Marketing	Etapas de um plano de marketing e os 4 P's do marketing	Kotler
Plano Operacional	Projeto de Serviço	Mello
Plano Financeiro	Avaliação de investimentos através do fluxo de caixa descontado	Damodaran

Tabela 2 – Principais metodologias e autores abordados pelo Plano de Negócios (elaborado pelo autor)

Por fim, vale ressaltar que as metodologias e abordagens propostas pelos autores acima são as principais porém não as únicas utilizadas neste Plano de Negócios. Diversos outros autores e abordagens foram consultados para a construção de toda a estruturação do negócio do *delivery* do China Express como será visto a seguir.

3. PLANO DE MARKETING

3.1. Metodologia e Objetivos- Plano de Marketing

A estrutura do Plano de Marketing está baseada nos principais conceitos e teorias desenvolvidas por Kotler (2006). Apesar disso, diversos autores serão citados para dar apoio a metodologias mais específicas.

O principal objetivo do Plano de Marketing é entender o que deverá ser o serviço. Para isso, o plano foi dividido em três grandes grupos.



Figura 5 – Resumo da estrutura do Plano de Marketing (elaborado pelo autor)

- Mercado e Ambiente: visa compreender como funciona o mercado e o ambiente em que o negócio está. Contém análises macroeconômicas, análise setorial, entendimento da indústria através das cinco forças de Porter e um foco interessante nos principais concorrentes
- Segmentação e Público-alvo: tem por objetivo determinar quem são os principais clientes do serviço e quais suas principais características.
- Os 4P's: estabelecem as principais características e definições do serviço. Assim, será determinado o que o serviço deverá ter (produto/serviço), como o serviço será comunicado e divulgado (promoção), onde o serviço irá atuar (praça) e a qual preço o serviço irá operar.

3.2. Mercado e Ambiente

3.2.1. Análise Setorial, Micro e Macro-Econômica

Na primeira década do século XXI, uma nova tendência surgiu entre os consumidores brasileiros: o consumo de alimentos via *delivery*. Durante meados dos anos 2000, a taxa de crescimento desta modalidade de serviço foi muito alta atingindo em 2005 um crescimento de 40% no mercado de entregas.

Poucas atividades cresceram tanto no Estado de São Paulo quanto o segmento de entregas em domicílio. Segundo levantamento realizado pelo Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares (ABRASEL, 2011), o número de estabelecimentos que oferecem *delivery* gastronômico na capital paulista chega a 26 mil. Há 5 anos, eram apenas 10 mil.

A expansão do *delivery* é um fenômeno típico das grandes cidades. Diversos fatores contribuem para que as pessoas evitem sair de casa ou do escritório no horário das refeições. A violência urbana, o trânsito caótico, as filas e a dificuldade em encontrar vagas para estacionar o carro são alguns dos fatores que estimularam o consumo do *delivery*. "Obviamente, a melhoria da qualidade e a ampliação dos serviços oferecidos também favoreceram o crescimento do *delivery* em São Paulo", afirma o consultor de marketing Gustavo Marangoni, que presta assessoria para empresas interessadas em ingressar no ramo (EBIT, 2011). Responsável por movimentar R\$181,1 bilhões e empregar seis milhões de pessoas, o segmento de *Food Service* (ou serviços de alimentação) cresce a cada ano no País e traz sempre novas oportunidades de negócios para as empresas.

De acordo com pesquisa realizada pela empresa de consultoria e varejo GS&MD, 59% dos brasileiros pedem comida em casa e a Pizza é a preferência, seguida por comida chinesa, lanches e comida brasileira. Em média, 75% compram bebida para acompanhar a refeição. (EBIT, 2011). É dentro deste contexto que está inserido o China Express, localizado na cidade de Barueri (Alphaville). Em um mercado cada vez mais competitivo de restaurantes do tipo *fast-food*, o *delivery* apresenta-se como uma boa oportunidade para o crescimento da operação, expansão do mercado e fortalecimento da marca.

O China Express irá atender a região de Alphaville e Barueri. Barueri é um dos principais centros financeiros do estado de São Paulo, e um dos pólos empresariais mais famosos do Brasil. Sua economia baseia-se na arrecadação de impostos, em especial o Imposto Sobre Serviço (ISS), que tem por fato gerador a prestação de serviços. A cidade abriga o bairro de Alphaville, um dos centros empresariais mais renomados do país, contando com sedes e filiais de grandes empresas. Possui a alíquota de ISS mais baixa da Região Metropolitana de São Paulo, que varia entre 2% e 3%, conforme dados da prefeitura de Barueri. Com um produto interno bruto (PIB) correspondente a R\$ 25 milhões, Barueri é a 9ª cidade mais rica do Brasil. Seu PIB é superior ao de vinte capitais estaduais e grandes cidades do interior do país, sendo o terceiro maior do estado de São Paulo, atrás apenas das cidades de São Paulo e Guarulhos (Região Metropolitana de São Paulo) (PREFEITURA DE BARUERI, 2011).

3.2.2. Forças de Porter

Em uma de suas metodologias mais conhecidas, Porter (2008) demonstra como fazer uma análise setorial abrangente e completa, além de reafirmar a importância de conhecer detalhadamente a indústria da qual sua empresa faz parte. Para isso, o autor desenvolve um método de análise que consiste no entendimento das cinco forças que atuam em qualquer tipo de indústria. São elas:

➤ Ameaça de novos entrantes: novos entrantes costumam ameaçar a indústria uma vez que acirram a concorrência pressionando as empresas atuais a reduzir seus custos e preços. Muitas vezes, novos entrantes surgem como uma forma de diversificação de empresas já consolidadas em outros setores que estão pretendendo expandir sua operação. Além das ameaças já citadas, novos entrantes são extremamente perigosos uma vez que podem trazer novas capacidades e inovações ao setor. Para entender se a ameaça de novos entrantes é forte ou fraca em uma indústria, é necessário entender quão altas são as barreiras de entrada nesse setor. As barreiras de entrada são basicamente: (1) necessidade de larga escala de produção; (2) produtos cujo consumo é influenciado pelo número de pessoas que já consomem esse produto; (3) elevado custo de troca do cliente; (4) necessidade de alto investimento inicial; (5) vantagens tecnológicas e *know-how* das empresas já estabelecidas; (6) empresas estabelecidas com maior acesso a canais de distribuição e (7) restrições legais.

➤ Força dos fornecedores: fornecedores fortes fazem com que insumos sejam mais caros e/ou de menor qualidade. Isso faz com que empresas do setor tenham que reduzir sua margem já que muitas vezes não conseguem repassar esse aumento de custo aos seus clientes. Um grupo forte de fornecedores geralmente pode ser reconhecido quando: (1) o número de fornecedores é pequeno (indústria concentrada); (2) o grupo de fornecedores possui outras indústrias e setores como clientes; (3) os custos para troca de fornecedores são altos; ou quando (4) os produtos fornecidos são únicos e exclusivos.

➤ Força dos compradores: compradores fortes pressionam a indústria por menores preços e melhor qualidade. A força dos compradores é forte quando estes possuem alto poder de barganha, ou seja, quando: (1) existem poucos compradores ou os compradores são responsáveis por altos volumes; (2) os produtos são pouco diferenciados facilitando a substituição por concorrentes; e quando (3) o custo de troca dos compradores é baixo.

➤ Ameaça de substitutos: produtos substitutos são aqueles que são capazes de desempenhar a mesma função/objetivo desempenhados pelos produtos da indústria analisada. Uma forte ameaça de substitutos afeta a lucratividade da indústria e muitas vezes reduz o crescimento do setor. Os substitutos têm força em uma indústria quando: (1) sua relação custo/benefício é alta; e quando (2) os custos de troca para o cliente é baixa.

➤ Concorrência: a intensidade da rivalidade e da concorrência em uma indústria é fundamental na determinação da lucratividade do setor. Guerra de preços, busca por qualidade e diferenciação podem afetar drasticamente os custos produtivos e as margens de determinada indústria. A força da concorrência normalmente é alta quando: (1) há um grande número de concorrentes ou os concorrentes possuem tamanhos e poder parecidos; (2) a indústria apresenta baixo crescimento; (3) barreiras de saída do setor são altas; e quando (4) competidores almejam os mesmos objetivos pelos mesmos meios.

Foi feito um estudo de cada uma das cinco forças para o *delivery* do China Express. Para fazer a análise das cinco forças, foi definido como a indústria em análise o serviço de delivery de comida (independentemente do tipo de comida). Assim, entregas de outro tipo de comida que não a chinesa também serão tratadas como concorrentes diretos para esta análise. O resultado das análises individuais de cada uma das cinco forças pode ser vista no Apêndice A. O resumo das forças pode ser visto na Figura 6.

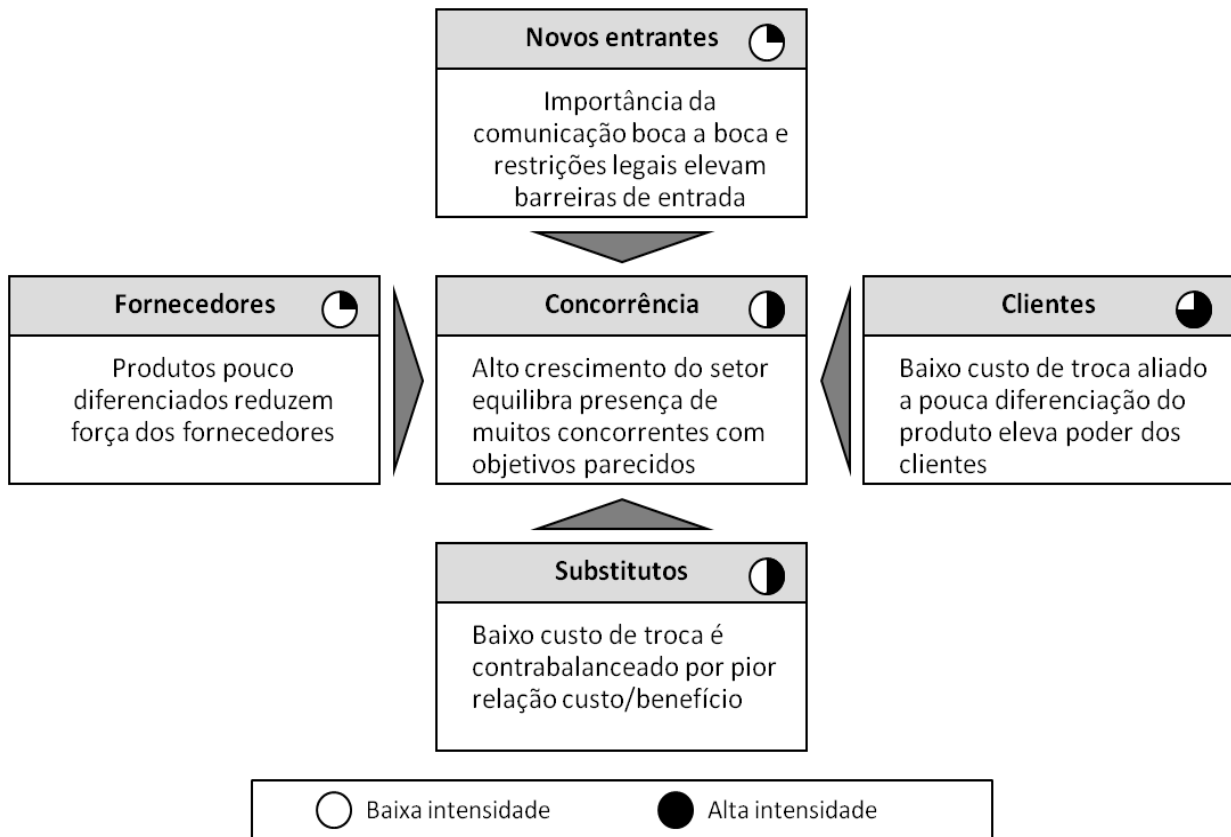


Figura 6 – Forças de Porter para a indústria de delivery de comida (elaborado pelo autor)

A análise das forças de Porter indica que os clientes possuem grande influência e poder sobre a indústria. Isso faz com que se torne ainda mais importante entender as expectativas dos clientes em relação ao serviço. As forças da concorrência e dos produtos/serviços substitutos também têm intensidades elevadas o que evidencia a importância de um monitoramento constante dos movimentos do mercado e do ambiente em que a empresa dessa indústria está inserida.

3.2.3. Concorrência e Benchmarks

A análise da concorrência tem por objetivo entender parâmetros importantes da operação e de que forma outras empresas atuantes no mesmo setor estão posicionadas. Para isso, foram selecionados cinco parâmetros do serviço de *delivery* a serem analisados para os principais concorrentes: forma de cálculo e valor da taxa de entrega, horários de funcionamento, área de

entrega, formas de pagamento aceitas e existência de pedido de *delivery* online. A Tabela 3 ilustra os principais resultados do *benchmark* realizado.

Empresa	Taxa de entrega	Horários	Pedido online (S/N)
	Fixo R\$ 3,50	11h00-23h00	SIM
	Função da distância Entre R\$3,30 a R\$8,00	11h00-15h00 e 18h00-23h00	SIM
	Função da compra 10% do valor do pedido	12h00-23h00	NÃO
	Fixo R\$ 6,50	11h30-22h30	NÃO
	Fixo R\$ 5,90	11h30-23h00	SIM
	Função da compra 10% do valor do pedido	11h00-15h00 e 18h00-22h00	NÃO
	Fixo R\$ 3,00	11h00-20h00	NÃO

Tabela 3 – Benchmark com concorrentes (elaborado pelo autor)

Todos os concorrentes pesquisados aceitam todos os tipos de cartões de crédito, cartões de vale-refeição e dinheiro. Além disso, todos os concorrentes com exceção do Desfrutti entregam em toda a região de Alphaville e Tamboré (Desfrutti entrega apenas até o condomínio Alphaville 6).

A análise dos concorrentes nos proporciona os seguintes pontos de atenção:

➤ A forma de cálculo e os valores das taxas de entrega variam muito de uma empresa para outra. Empresas com ticket médio mais alto cobram como um percentual do valor do pedido. Porém, a maioria dos concorrentes apresenta um valor fixo de taxa de entrega. É importante ressaltar que os dois principais concorrentes de comida chinesa adotam formas diferentes de definição da taxa de entrega: enquanto o China in Box possui uma taxa fixa, o Lig-Lig cobra em função da distância;

➤ Os horários de atendimento seguem um mesmo padrão apesar de que alguns interrompem a operação após o período de almoço enquanto outros operam continuamente;

➤ Apesar de ainda não ser maioria entre os restaurantes pesquisados, o número de empresas que possibilitam o pedido através da internet tem aumentado. É importante destacar que os dois concorrentes diretos que vendem comida chinesa já possuem sistema de pedido online. Assim, vale investir em sistemas que possibilitem esse recurso no futuro;

➤ A área de atuação e a forma de pagamento não são mais um diferencial entre as empresas no mercado: todas ou praticamente todas as empresas entregam em toda a região e disponibilizam todas as formas de pagamento possível.

Os pontos destacados na análise da concorrência e através do levantamento do benchmark do mercado devem servir de subsídio para a definição de políticas e investimentos do China Express.

3.3. Segmentação do Mercado e Público Alvo

3.3.1. Metodologia

Para que o público-alvo seja definido com clareza, são necessárias duas etapas: a segmentação do mercado e a seleção do público-alvo. Na primeira etapa, deve-se considerar o mercado total constituído por toda a população (fixa e flutuante) que se encontra no raio de atuação de entrega do *delivery*. Esse grande mercado heterogêneo, composto por integrantes com características muito diferentes entre si, será dividido em diversos grupos menores compostos por integrantes com características similares de forma que se diferenciem o suficiente para serem atingidos por ações de marketing específicas. Essa segmentação será pautada por critérios de segmentação considerados relevantes para o caso. O segundo passo consiste na seleção do segmento que se pretende atingir através de critérios de seleção que estão relacionados com os

objetivos da empresa e com a dinâmica do mercado. A Figura 7 demonstra a metodologia descrita.

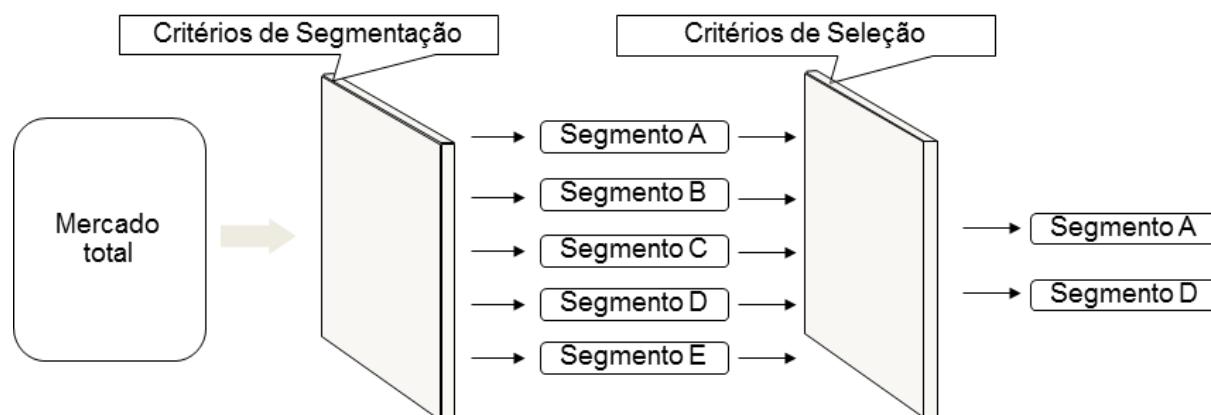


Figura 7 – Metodologia de segmentação do mercado (elaborado pelo autor)

3.3.2. Segmentação do Mercado

Para a primeira etapa de segmentação do mercado, foi feito um levantamento do mercado total, ou seja, toda a população de Alphaville, fixa e flutuante, que seriam clientes potenciais do *delivery* do China Express.

Mercado Total: 228 mil habitantes (ÁREA)

Em seguida, determinaram-se os três principais critérios de segmentação:

- a) Idade
- b) Renda média
- c) População fixa ou flutuante

A partir desses critérios, o mercado total foi segmentado em quatro grupos com características comuns entre si. Segue abaixo a relação de grupos, resultado da segmentação do mercado total:

Segmento	Idade	Renda	Fixa/flutuante	Pop. Estimada
1	Menos que 4 ou mais que 80 anos	Qualquer classe	Todos	24,700
2	Entre 4 e 80 anos	Classe C,D ou E	Todos	140,900
3	Entre 4 e 80 anos	Classe A ou B	Fixa	13,100
4	Entre 4 e 80 anos	Classe A ou B	Flutuante	49,200

Segmento 1: Esse grupo é composto basicamente por crianças muito novas (menos de 4 anos) ou por pessoas muito idosas (acima de 80 anos), extremos da pirâmide etária. Essa segmentação baseia-se na idéia de que o *delivery* de comida chinesa possui baixo apelo nessas faixas de idade.

Segmento 2: Grupo da população entre 4 e 80 anos com baixo poder aquisitivo. Para o estudo realizado, foi definido como baixo poder aquisitivo as classes C,D e E como definidas pelo IBGE.

Segmento 3: Grupo da população entre 4 e 80 anos pertencentes às classes A e B que fazem parte da população fixa de Alphaville, ou seja, moradores da região

Segmento 4: Grupo da população entre 4 e 80 anos pertencentes às classes A e B que fazem parte da população flutuante de Alphaville, ou seja, pessoas que passam pela região rotineiramente porém não são moradores

Vale ressaltar que para estimar a população de cada segmento, foram feitas utilizadas as seguintes premissas: (a) a distribuição etária do bairro Alphaville é a mesma da cidade onde ela se encontra (Barueri); (b) tanto a população flutuante como a população fixa possui a mesma distribuição de renda. Tais premissas foram adotadas com o intuito de facilitar a coleta de dados e a obtenção de valores reais para a população de cada grupo.

3.3.3. Seleção do público-alvo

Não se pode deixar de notar que a forma como a segmentação do mercado foi feita na etapa anterior induz à seleção do público-alvo. Isso porque a escolha dos critérios de segmentação pressupõe que determinados parâmetros sociais, culturais e econômicos são essenciais para que se atinja determinado mercado preferencialmente. No entanto, os critérios de seleção do público-alvo já abordam os grupos por outra perspectiva. Abaixo estão listados os três principais critérios de seleção do público-alvo:

- a) Tamanho e crescimento do mercado;
- b) Atratividade estrutural do segmento;
- c) Alinhamento com os objetivos e recursos disponíveis pela empresa.

Avaliando cada um dos segmentos citados na etapa anterior segundo esses critérios, obtemos o gráfico da Figura 8 onde o tamanho das bolhas representa o tamanho do mercado e seu crescimento potencial, o eixo horizontal representa a atratividade estrutural do segmento e o eixo vertical o alinhamento com os objetivos da empresa.

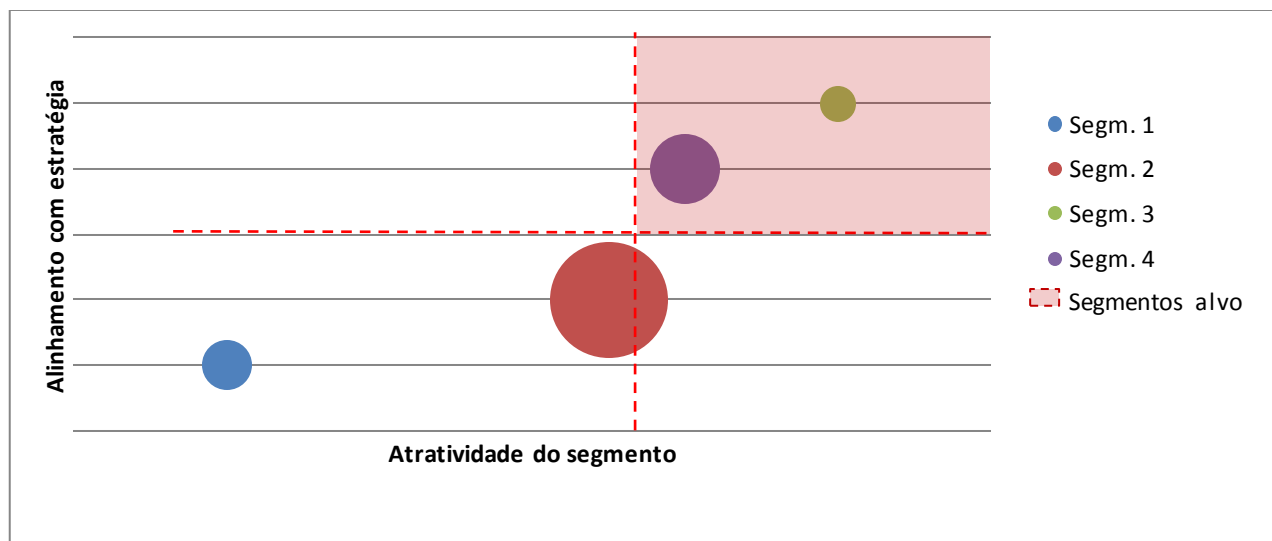


Figura 8 – Gráfico de bolhas com o posicionamento dos segmentos avaliados (elaborado pelo autor)

Com base no gráfico da Figura 8 acima, resultado da avaliação dos segmentos de mercado analisados, levantamos as seguintes conclusões:

- O grupo 3 composto pela população fixa de Alphaville apresenta-se como um segmento muito atrativo pois: (a) está alinhado com os objetivos da empresa de se firmar sua marca na região através do *delivery* e captar e fidelizar seus clientes; (b) tanto a concorrência como produtos substitutos possuem pouca força no mercado existente; e pois, (c) apesar de corresponder a uma parcela pequena do mercado total, possui expectativas de crescimento expressivo para os próximos anos.

- O grupo 4 composto pela população flutuante de Alphaville também se apresenta como um segmento atrativo uma vez que: (a) está alinhado com a busca de aumento de reconhecimento da marca; (b) apesar de possuir uma gama razoável de concorrentes e produtos substitutos, ainda assim a estrutura do segmento possibilita uma entrada no mercado com força; e (c) representa uma parcela grande (cerca de 20%) do mercado total.

- Tanto o grupo 1 quanto o grupo 2 fogem ao escopo do *delivery* uma vez que apresentam pouco alinhamento com os objetivos da empresa e menor atratividade na estrutura do segmento (grupo 2, por exemplo, possui uma gama maior de concorrentes e produtos substitutos).

3.3.4. Perfil e Características do Público-alvo

Uma vez selecionados os grupos que farão parte do público-alvo, foi feita um mapeamento mais detalhado das características e perfil de cada um dos grupos. A Tabela 4 mostra o levantamento dos pontos mais relevantes para o perfil de cada um dos grupos.

Parâmetros	Segm. 3 – População fixa	Segm. 4 – População flutuante
Idade	Entre 4 e 80 anos seguindo padrão da pirâmide etária da cidade	Principalmente entre 20 e 39 anos.
Poder aquisitivo	Muito elevado. Principalmente classe AA e A	Elevado porém com maior presença da classe B
Estruturação da população	População constituída principalmente por famílias	População que trabalha em indústrias e escritórios na região
Demanda pelo serviço	Foco nos finais de semana (sexta-feira, sábado, domingo e feriados)	Dias úteis, em horário comercial.
Expectativa de qualidade	Padrão de qualidade e nível de serviço esperado são muito elevados	Padrão de qualidade e nível de serviço esperado também são elevados, porém um pouco menor
Pontos chave	Produto e serviço devem ser capazes de fidelizar o cliente	Produto e serviço devem ser práticos e rápidos

Tabela 4 – Características dos segmentos selecionados (elaborado pelo autor)

3.4. Produto/Serviço

O “P” de produto no Plano de Marketing trata da definição do produto ou serviço que será vendido. A determinação dos requisitos do serviço foi feita com base no levantamento da voz do cliente. Assim, uma pesquisa foi realizada com o objetivo de entender as expectativas dos clientes em relação ao serviço e a importância dada para cada uma das principais dimensões envolvendo o *delivery*. A partir da voz do cliente e de suas expectativas, foram definidos os

principais requisitos do serviço. O desdobramento dos requisitos do serviço teve como resultado o estabelecimento dos principais processos essenciais para o sucesso da operação. O resumo da metodologia de definição do produto/serviço está ilustrado na Figura 9.

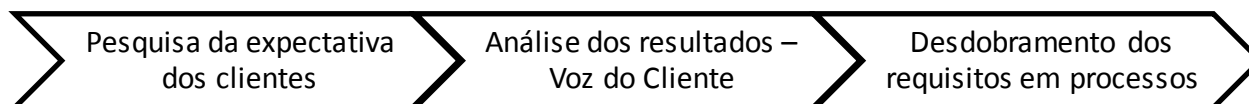


Figura 9 – Etapas para a determinação do produto/serviço (elaborado pelo autor)

3.4.1. Pesquisa da expectativa dos clientes

Foi realizada uma pesquisa através da internet com o objetivo de compreender as principais expectativas dos clientes em relação ao serviço de *delivery*. Para isso, foram elaborados diversos quesitos sobre o serviço do *delivery* tais como a aparência dos entregadores, a temperatura da comida entregue o comportamento dos funcionários, entre outros. Assim, o pesquisado deveria responder, em uma escala de cinco pontos, se aquele quesito é essencial ou não ao serviço. A pesquisa completa pode ser consultada ao final do trabalho, no Apêndice B.

3.4.2. Análise dos Resultados

Foram obtidas 252 respostas para o questionário. A média de pontuação alcançada por cada quesito do serviço está exposta na Tabela 5. Vale lembrar que a nota máxima era 5 e correspondia a percepção que aquele quesito é extremamente essencial para um serviço de excelência enquanto a nota mínima era 1 e correspondia ao quesito que não é essencial.

Requisito	Pontuação média
Cumprimento do horário de entrega informado	4.9
Comida chega de forma adequada (sem ter molhos misturados, porções misturadas, etc)	4.8
Comida chega a temperatura adequada	4.8
Serviço bem realizado desde o primeiro pedido	4.7
Funcionários informam pró-ativamente o tempo que levará a entrega	4.5
Horário de funcionamento adequado	4.5
Funcionários preparados para responder questões dos clientes	4.5
Funcionários atendem prontamente a ligação (pouco tempo de espera para ser atendido)	4.4

Requisito (continuação)	Pontuação média
O comportamento dos funcionários inspira confiança no serviço	4.3
Funcionários estão sempre disponíveis para atender e responder solicitações dos clientes (por exemplo, não pedem para os clientes aguardarem na linha durante um pedido)	4.2
Funcionários estão sempre dispostos a ajudar e entender necessidades especiais dos clientes (pedidos fora do padrão)	3.9
Materiais institucionais como cardápios e folhetos com visual atrativo	3.9
Canal de comunicação para reclamações e sugestões sempre disponível	3.6
Entregadores com boa aparência	2.8
Equipamentos de aparência moderna (motocicletas)	2.1

Tabela 5 – Resultado da pesquisa de expectativa do serviço de delivery (elaborado pelo autor)

É importante notar que o número de pesquisas realizadas garante a representatividade da amostra de acordo com estudo demonstrado no Apêndice C.

É evidente que todos os aspectos levantados na pesquisa são importantes para um serviço de qualidade. No entanto, o resultado da pesquisa será utilizado para priorizar aqueles requisitos tidos como mais essenciais para um serviço de *delivery* excelente. Dessa forma, foram selecionados os sete aspectos que se mostraram mais importantes (pontuação média igual ou acima a 4,5) e a partir deles foram desenvolvidos projetos de processos e políticas para a operação como será visto no próximo tópico.

3.4.3. Desdobramento dos Requisitos em Políticas e Processos

O principal objetivo do levantamento dos requisitos de um serviço é dar subsídios ao projeto do serviço. Assim, os requisitos devem ser desdobrados em políticas e processos da operação que irão auxiliar essa empresa a alcançar a excelência sob a perspectiva de seus clientes. Assim, os principais requisitos elencados no tópico anterior devem refletir a elaboração de políticas e de processos no plano operacional do serviço.

O diagrama da Figura 10 estabelece a relação entre os sete principais requisitos definidos (com maior pontuação) e seus reflexos no plano operacional e nas políticas da operação.



Figura 10 – Diagrama de relação entre requisitos e processos demandados (elaborado pelo autor)

3.5. Promoção

O “P” de Promoção é fundamental para o sucesso da operação de *delivery* do China Express uma vez que se trata de uma operação completamente nova para a empresa e seus clientes.

Para a elaboração de uma estratégia de mix de comunicações para o novo negócio foram elaborados cinco passos fundamentais conforme Figura 11.

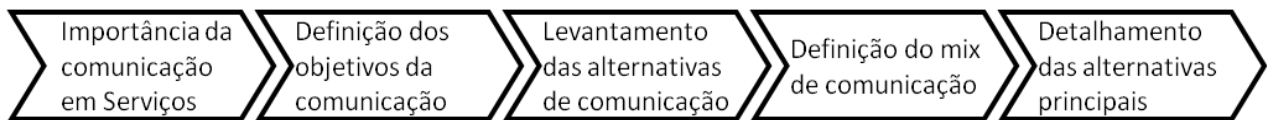


Figura 11 - Etapas para determinação do mix de comunicação (elaborado pelo autor)

3.5.1. Importância do Mix de Comunicação em Serviços

A comunicação e promoção de qualquer produto ou serviço é muitas vezes um fator decisivo para seu sucesso. No entanto, existem diferenças fundamentais nos objetivos e na forma como devem ser tratados a comunicação de bens e a comunicação de serviços. Segundo Lovelock e Wright (2001) existem cinco características fundamentais em serviços que diferenciam a função de comunicação de serviços da função de comunicação em produtos:

- 1) Natureza intangível dos serviços: uma propaganda não consegue caracterizar um produto com facilidade e por isso ela se apóia em benefícios tangíveis e benefícios trazidos por aquele produto. No entanto, o fato do serviço possuir um caráter muito mais intangível que um produto faz com que a comunicação lance mão de recursos metafóricos e de apelos emocionais ao invés de destacar puramente possíveis benefícios para o cliente;
- 2) Envolvimento do cliente na produção: atualmente, o aumento da produtividade e a redução de custos operacionais em serviços provêm na maioria das vezes de inovações tecnológicas. Assim, é objetivo da comunicação em serviços, instruir e incluir o cliente - co-produtor do serviço – no novo ambiente tecnológico. É dever da propaganda conscientizar seus clientes sobre as mudanças ocorridas na forma de co-produzir o serviço;
- 3) Administração da oferta e da demanda: serviços não podem ser estocados como produtos e isso faz com que também seja um dos objetivos da comunicação em serviços administrar a oferta e demanda. Assim, propaganda e publicidade devem servir para estimular a

demanda fora dos períodos de pico e “desestimular” a demanda nos períodos de pico (transferir esses clientes para outros períodos);

4) Papel reduzido para os intermediários: o fato de serviços muitas vezes serem o contato direto com o cliente final (sem a intermediação de varejistas como no caso de alguns produtos, por exemplo) faz com que a comunicação da marca seja muito mais importante;

5) Importância da linha de frente: por conta do alto contato com os clientes e da importância dentro da cadeia produtiva, os funcionários são peça-chave em qualquer serviço. Dessa forma, a comunicação e propaganda interna ganha importância em serviços sendo essencial que não apenas os clientes, mas também os funcionários sintam vontade de adquirir o serviço motivando-os a prestá-lo com maior qualidade.

O quadro-resumo na Tabela 6 sintetiza como as características de serviços fazem com que a comunicação seja muito importante em diversas dimensões

Característica de Serviços	Fator de importância da comunicação
Intangibilidade	Comunicação deve expressar benefícios do serviço em forma de metáforas e emoções
Cliente co-produtor	Comunicação deve ser uma ferramenta para instruir o cliente
Serviço não é estocável	Comunicação deve ser uma ferramenta para administrar a oferta e demanda
Poucos/nenhum intermediários	Comunicação da empresa é uma das ou a única forma de divulgar a marca
Funcionários tem grande importância	Comunicação e marketing interno deve servir para motivar funcionários a oferecer serviços de melhor qualidade

Tabela 6 – Quadro-resumo que relaciona as características de serviços e suas implicações na comunicação (elaborado pelo autor)

3.5.2. Definição dos Objetivos com Comunicação

Antes de levantar as alternativas do mix de comunicação, é preciso definir claramente o que se pretende alcançar com a comunicação e a propaganda. Lovelock e Wright (2001) afirmam que é preciso definir os objetivos da comunicação e de que forma a comunicação contribuirá para que se atinjam os objetivos de marketing elaborados para a empresa. Segundo os autores, existem muitos objetivos possíveis para uma estratégia de comunicação de uma operação:

- Criar imagens tangíveis e memoráveis de empresas específicas e suas marcas
- Formar consciência e interesse para estimular o uso tentativo do serviço
- Ensinar os clientes como aproveitar melhor o serviço
- Comunicar as vantagens e benefícios especiais de uma determinada marca
- Estimular a demanda em períodos de demanda baixa
- Contra-atacar propostas de concorrentes
- Reduzir a incerteza e a sensação de risco por meio do fornecimento de informações
- Reconhecer clientes e funcionários de valor
- Reforçar a fidelidade mediante incentivos e recompensas pelo uso freqüente
- Reposicionar um serviço em relação a ofertas de concorrentes.

Por outra perspectiva, Hoffman e Bateson (2003) destacam que o objetivo da comunicação deve estar alinhado com o estágio do ciclo de vida do produto (ou serviço) e, conseqüentemente, com o conteúdo da comunicação. Assim, serviços em estágio de introdução no mercado possuem um caráter informativo e, portanto, tem como objetivos principais a explicação da oferta de serviço e a criação da consciência da marca. Por outro lado, serviços em estágios mais maduros possuem um caráter mais persuasivo com o objetivo de criar uma atitude positiva do cliente frente às ofertas competitivas, provocar a compra imediata e proporcionar contato contínuo.

A estratégia de comunicação do China Express enquadra-se muito mais no primeiro caso citado por Hoffman e Bateson uma vez que um novo serviço está sendo introduzido ao mercado (com a ressalva que a marca já está presente e o que está sendo introduzido é uma nova forma de operação). Assim, a comunicação deve ser muito mais informativa do que persuasiva, constituindo uma ferramenta para que a empresa torne seu novo negócio conhecido por seus antigos e novos clientes. Assim, destaca-se dois principais objetivos para a estratégia de comunicação do *delivery* do China Express:

I) Informar novos e antigos clientes sobre a operação do *delivery* destacando informações básicas de como a operação irá funcionar;

II) Comunicar as principais qualidades do serviço oferecido e divulgar ações promocionais de inauguração de forma a maximizar o número de pessoas em contato com a nova operação.

Tendo em mente os dois principais objetivos com a comunicação e a promoção, é possível levantar e selecionar possíveis alternativas de meios de comunicação e divulgação para o *delivery* do China Express.

3.5.3. Levantamento das Alternativas de Comunicação

Existem diversos meios de comunicação, cada um com suas particularidades e especificidades. Lovelock e Wright (2001) citam seis grandes grupos de meios de comunicação, cada um com algumas alternativas como mostra a Figura 12.

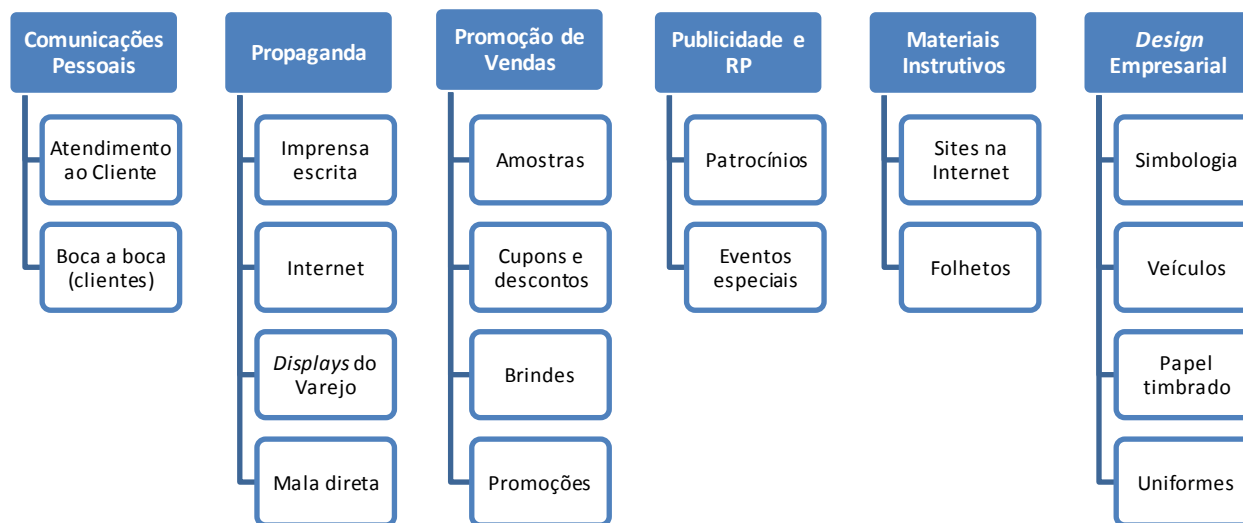


Figura 12 – Grupos de meios de comunicação (adaptado de Lovelock e Wright)

Comunicações Pessoais: as comunicações pessoais são aquelas em que pessoas da empresa interagem diretamente com os clientes, seja no momento da venda, seja buscando clientes via telefone. Normalmente essa forma de comunicação é mais cara uma vez que utiliza recursos humanos e é direcionada, especialmente, para clientes corporativos que compram grandes volumes;

Propaganda: a propaganda é muitas vezes o primeiro contato do cliente com a empresa. Usualmente, a propaganda possui um foco mais aberto que outras formas de comunicação já que sua audiência é muito diversificada. O uso de páginas na internet tem sido amplamente utilizado como forma de propaganda;

Promoções de Vendas: são esforços de comunicações vinculadas a alguma forma de incentivo. Assim, a utilização de amostras, promoções e descontos são formas eficientes para reduzir o risco do cliente em sua primeira compra (incentivando a primeira compra) além de ser uma boa estratégia de diferenciação frente a concorrentes maiores. Estratégias de promoção de vendas ainda são uma ferramenta importante para atração de consumidores muito sensíveis a preços;

Publicidade e Relações Públicas: a comunicação através de publicidade e relações públicas envolve essencialmente a participação da empresa em atividades da comunidade em que ela está inserida. Assim, a idéia é criar um vínculo da marca com eventos e atividades através de patrocínios e outras formas de participações. Normalmente, essa forma de comunicação é aplicável a empresas de grande porte;

Materiais Instrutivos: a comunicação através de materiais instrutivos é particular para os serviços dada a natureza do cliente de co-produtor. O uso de folhetos, imãs de geladeira e páginas na internet com o intuito de instruir o cliente (entender horário de funcionamento, forma de fornecer o serviço, materiais necessários para o serviço, etc) são importantes formas de comunicação em serviços;

Design Empresarial: Apesar de não atingir o cliente diretamente, o *design* empresarial é de extrema importância para o fortalecimento e a identificação da marca. Assim, uniformidade nas logomarcas, cores e outros padrões que a empresa possa vir a ter devem ser expostos sempre que clientes, efetivos ou potenciais, estejam envolvidos.

3.5.4. Definição do Mix de Comunicação

3.5.4.1. Fatores para seleção das alternativas

Tendo como base as alternativas de comunicação, é preciso definir quais delas são mais adequadas ao *delivery* do China Express. Para isso, é preciso retomar os objetivos principais da comunicação (definidos no capítulo 3.5.2.) e, além disso, é preciso levar em conta diversos

fatores como o orçamento, o público-alvo e a fase do relacionamento com o cliente, como se pode observar na figura 13.

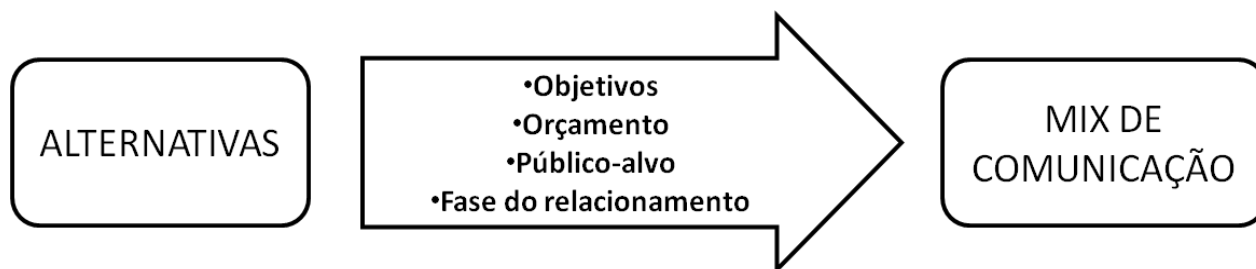


Figura 13 – Critérios de seleção de alternativas de comunicação (elaborado pelo autor)

A) Objetivos

Como já foi determinado, os dois principais objetivos com a comunicação são:

I) Informar novos e antigos clientes sobre a operação do *delivery* destacando informações básicas de como a operação irá funcionar

II) Comunicar as principais qualidades do serviço oferecido e divulgar ações promocionais de inauguração de forma a maximizar o número de pessoas em contato com a nova operação

B) Orçamento

O China Express é uma operação relativamente pequena de operação regional. Dessa forma, não se espera grandes investimentos em comunicação de forma geral. Em conversa com o gestor do China Express, foi dito que não se espera gastar mais de R\$ 12.000,00 em comunicação e propaganda durante o primeiro ano de operação. Apesar de ser um valor aproximado, ele será utilizado como restrição para a definição do mix de comunicação

C) Público-alvo

O público-alvo já foi previamente definido no capítulo 3.3 e consiste em dois grupos:

I) Grupo 3 – População fixa (moradores de Alphaville)

II) Grupo 4 – População flutuante (pessoas que trabalham e costumam almoçar na região)

É importante destacar que, apesar de ambos os grupos serem alvo da operação do *delivery*, esforços e o mix de comunicação devem ser diferentes para cada um.

D) Fase do Relacionamento

A fase do relacionamento está muito relacionada a quanto tempo o *delivery* está em operação mas também a quanto tempo o China Express está consolidado na região. Assim, quando definindo o mix de comunicação, é necessário entender para cada um dos grupos do público-alvo, se aquela forma de comunicação está voltada aos não-usuários do *delivery* que não conhecem a marca, aos não-usuários do *delivery* que conhecem a marca ou ainda os já usuários do *delivery*. A depender da fase do relacionamento que o cliente tem com a operação, o mix de comunicação deverá ser diferente.

3.5.4.2. Matriz de Impacto por Alternativa

Levando em conta os dois principais objetivos do esforço com comunicação definidos para o *delivery* do China Express, foi elaborada, em conjunto com dois dirigentes da empresa, uma matriz de impacto de cada uma das alternativas para cada um dos públicos-alvo e suas respectivas fases de relacionamento (já cliente ou não) conforme ilustrado na Tabela 7.

		População fixa		População flutuante	
		Não cliente	Cliente	Não cliente	Cliente
Comunicação Pessoal	Atendimento ao cliente	0	3	0	3
	Boca a boca	0	0	0	0
Propaganda	Imprensa escrita	2	2	1	1
	Internet	3	3	3	3
	Displays de Varejo	0	5	0	5
	Mala direta	4	3	1	1
Promoção de Vendas	Amostras	0	0	0	0
	Cupons/desconto	3	3	3	3
	Brindes	0	4	0	4
	Promoções	3	3	3	3

		População fixa		População flutuante	
		Não cliente	Cliente	Não cliente	Cliente
Publicidade e RP	Patrocínios	1	1	0	0
	Eventos especiais	4	3	5	4
Materiais Instrutivos	Site na Internet	4	4	4	4
	Folhetos	4	3	4	3
Design Empresarial		3	4	3	4

Tabela 7 – Matriz de impacto das alternativas de comunicação (elaborado pelo autor)

0 - não está em poder da empresa/não possui impacto 1 - baixo impacto e alinhamento com objetivos 5 - alto impacto e alinhamento com objetivos
--

É importante ressaltar que a pontuação dada leva em consideração a forma pela qual determinada alternativa aproxima-se ou não dos objetivos traçados para a comunicação. Apesar de ter sido elaborada de forma subjetiva, a matriz retrata a visão de especialistas do setor (gestores do China Express) com mais de quinze anos no setor.

3.5.4.3. *Modelo de seleção*

Com base na matriz de impacto por alternativa, foi construído um modelo básico de otimização de forma a maximizar os impactos sujeitos a restrições de orçamento e outras restrições discutidas com a diretoria do China Express. Detalhes do modelo podem ser vistos no Apêndice D.

O modelo de otimização forneceu as melhores alternativas de comunicação:

- Atendimento ao cliente e boca a boca
- Displays de varejo
- Promoções
- Eventos especiais
- Site na internet e folhetos
- Design Empresarial

3.5.5. Detalhamento das Alternativas Principais

Foram selecionadas três alternativas principais para maior detalhamento: Displays de varejo, eventos especiais e site na internet. A escolha foi feita levando em consideração a complexidade da alternativa e o grau de inovação que poderia ser trazido pelo presente estudo. Vale ressaltar que, devido a importância financeira e no impacto potencial que poderia causar, a alternativa “Folhetos / Cardápio” foi descrita com mais detalhes no capítulo 4.3.1. – Gestão de Evidências Físicas.

3.5.5.1. *Displays de Varejo*

Apesar de atingir apenas aqueles que já frequentam e já conhecem o China Express, os displays na loja causam alto impacto a custos relativamente baixos. A ideia é informar os clientes que já frequentam a loja do China Express no Shopping Tamboré (e também as pessoas que circulam no Shopping) sobre a existência da nova operação de *delivery*.

Na figura 14 foi feito um esquema simplificado de um banner a ser colocado na fachada da loja assim como uma foto esquemática do posicionamento do banner na loja.



Figura 14 – Foto esquemática com a inserção de banner como exemplo de display de varejo

Dentre as muitas vantagens dessa forma de comunicação, as principais são:

- Proximidade com a empresa e com funcionários possibilita maior esclarecimento do serviço como telefone de contato, acesso ao cardápio, horários de funcionamento, área de entrega e outros detalhes do serviço oferecido;
- Contato é feito com pessoas pré-dispostas a consumir produtos do China Express. Dessa forma, a penetração do novo serviço nesse mercado é muito maior;
- A informação é simples e direta não sendo exaustiva ao cliente, porém, ao mesmo tempo, transmite a mensagem principal.

3.5.5.2. *Eventos Especiais*

Eventos especiais podem ser dos mais diferentes tipos e estilos, mas todos eles objetivam levar a marca do China Express para dentro de residências e empresas. Um fato interessante é que os eventos especiais não estão necessariamente relacionados ao *delivery* mas à operação do China Express como um todo.

Para os eventos especiais, foram pensadas duas abordagens. A primeira para a população fixa moradora de Alphaville e a segunda para a população flutuante que trabalha na região

➤ População fixa – residentes em Alphaville: a principal idéia é possibilitar a realização de eventos comemorativos como aniversários e outras reuniões em domicílio. Assim, ficaria a cargo do China Express a entrega de um volume relativamente grande de pratos quando alertado com certa antecedência;

➤ População flutuante – empresas da região: da mesma forma que as entregas poderiam ser feitas em grande volume para festas em domicílio, é possível realizar eventos corporativos com produtos do China Express. Festas de final de ano, *happy hours* e outros eventos comemorativos poderiam ser fornecidos pelo *delivery* do China Express.

O fornecimento de eventos especiais subsidiados pelo China Express através de descontos significativos nos primeiros meses de operação são uma forma eficiente de tornar a marca conhecida tanto no meio domiciliar como no meio corporativo da região.

Com relação à população fixa, é mais difícil tornar os eventos especiais possíveis no curto prazo, uma vez que eles dependem de intensiva divulgação e uma atitude ativa por parte do cliente. Diferentemente, no que tange às empresas, é possível que o China Express mobilize-se

para acelerar a implementação da idéia. Para isso, é necessário que se dedique alguns recursos da empresa para que os seguintes passos sejam realizados:

- Mapeamento das empresas com potencial para eventos especiais;
- Contato e divulgação das informações;
- Oferta de descontos e promoções específicas para cada evento;
- Realização do evento e manutenção do contato para potenciais serviços futuros.

3.5.5.3. *Página na Internet*

Atualmente a internet é uma ferramenta essencial no mix de comunicação das empresas e não poderia ser deixada de lado no caso do China Express. Lovelock e Wright (2001) afirmam que sua estratégia de comunicação pela internet deve responder a cinco questões:

1) Quem? – é preciso lembrar que nem toda a população possui acesso a internet. Características demográficas do seu público-alvo devem ser levadas em consideração quando a estratégia para a internet for formulada;

2) O Quê? – O site deve conter informações consideradas úteis e interessantes por aqueles que vão acessá-lo. Além disso, ele deve estimular o consumo;

3) Quando? – Diferentemente de panfletos e impressões, sites são muito mais dinâmicos e precisam estar constantemente se atualizando. Recomenda-se que o site seja atualizado pelo menos uma vez a cada quatro meses mesmo que a atualização diga respeito unicamente ao *layout* e ilustrações do *website*;

4) Onde? – O endereço do site deve ser simples e deve estar presente em todos os materiais que estarão expostos aos cliente: cardápios, papel de bandejas, folhetos, etc;

5) Por quê? – Os clientes devem ter alguma razão para acessar o site. Assim, é importante que informações exclusivas ou até mesmo promoções e cupons de descontos estejam disponíveis apenas no *website* como uma forma de atrair o visitante a conhecer mais sobre a empresa e o serviço.

Tendo como base as cinco questões levantadas por Lovelock e Wright, a estratégia de comunicação através de uma página na internet para o China Express ocorrerá da seguinte forma:

1) Quem? – Como já foi determinado pela segmentação dos clientes, os alvos da comunicação correspondem apenas às classes sociais mais elevadas. Além disso, a região de

Alphaville caracteriza-se por abrigar pessoas com alto poder aquisitivo o que contribui para que o uso de internet seja mais disseminado. Dessa forma, entende-se que grande parte do mercado-alvo tem acesso a internet, seja em suas residências, seja no trabalho

2) O Quê? – O *website* contará com informações básicas mas essenciais para o *delivery* como: telefone de contato, mapa com área de entrega, cardápio e ilustrações de pratos, preços, etc

3) Quando? – Atualizações serão feitas de quatro em quatro meses de forma a mantê-lo constantemente atualizado. Além disso, mudanças importantes como novos pratos ou mudanças no preço deverão ser atualizadas imediatamente

4) Onde? – O endereço do China Express deverá ser intuitivo e identificável (exemplo possível: www.chinaexpressdelivery.com.br). Ele deverá estar presente em todas as formas de exposição da marca.

5) Por quê? – Promoções e cupons de desconto estarão disponíveis exclusivamente pela internet como uma forma de atrair o interesse dos clientes. Em algumas formas de divulgação do endereço do site (como nos cardápios) haverá frases como “acesse o site e participe de promoções exclusivas” despertando o interesse e aumentando as visitas ao endereço virtual.

A idéia preliminar para a página inicial do site está esquematizada na Figura 15.



Figura 15 – Exemplo da página inicial no website do China Express (elaborado pelo autor)

3.6. Preço

3.6.1. Escopo – Taxa de Entrega

A análise de precificação é importante para qualquer empreendimento. Ele é determinante para o sucesso de um negócio uma vez que impacta diretamente na receita. Mais do que isso, o preço é função da estratégia da empresa e do posicionamento mercadológico daquele produto/serviço oferecido.

Para o presente estudo, optou-se por fazer um estudo de precificação exclusivamente da taxa de entrega uma vez que o *delivery* é o único produto/serviço efetivamente novo sendo oferecido. Acredita-se que alterar o preço dos produtos oferecidos pelo China Express (pratos e bebidas) envolveria uma análise muito mais elaborada que foge do escopo desse plano de negócio além de envolver questões estratégicas da empresa que não cabem nesse estudo.

Portanto, o estudo de preço restringe-se a determinar o preço que será cobrado por entrega e responder, entre outras, as seguintes questões principais:

- Qual será a taxa de entrega cobrada?
- A taxa de entrega será diferente para regiões mais distantes?
- A taxa de entrega será diferente para grandes volumes?
- Como a taxa de entrega está posicionada em relação ao mercado?

3.6.2. Metodologia de Precificação

A precificação de qualquer produto ou serviço não é algo fácil de ser feito uma vez que une questões internas (relação custo/receita) e externas (mercado, concorrência) à empresa. Não existe uma regra nem uma metodologia que defina qual o preço que determinada empresa deve utilizar com o intuito de maximizar seus lucros. Cada empresa tem suas particularidades, cada indústria tem suas características, cada mercado possui seus reflexos e, mais do que tudo isso, cada empresa tem sua estratégia de preços o que torna cada processo de precificação único.

Apesar disso, Kotler em sua obra mais conhecida – Administração de Marketing - (KOTLER, 2006) elabora uma metodologia genérica a ser aplicada por qualquer empresa de forma a ser possível precificar qualquer produto ou serviço. A metodologia aborda todos os

aspectos importantes essenciais em um processo de precificação. O método é composto por seis grandes passos que serão abordados nesse capítulo.

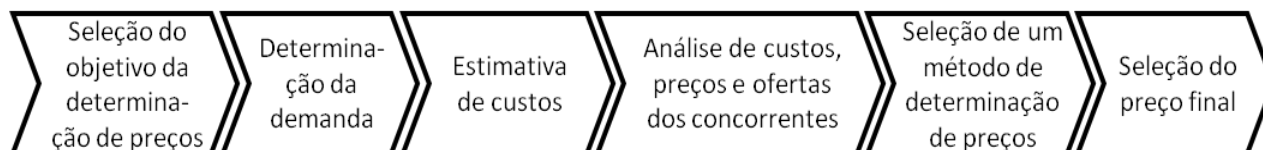


Figura 16 – Método de precificação (adaptado de Kotler)

3.6.3. Seleção do Objetivo da Determinação dos Preços

Segundo Kotler (2006), existem basicamente seis objetivos quando se faz um processo de precificação. São eles:

1) Sobrevivência	Ocorre principalmente com forte concorrência ou em períodos de crise, a precificação tem o único objetivo de cobrir custos da empresa e fazer com que ela sobreviva enquanto esse período não passa
2) Maximização do lucro atual	A estratégia de preço busca a maximização do lucro ou do retorno sobre investimento da empresa.
3) Maximização da participação do mercado	A estratégia busca aumentar a participação de mercado da empresa incrementando suas vendas. A idéia por trás disso é que com maior participação, o crescimento da empresa torna-se mais sustentável e melhores resultados podem ser alcançados a logo prazo
4) <i>Desnatamento</i> máximo do mercado	A determinação de preços por <i>desnatamento</i> consiste em uma precificação elevada de produtos e/ou serviços que se reduzem ao longo do tempo. É típico de produtos inovadores e tecnológicos
5) Liderança na qualidade do produto	Especialmente focada em produtos e serviços de nicho, a forma de precificação contribui para atribuir um status de qualidade diferenciado àquele produto/serviço. É típico de linha de produtos <i>premium</i>
6) Outros objetivos	Outras organizações podem ter diferentes formas de precificação. ONG's, por exemplo, estabelecem preços para recuperação parcial dos custos.

Tabela 8 – Objetivos possíveis para se fazer um processo de precificação (adaptado de Kotler)

O quadro acima foi analisado em conjunto com o principal tomador de decisão e sócio do China Express para que fosse determinado qual o objetivo do processo de precificação para o

delivery da empresa. Após discussão, foi estabelecido que o objetivo da precificação era pura e simplesmente a maximização do lucro atual da empresa. Foram destacados os seguintes pontos:

- O China Express não se encontra em uma situação de crise de forma que o objetivo de sobrevivência não faz sentido;
- Apesar de almejar elevada participação no mercado de *delivery*, *market-share* nunca foi prioridade do China Express;
- O serviço de *delivery* do China Express não será estruturalmente diferente de outros serviços de *delivery* já presentes no mercado. Dessa forma, os objetivos de desnatamento máximo do mercado e de liderança na qualidade do serviço/produto se aplicam para o caso

Estabelecido o objetivo do processo de precificação da taxa de entrega como maximização dos lucros, os próximos passos consistem na determinação da demanda e dos principais custos da operação.

3.6.4. Determinação da Demanda

A idéia aqui é estimar a curva de demanda do serviço de *delivery* e de que forma a demanda sofreria alterações em função da taxa de entrega. A determinação da curva de demanda serve para que se obtenha um preço máximo de referência para a taxa de entrega acima da qual não existe demanda pelo serviço.

Kotler cita três métodos possíveis para a determinação dessas curvas:

- a) Análise estatística de preços através de fatores históricos;
- b) Experiência com preços – construção da curva através de dados reais mudando preços e verificando o efeito na demanda;
- c) Levantamentos e pesquisas.

Infelizmente, por tratar do início da operação de *delivery*, é impossível construir curvas através de históricos. Experiências reais com flutuações nos preços também são inviáveis uma vez que a operação ainda não se iniciou e também porque é uma técnica arriscada para uma empresa pequena e para a oferta de um único serviço. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa para que fosse possível traçar uma curva de demanda em função do preço de entrega.

Foram pesquisadas 252 pessoas através de um questionário pela internet. Foi feita a seguinte pergunta: “Considerando as opções de taxa de entrega listadas abaixo, assinale aquela a partir da qual você deixaria de fazer um pedido de *delivery* (considere um pedido de comida chinesa com valor médio de R\$ 30,00)”. Foram dadas as opções “abaixo de R\$ 2,00” até “Acima de R\$ 7,00” sendo que as opções variaram de R\$ 0,50 em R\$ 0,50. O resultado da pesquisa fornece a curva de demanda do *delivery* em função do preço como ilustrado na Figura 17.

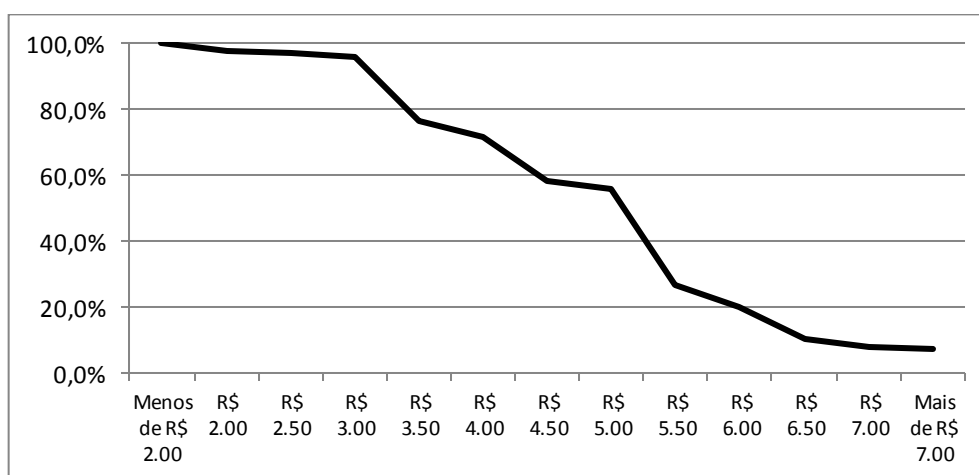


Figura 17 – Gráfico da curva de demanda com o preço para o *delivery* (elaborado pelo autor)

O gráfico indica o percentual de pessoas que comprariam o *delivery* (considerando um pedido de comida chinesa de R\$ 30,00) em função da taxa de entrega. Merecem destaque os pontos que demonstram que cerca de 60% das pessoas estariam dispostas a pagar R\$ 5,00 pela taxa de entrega e que apenas 25% delas o fariam se a taxa fosse aumentada para R\$ 5,50.

3.6.5. Estimativa de Custos

A estimativa de custos da entrega do *delivery* é muito importante para entender de que forma o serviço oferecido pode afetar o resultado do negócio. Já pela perspectiva da precificação, a estimativa dos custos do serviço serve como parâmetro base para o preço uma vez que, a partir dos custos totais, é possível determinar qual o preço mínimo praticável para que a empresa obtenha lucro.

Conforme será explicado mais a frente no Plano Financeiro, o serviço de entregas será terceirizado de forma que os custos de entrega são compostos por um custo fixo (em função do número de motos) e um custo variável (número de viagens). Para a análise de precificação da

taxa de entrega, será considerado apenas o custo variável, ou seja, apenas a taxa cobrada por viagem pela empresa contratada. Isso porque o custo fixo de contratação da empresa e das motos deve ser visto como uma forma de investimento e não como um custo específico da entrega.

Após negociação com a empresa selecionada para o serviço, foi definido que o custo de cada entrega será de R\$ 2,50.

3.6.6. Análise de Custos, Preços e Ofertas de Concorrentes

A concorrência não pode ser deixada de lado quando se está elaborando uma estratégia de precificação. Muitas vezes, são as ofertas e os preços praticados pela concorrência que servem de referência para a determinação do seu próprio preço. Isso ocorre na medida em que ofertas de serviços/produtos já praticados no mercado refletem os gostos, tolerâncias e expectativas dos clientes em relação a determinado serviço/produto.

Dessa forma, é necessário analisar de que forma os preços dos concorrentes se comportam, mas também como os serviços oferecidos pelos concorrentes diferenciam-se uns dos outros. Para isso, foi feito um mapeamento das principais redes de *delivery* da região. O resultado desse mapeamento pode ser observado na Tabela 9.

	China in Box	Lig-Lig	América	The Fifties	Almanara	Galeto's	Desfrutti
Forma de cálculo	Fixo	Função da distância	Função da compra	Fixo	Fixo	Função da compra	Fixo
Valor (R\$)	3,50	3,30 a 8,00	10% do valor	6,50	5,90	10% do valor	3,00

Tabela 9 – *Benchmark* de taxas de entregas dos concorrentes (elaborado pelo autor)

Tanto as formas de cálculo como os valores de taxa de entrega variam muito entre as principais redes de *delivery*. Apesar disso, é possível observar que as taxas concentram-se entre R\$3,00 e R\$6,00.

3.6.7. Seleção de um Método de Determinação de Preços

Com base nas informações fornecidas pelos 3Cs – clientes (demanda), custos e concorrência – a empresa já pode traçar sua estratégia de determinação de preço. De maneira simplificada, cada informação proveniente dos 3Cs serve como referência para que se encontre o

melhor preço. O esquema da Figura 18 representa o resumo de como as informações interagem entre si para que se determine um preço para o serviço

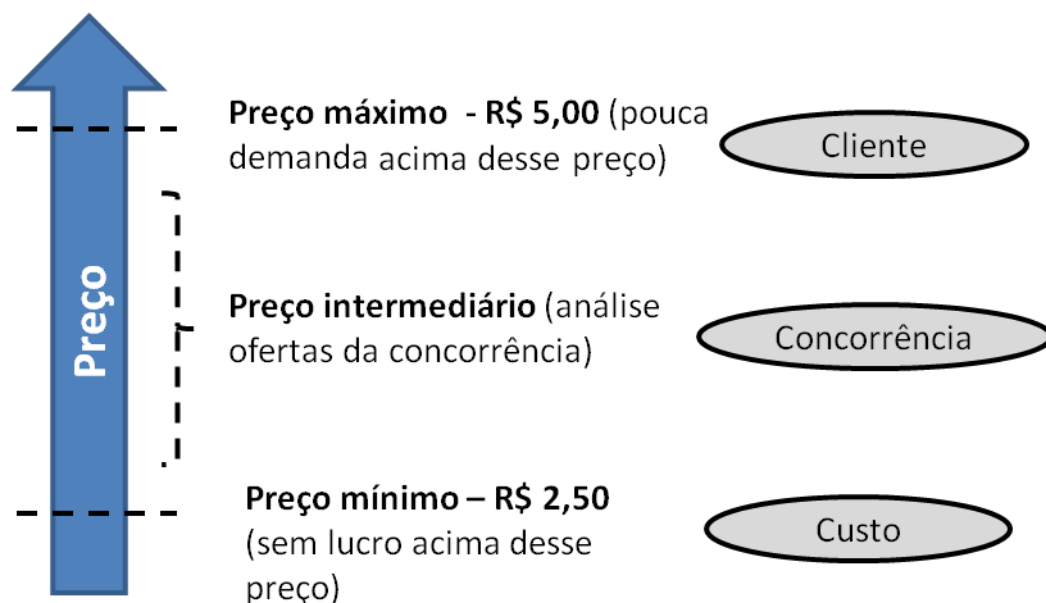


Figura 18 – Metodologia e posicionamento de preços com base nos 3 C's (adaptado de Kotler)

Traçados os principais pontos de referência de preço, deve-se selecionar um método para determinação de preços. Kotler (2006) descreve seis diferentes métodos para que se determine o preço do produto/serviço. O quadro resumo da Tabela 10 destaca as principais características de cada método.

Método	Característica	Observações
Preço de Markup	Utiliza o custo unitário do produto/serviço e aplica sobre ele um markup	Muitas vezes a utilização do markup não faz sentido uma vez que não leva em consideração fatores como a demanda atual, o valor percebido e a concorrência. No entanto, ela é fácil de ser praticada
Preço de Retorno-alvo	Determina o preço com base na taxa de retorno sobre o investimento (ROI) esperado para a empresa	Apesar de ser um método coerente e eficiente, depende diretamente do volume de vendas esperado. Assim, variações na demanda podem afetar muito os resultados esperados

Preço de valor percebido	Preço é determinado com base no valor percebido pelo cliente pelo produto/serviço oferecido	É importante entregar maior valor que a concorrência nos produtos/serviços oferecidos mas, além disso, é preciso integrar esforços de vendas, distribuição e marketing para que esse valor seja percebido pelo cliente
Preço com base no valor	Preços baixos com ofertas de boa qualidade	As margens são reduzidas e o ganho da empresa está na fidelização de seus clientes que sabem que podem encontrar "everyday low pricing" (EDLP) na sua empresa
Preço de mercado	Preços baseados nos preços praticados no mercado e pelos concorrentes	Buscar a relação de valor do serviço/preço oferecido pela concorrência e determinar o preço a partir dessa relação: se ofereço mais (menos) valor em meu serviço, devo cobrar um pouco mais (menos) por ele
Preço por leilão	Preços determinados por leilões	Usual para licitações ou na venda de produtos em excesso (estocados)

Tabela 10 – Métodos de determinação de preço (adaptado de Kotler)

Cada um dos métodos descritos possui suas especificidades, vantagens e desvantagens. Além disso, a escolha dos métodos está intimamente relacionada com os objetivos da precificação de forma que o método escolhido deve estar alinhado com o que é almejado pela empresa. O mais importante é entender qual método melhor se aplica ao tipo de serviço que se deseja fazer a precificação e, mais do que isso, qual posição que a direção da empresa quer assumir na definição de preços.

Em conversas com a direção do China Express, alguns pontos-chave foram levantados para que fosse determinado o método apropriado de precificação. Alguns deles foram destacados:

- Não se deseja que a taxa de entrega seja uma grande fonte de renda. Uma taxa de entrega capaz de cobrir os custos de entrega já é minimamente aceitável;

- Não se pretende inovar ou trazer grandes mudanças no modelo atual de *delivery* já existente no mercado. Assim, propostas de valor diferenciadas com preços premium não são uma alternativa para o China Express;

- Acredita-se que não há diferenciação significativa entre os serviços de *delivery* ofertados no mercado. Assim, um alinhamento de preços é fundamental uma vez que dificilmente o cliente enxergará grandes distinções de um serviço para outro.

Com base no posicionamento do China Express e nas alternativas descritas por Kotler, pode-se afirmar que o método que melhor se adéqua ao *delivery* de comida chinesa em questão é o método de preço de mercado. Assim, deve-se fazer uma avaliação dos preços e ofertas praticadas no mercado para que seja possível posicionar o preço do serviço do China Express.

3.6.8. Seleção do Preço Final

Uma vez que os objetivos da precificação foram determinados, que a demanda, custos e práticas dos concorrentes foram mapeados e que o método de precificação foi definido, é possível selecionar o preço final para o serviço estudado.

Como o preço será determinado com base nas ofertas e preços de mercado, os seguintes tópicos foram levantados em conjunto com a direção do China Express para que fosse possível chegar a um preço final.

- Apesar de uma variação ampla de taxas de entrega do mercado, o China in Box, concorrente principal, está posicionado como uma das menores taxas de entrega do mercado. Como o ticket médio do concorrente é muito próximo ao ticket médio do China Express, diferenças na taxa de entrega poderiam ser identificadas facilmente por clientes. Assim, a taxa de entrega do China Express deve ser muito próxima a taxa de entrega do China in Box.

- O Lig-Lig, segundo principal concorrente, possui taxas de entrega muito variadas dependendo da distância ao local de entrega. Assim, estabelecer um preço fixo próximo ao preço mínimo deste concorrente poderia representar uma vantagem competitiva para o China Express nas regiões mais afastadas.

- Apesar de outros concorrentes cobrarem taxas mais altas, a curva de demanda mostra que taxas acima de R\$ 5,00 podem representar uma queda significativa na demanda.

A partir dos tópicos levantados, foi determinada a taxa de entrega de **R\$ 3,50** para o *delivery* do China Express, mesma taxa do China in Box, principal concorrente.

3.7. Praça – Área de atuação

3.7.1. “Praça” como área de entrega

O “P” de Praça usualmente se refere à determinação da localização de uma operação. Assim, define-se a macro-região de atuação (países, estados) para que depois a micro-região seja definida (cidades e bairros). Além disso, é necessário que se defina os pontos de venda do produto ou serviço, ou seja, em que local melhor se adéqua sua venda com base na exposição que cada local tem ao público-alvo definido.

No entanto, o caso do *delivery* do China Express é um pouco diferente na medida em que: (1) a localização da empresa já está definida sendo a loja do Shopping Tamboré em Alphaville o centro da operação; (2) o produto/serviço oferecido, por definição, é o de entrega em domicílios de forma que o conceito de ponto de venda perde sentido. Dessa forma, o que demanda especificação e definição não são os locais de venda, mas sim a área de atuação do serviço de entregas.

Portanto, será desenvolvido nesse tópico um levantamento de parâmetros importantes para a decisão da área de abrangência do *delivery* além de um modelo qualitativo de decisão das áreas a serem atendidas. Para isso, o capítulo foi dividido em 3 partes: segmentação das áreas geográficas com base em características comuns, avaliação e análise das áreas e resultados.

3.7.2. Segmentação das Áreas Geográficas

Para que fosse possível determinar a área de atuação do *delivery* do China Express, a região teve que ser segmentada em diversas áreas. Através da segmentação da região em áreas, foi possível analisar cada área separadamente para determinar se aquela área deveria ou não ser atendida pelo *delivery* do China Express.

A definição das áreas foi feita com base em sete parâmetros principais:

- 1) Concentração de população fixa (residentes);
- 2) Concentração de população flutuante (empresas);

- 3) Renda média da população da região;
- 4) Tempo médio do China Express até a área;
- 5) Distância média do China Express até a área;
- 6) Presença ou não de portarias/condomínios para entrega;
- 7) Presença ou não de pedágio no caminho.

Quando duas regiões geográficas (regiões no espaço) apresentarem diferenças significativas nesses parâmetros, isso quer dizer que elas devem pertencer a áreas distintas.

O resultado da segmentação da região pode ser observado na Figura 19. A estrela representa a localização do China Express.

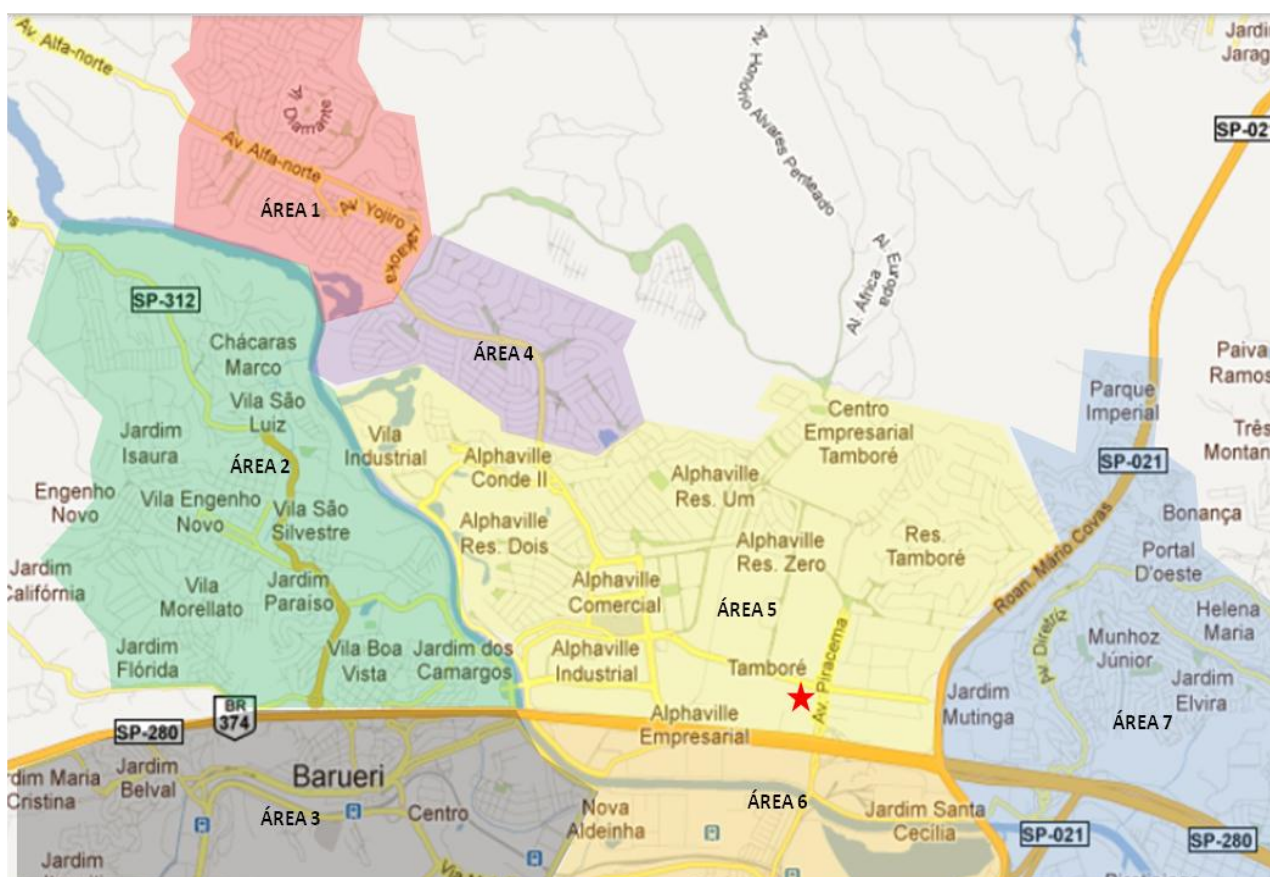


Figura 19 – Mapa da região dividida por áreas de análise (elaborado pelo autor/Google maps)

A Tabela 11 mostra as principais referências pertencentes a cada região.

Área	Principais referências
1	É a região mais afastada do bairro de Alphaville. Abrange os condomínios Alphaville 5 ao Alphaville 12.
2	Área periférica a Alphaville pertencente parte ao município de Barueri e parte ao município de Santana de Parnaíba. Área sem condomínios e concentra a população mais simples da região.
3	Área que contém o centro de Barueri com comércios e residências.
4	Área que abrange os condomínios Alphaville 3 e 4 e Tamboré 2 e 3.
5	Área central de Alphaville que abrange os condomínios Alphaville 0 a 2 e Tamboré 1. Essa área também concentra os prédios residenciais e os escritórios de empresas da região.
6	Área periférica a Alphaville que apresenta baixa concentração populacional (pouco povoada).
7	Área mais afastada da região de Alphaville que se aproxima ao município de Osasco. Caminho para a área 7 cruza o Rodoanel Mário Covas e exige pagamento de pedágio na Castello Branco.

Tabela 11 – Principais referências das áreas geográficas analisadas (elaborado pelo autor)

3.7.3. Avaliação e Análise

Após a segmentação da região em sete áreas diferentes, os parâmetros de cada uma foram analisados com mais detalhe e, em seguida, quantificados. Antes de apresentar os parâmetros de cada área, é preciso destacar as seguintes premissas que foram utilizadas:

- Tanto a concentração populacional como a renda média de cada área foram avaliados em uma escala de 1 a 5 sendo 1 correspondente à baixa concentração populacional ou baixa renda e 5 correspondente à alta concentração populacional ou alta renda. Os valores desses parâmetros foram atribuídos com base em dados fornecidos pela Área Alphaville (ÁREA), pesquisa com condomínios residenciais e entrevista com o proprietário do China Express, morador da região há mais de quinze anos.

- Tempo médio e distância média foram calculados através da ferramenta Google Maps que já calcula a distância real (por ruas e avenidas) e o tempo estimado entre dois pontos determinados. Para a determinação desses parâmetros, foi considerado o ponto central de cada uma das áreas.

A partir dos dados levantados, foi elaborada a Tabela 12 com os principais parâmetros para cada uma das áreas.

	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6	Área 7
População fixa (pessoas/m ²)	5	3	3	5	5	0	2
População flutuante (pessoas/m ²)	2	2	2	1	5	2	2
Renda da população (R\$/pessoa)	5	2	3	5	4	2	2
Tempo médio (min)	16	6	9	12	8	2	13
Distância média (km)	8.8	6.8	5.9	6	3.5	1.2	5.1
Portarias?	1	0	1	1	1	0	0
Pedágio?	0	0	0	0	0	0	1

Tabela 12 – Matriz de avaliação das áreas geográficas analisadas (elaborado pelo autor)

Além da determinação dos parâmetros característicos de cada área, foi necessário estabelecer outros parâmetros ligados ao tempo e ao custo das viagens. São eles:

Valor do pedágio	3.2	R\$/passagem
Preço gasolina	2.5	R\$/L
Desempenho da moto	30	km/L
Tempo com portarias	5	min

Tabela 13 – Valor dos parâmetros de custo da viagem (elaborado pelo autor)

A partir de todos os dados e parâmetros levantados, é possível obter dimensões de resultados para cada área analisada e, em função dessas dimensões, a decisão sobre a área de entrega pode ser tomada.

3.7.4. Resultados e Definição da Área de Entrega

Para que possa ser definida a área de entrega, foram levantados os seguintes resultados para cada uma das áreas

- Fator potencial de receita: é um índice qualitativo que indica o potencial de receita que determinada área pode ter. Seu cálculo é feito a partir do produto da renda média da população dessa área com a soma das populações fixa e flutuante da área. É importante ressaltar

que o índice deve ser visto como um fator comparativo entre as áreas (fatores maiores demonstram maior atratividade);

- Tempo de viagem: é o resultado do tempo de ida da viagem. Assim, considera o tempo médio de deslocamento somado ao tempo perdido em portarias quando existentes;
- Custo da viagem: define o custo da viagem. Considera o custo com combustível e eventual gasto com pedágio a depender da área analisada. Vale ressaltar que este custo calculado é apenas o custo que irá ser diferente para cada viagem. Custo com entregadores e motos não são contabilizados pois serão considerados iguais para entrega em todas as áreas.

Para a pré-seleção das áreas de entrega, foi definido, em conjunto com a direção do China Express, os principais critérios e limites de aprovação de área para cada dimensão do resultado como indicado na tabela 14.

Dimensão	Limite	Explicação
Fator potencial de receita	> 12	Áreas com potencial abaixo de 10 apresentam poucos clientes dentro do público-alvo de forma que o esforço de vendas não compensa a entrega
Tempo de viagem	< 20 min	Tempo de viagem máximo estipulado posteriormente no plano operacional é de 20 minutos
Custo da viagem	< R\$ 4.5	O custo de viagem máximo deve ser igual a taxa de entrega cobrada

Tabela 14 – Definição dos limites de aprovação da região de entrega com base nas três dimensões principais (elaborado pelo autor)

Os resultados dessas três dimensões assim como as áreas pré-selecionadas estão indicados na Tabela 15. Células vermelhas indicam dimensões não aprovadas pelos critérios e células amarelas indicam dimensões aprovadas porém próximas aos limites aceitáveis.

	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6	Área 7
Fator potencial de receita	35	10	15	30	40	4	8
Tempo de viagem (ida)	19	6	13	16	12	2	13
Custo da viagem	1.43	1.13	0.98	1.00	0.58	0.20	4.05

Tabela 15 – Resultado da análise de cada área geográfica (elaborado pelo autor)

A partir dos critérios de pré-seleção estabelecidos, foram definidas as áreas 1,3,4 e 5 como áreas potenciais para entrega. Com base nos resultados parciais e nas áreas pré-selecionadas, uma nova rodada de discussão foi feita em conjunto com a direção do China Express. A partir dessa discussão, novos pontos de atenção e premissas foram levantados para que a definição das áreas de entrega fosse feita. As principais premissas e pontos de atenção levantados foram:

- As áreas 1,4 e 5 correspondem ao que, culturalmente e politicamente, se denomina o bairro de Alphaville. Apesar de ser um bairro pertencente a mais de um município (Barueri e Santana de Parnaíba), o bairro é concebido pela sociedade como uma região única. Dessa forma, em termos de argumento de venda, tratar a área de entrega como “Alphaville” é mais fácil, prático e eficiente. Eliminar qualquer uma dessas áreas da região de atuação do *delivery* poderia gerar uma reação negativa do mercado além de uma perda expressiva do mercado
- Apesar de apresentar o segundo maior custo de viagem e o maior tempo de deslocamento, a área 1, região mais afastada de Alphaville, concentra a maior parte da população do bairro (sete dos doze condomínios residências Alphaville). Assim, mesmo sendo a região mais afastada dentre as analisadas, é uma área que não pode ser excluída da área de atuação do *delivery*
- Apesar de aprovada pelos critérios de pré-seleção, dois pontos envolvendo a área 3 precisam ser levados em conta. O primeiro é que o fator potencial de receita é muito abaixo das outras áreas pré-selecionadas. Isso ocorre principalmente por conta do menor poder aquisitivo da população aliada à menor concentração populacional. O segundo ponto é a questão de que a área 3 está localizada em direção oposta das outras três áreas pré-selecionadas. Isso impede a realização de entregas conjuntas (por exemplo, entregas feitas nas áreas 1, 4 e 5 podem ser todas feitas de uma vez só uma vez). Em última instância, isso acarretaria na necessidade de um número maior de motos e entregadores, elevando os custos totais.

Elencado todos os pontos de atenção, premissas e observações elaboradas em conjunto com a direção do China Express, decidiu-se manter como região de entrega as áreas 1, 4 e 5 e excluir do escopo do serviço a área 3. Com o crescimento do mercado e do serviço, essa decisão pode ser revista no futuro. O mapa final com a área de abrangência do *delivery* pode ser visto no Apêndice E.

4. PLANO OPERACIONAL

4.1. Metodologia e Objetivos – Projeto do Serviço

O principal objetivo do Plano Operacional é entender como a operação deve ser estruturada para que aquilo que foi definido no Plano de Marketing possa ser alcançado.



Figura 20 – Resumo da estrutura do Plano Operacional (elaborado pelo autor)

A metodologia utilizada para que a operação de *delivery* seja estruturada se baseia no modelo de projeto de serviço de Mello (2005). Segundo o modelo, o projeto de serviço se baseia em quatro macro blocos: projeto da concepção, projeto de processo, projeto de infra-estrutura e avaliação e melhoria do serviço. O projeto da concepção do serviço tem como principal objetivo definir detalhadamente o serviço que será projetado a partir do posicionamento da empresa no mercado e nos requisitos dos clientes. No projeto do processo, os processos ligados ao serviço projetado são mapeados e detalhados com destaque nos processos de treinamento e gestão dos recursos humanos envolvidos no serviço. O projeto de infra-estrutura aborda os aspectos tangíveis, arranjo físico e toda a infra-estrutura envolvida na operação. Por fim, a avaliação e melhoria definem processos para que o serviço projetado seja avaliado e aprimorado com o tempo. Cada macro bloco conta com etapas internas como indicado na Figura 21.

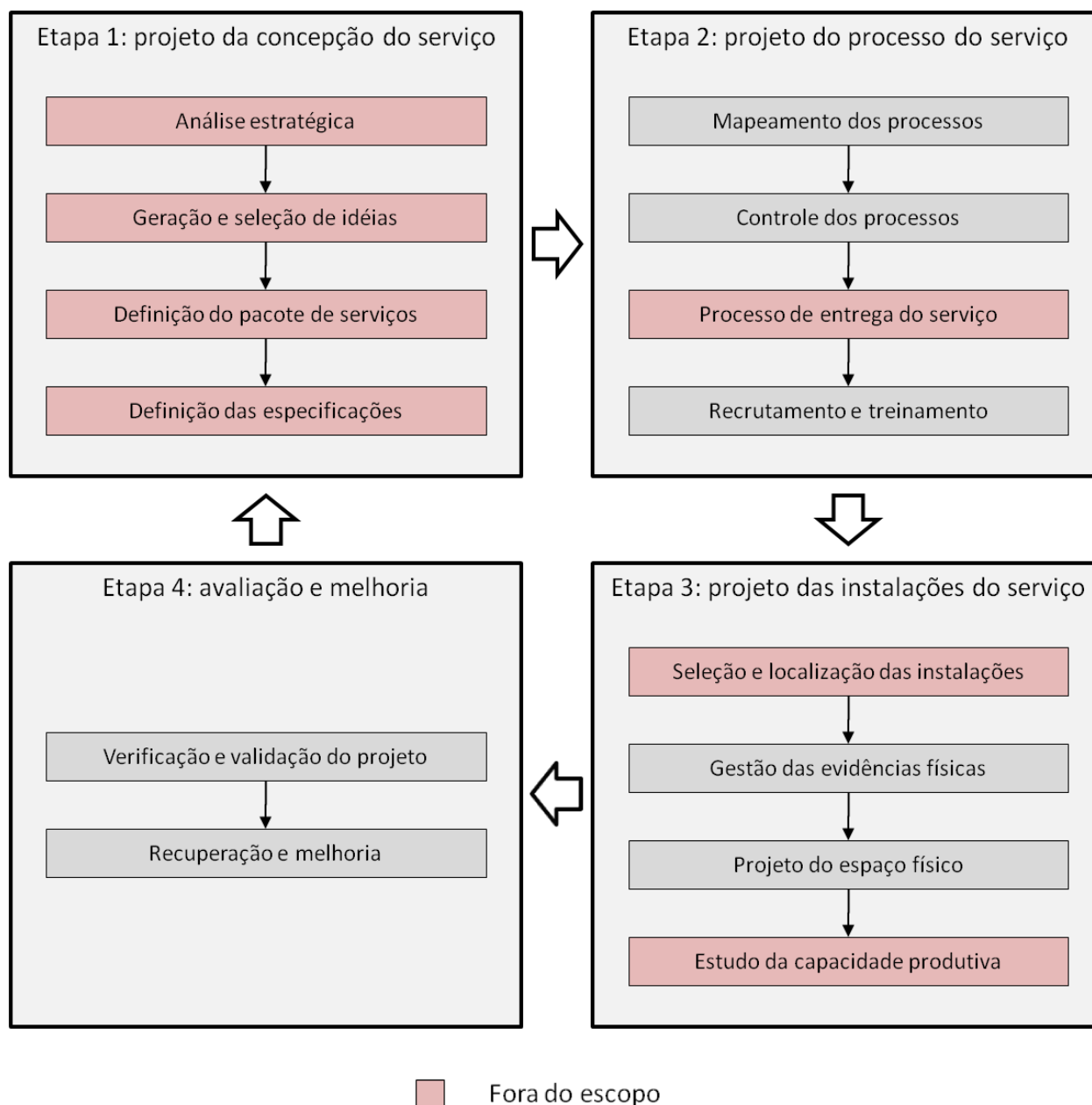


Figura 21 – Modelo de Projeto de Serviço (adaptado de Mello)

A metodologia proposta por Mello é ampla uma vez que deve ser compatível a qualquer tipo de serviço e nível de maturidade do projeto. Dessa forma, algumas etapas não são aplicáveis e outras fogem ao escopo do projeto do serviço de *delivery* do China Express. Foram então listadas todas etapas definidas por Mello que não serão contempladas nesse Plano Operacional:

- Projeto e Concepção do Serviço (Módulo I, todas partes): o Módulo I como um todo foi abordado pelo Plano de Marketing. Assim, toda a análise estratégica e ambiental assim como

a definição completa dos serviços já foram abordados e servirão de base para o Plano Operacional;

- Processo de entrega do serviço (Módulo II, parte 3): consiste no detalhamento de processos que envolvem diretamente a entrega do serviço. Uma vez que esses processos já serão detalhados na etapa de controle dos processos, a descrição segregada dos processos de entrega do serviço se torna redundante;
- Localização da instalação (Módulo III, parte 1): apesar de ser uma etapa de extrema importância no projeto de um serviço, não se aplica ao caso do China Express uma vez que sua localização já está definida;
- Estudo da capacidade produtiva (Módulo III, parte 4): o estudo da capacidade produtiva abrange a análise dos recursos necessários para a ampliação da produção no estabelecimento além de uma análise em alto nível de previsão de demanda. No entanto, em conversas com a direção do China Express, considerou-se esse estudo de prioridade baixa pelo fato de que ainda há recursos disponíveis para o aumento de demanda de forma que não serão necessárias mudanças estruturais no processo produtivo.

A proposta de Mello para o projeto de serviço será a base estrutural do trabalho aqui desenvolvido. No entanto, serão utilizados diversos outros conceitos e análises definidos e abordados por outros autores como forma de complementar a base metodológica do projeto desenvolvido para o China Express.

4.2. Projeto do Processo do Serviço

4.2.1. Mapeamento dos Processos

O mapeamento de processos é a primeira etapa do projeto de processos para o serviço uma vez que permite uma visualização ampla de todos os processos decorrentes do serviço. Segundo Johnston e Clark (2002), os mapas de processos podem ser utilizados tanto para os níveis mais abrangentes e menos detalhados do serviço (macro-processos) como também para níveis mais específicos e detalhados do serviço ou parte dele (micro-processos). Assim, a visualização proporcionada pelo mapeamento dos processos possibilita uma análise mais cuidadosa do serviço que se está projetando assim como o levantamento de pontos críticos e problemas antecipadamente.

Existem diversas ferramentas para o mapeamento do serviço. Mello (2005) cita cinco: o fluxograma, o *Blueprint*, o mapa do serviços (KINGMAN-BRUNDAGE, 1995), o IDEF

(*Integrated Computer Aided Manufacturing Definition*) e o SADT (*Strutured Analysis Design Technique*). Apesar de suas semelhanças, cada ferramenta possui suas particularidades e graus de complexidade de forma que sua aplicação depende não apenas do grau de detalhe esperado como também dos objetivos esperados pelo mapeamento do processo.



Tendo em vista o grau de complexidade de cada ferramenta assim como o escopo e objetivos do projeto, optou-se pela realização do Mapa do Serviço uma vez que:

- O Mapa de Serviço possibilita a visualização das atividades de interação com o cliente (ausente no fluxograma) e também permite a inclusão de atividades e processos no nível de gestão do serviço (ausente no *Blueprint*), ambos essenciais para o entendimento e planejamento do serviço projetado;
- O grau de complexidade para a elaboração das ferramentas IDEF e SADT são mais elevados e acrescentariam um nível de detalhe para os processos projetados que foge ao escopo do trabalho.

Uma vez estabelecida a ferramenta para mapeamento dos processos, é preciso aplicá-la, passo a passo, de forma a se obter, ao final, um mapa do serviço completo capaz de fornecer análises e conclusões importantes para o projeto do serviço. Shostack (1984) define quatro passos fundamentais no processo de mapeamento de um serviço. São eles: identificação dos processos, isolamento dos pontos de falhas, estabelecimento de um *time frame* e análise da lucratividade. Uma vez que a análise de lucratividade será tratada no Plano Financeiro, iremos nos concentrar apenas nos três primeiros passos. É importante ressaltar que cada uma das etapas será como uma iteração para que se obtenha, ao final das três etapas (ou terceira iteração) um mapa do serviço completo.

4.2.1.1. Identificação dos Processos

Essa etapa consiste na enumeração e no detalhamento (quando necessário) de todos os processos envolvidos no serviço. É evidente que existem processos que exigem mais detalhes que

outros dependendo de sua complexidade e importância dentro do processo global. No entanto, é importante que todos os processos estejam bem definidos e bem delimitados entre si uma vez que isso contribui para que processos importantes não sejam esquecidos e também facilita a gestão do serviço na medida em que cada processo terá um agente responsável.

Nas Tabelas 16 a 18, estão listados todos os processos e suas respectivas descrições para o serviço de *delivery* do China Express.

Os processos foram agrupados em três grandes macro-processos para a melhor visualização e organização do mapa de serviços. O primeiro grande macro-processo corresponde ao pedido que vai desde a ligação do cliente até o encaminhamento do pedido feito para a equipe da cozinha.

I. PEDIDO	
Processo	Descrição
1. Ligação do Cliente	Início do serviço através da ligação do cliente com o objetivo de fazer um pedido
2. Recepção e pedido de informação	Saudação inicial da atendente (que inclui identificação do China Express e da atendente) e pergunta por dados de cadastro
3. Cliente fornece dados	Cliente fornece dados de cadastro
4. Geração de cadastro	Atendente gera um novo cadastro (clientes novos)
5. Atendente pergunta pedido	Atendente pergunta o que o cliente deseja (pode incluir a sugestão de pratos promocionais, se for o caso)
6. Cliente faz pedido	Cliente faz o pedido de tudo que deseja
7. Atendente informa preço e pergunta forma de pagamento	Atendente informa preço e pergunta qual será a forma de pagamento
8. Cliente informa forma de pagamento	Cliente informa a forma de pagamento
9. Atendente se despede	Atendente informa prazo de entrega e se despede
10. Atendente gera pedido	Atendente confirma e gera pedido no sistema
11. Atendente encaminha pedido	Atendente encaminha pedido para a cozinha

Tabela 16 – Procedimentos de pedido (elaborado pelo autor)

O segundo macro-processo trata da produção do pedido e vai do recebimento do pedido pela cozinha até o preparo da viagem.

II. PRODUÇÃO	
Processo	Descrição
12. Recebimento do pedido e comunicação para a cozinha	Equipe da cozinha recebe pedido da atendente e todos os funcionários da cozinha são comunicados do pedido.
13. Produção da comida	Toda comida (pratos e sobremesas) demandada pelo pedido é produzida
14. Embalagem	Comidas são embaladas
15. Incluir bebidas e extras	Bebidas, palitos, guardanapos, cardápios, molhos e outros extras (sejam extras padrão ou extras especiais para o pedido) são incluídos
16. Preparar viagem	Juntar todos os produtos da viagem e transferi-los ao motoqueiro assim como os dados do pedido (valor a ser pago, endereço, forma de pagamento, etc)

Tabela 17 – Procedimentos de produção (elaborado pelo autor)

Por fim, o último macro-processo é o da entrega que começa com a viagem até o local em que o cliente se encontra até o fechamento formal do pedido no sistema.

III. ENTREGA	
Processo	Descrição
17. Viagem	Transporte do produto até o local designado
18. Entrega do pedido	Entrega do produto ao cliente no local designado
19. Recebimento do pedido pelo cliente	Cliente recebe o pedido
20. Pagamento	Cliente paga
21. Recebimento	Motoqueiro completa a transação e se despede do cliente
22. Viagem de volta	Motoqueiro volta ao China Express
23. Fechamento do pedido	Motoqueiro indica a entrega completa do pedido ao chegar ao China Express

Tabela 18 – Procedimentos de entrega (elaborado pelo autor)

O mapa de serviço resultado da primeira iteração (primeira etapa) do mapeamento do serviço pode ser visualizado no Apêndice F.

4.2.1.2. Isolamento dos Pontos de Falha

Shostack (1984) afirma que, após a identificação e uma visão preliminar do mapa dos serviços, é possível identificar possíveis pontos de falha no processo (principalmente devido a ações inesperadas por parte dos clientes) e assim, projetar sub-processos (sub-serviços) para lidar com essas possíveis falhas. Segundo o autor, a identificação dos pontos de falha e o projeto dos processos para lidar com eles são críticos para uma melhor qualidade do serviço como um todo.

Assim, tendo analisado o resultado da primeira iteração, foram identificados quatro pontos de falhas no processo do serviço:

- a) Pedido fora do padrão: cliente pede algo personalizado ou que não está no cardápio (exemplo: sem pimenta, com mais molho, sem vegetais, etc);
- b) Pedido para pagamento fora do aceitável: quando questionado sobre a forma de pagamento, cliente informa pagamento diferente dos aceitáveis;
- c) Insatisfação ao receber o pedido: ao receber o pedido, cliente demonstra insatisfação (pedido errado, comida fria, muita demora, etc);
- d) Pagamento diferente do informado: no momento de receber pelo pedido, o entregador nota que o pagamento foi feito de forma diferente da qual foi informado.

Identificados os quatro principais e mais evidentes pontos de falha, foram elaborados quatro grupos de sub-processos (sub-serviços) a serem incorporados no mapa de processos do serviço. A lista de atividades para cada sub-processo pode ser visualizada nas Tabelas 19 a 22.

A. Pedido fora do padrão	
Processo	Descrição
a1. Negocia pedido	Negocia-se a possibilidade do pedido com a gerência. A gerência avalia a possibilidade e autoriza ou não o pedido
a2. Gera procedimento	Gerência gera procedimento para o caso do pedido ocorrido. Assim, pedidos semelhantes no futuro já estarão documentados e o procedimento para esse caso já estará definido

Tabela 19 – Processos para ponto de falha A: pedido fora do padrão (elaborado pelo autor)

B. Pedido de pagamento fora do aceitável	
Processo	Descrição
b1. Informar que pagamento é inaceitável	Atendente informa o cliente que a forma de pagamento não é aceitável
b2. Desistência	Cliente desiste de fazer o pedido

Tabela 20 – Processos para ponto de falha B: pedido de pagamento fora do aceitável (elaborado pelo autor)

C. Insatisfação ao receber o pedido	
Processo	Descrição
c1. Comunicação com a central	Entregador liga para a central e comunica a gerente sobre o motivo da insatisfação
c2. Avaliação e resolução	Gerência avalia o problema e busca a solução para o problema.
c3. Gera procedimento	Gerência gera procedimento para o caso do pedido ocorrido. Assim, pedidos semelhantes no futuro já estarão documentados e o procedimento para esse caso já estará definido

Tabela 21 – Processos para ponto de falha C: insatisfação ao receber o pedido (elaborado pelo autor)

D. Pagamento diferente do informado	
Processo	Descrição
d1. Comunicação com a central	Entregador liga para a central e comunica a gerente sobre o motivo da insatisfação
d2. Avaliação e resolução	Gerência avalia o problema e busca a solução para o problema.
d3. Gera procedimento	Gerência gera procedimento para o caso do pedido ocorrido. Assim, pedidos semelhantes no futuro já estarão documentados e o procedimento para esse caso já estará definido
d4. Retorno com o pedido	Pedido não é entregue ao cliente e entregador retorna a central com o pedido.

Tabela 22 – Processos para ponto de falha D: pagamento diferente do informado (elaborado pelo autor)

O novo mapa de serviço com os novos sub-processos, resultado da segunda iteração (segunda etapa) do mapeamento de serviço, pode ser vista no Apêndice C.

Dois pontos importantes sobre a análise dos pontos de falha merecem destaque. O primeiro ponto é que com a inclusão de processos em nível gerencial, uma nova linha surge ao que Kingman-Brundage (1995) denomina linha de implementação. Essa linha distingue as atividades da operação do serviço efetivamente das atividades de gestão e planejamento. O segundo ponto é o fato de que o levantamento de pontos de falhas é algo preliminar e deve estar constantemente se atualizando. Assim, os quatro pontos de falha que foram levantados são aqueles identificados antes do início da operação. É evidente que ao longo do tempo e com o funcionamento da operação, novos pontos de falha irão surgir e a gestão deve ser capaz de retornar ao mapa de serviço e criar novos processos para lidar com esses novos pontos de falha.

4.2.1.3. Estabelecimento de um time frame

Feito o levantamento dos processos e dos sub-processos em função dos possíveis pontos de falha, deve-se focar na execução em si. Segundo Shostack (1984), como todos os serviços dependem de tempo, que usualmente é o maior fator de custo, o projeto do serviço deve ter um tempo padrão de execução. Dessa forma, deve ser incluso para cada processo ou grupo de processos um tempo de execução esperado como padrão. Serão analisados apenas os processos principais, ou seja, aqueles gerados na primeira iteração. Isso porque aqueles processos realizados em função dos pontos de falha devem ser considerados como eventuais ou exceções e não o padrão de pedidos. As Tabelas 23 a 25 indicam o tempo padrão para cada processo ou grupo de processos.

Processo	Tempo padrão de execução (min)
I. PEDIDO	9
1. Ligação do Cliente	-
2. Recepção e pedido de informação	1
3. Cliente fornece dados	1
4. Geração de cadastro	3
5. Atendente pergunta pedido	
6. Cliente faz pedido	2
7. Atendente informa preço e pergunta forma de pagamento	1
8. Cliente informa forma de pagamento	
9. Atendente se despede	
10. Atendente gera pedido	1
11. Atendente encaminha pedido	

Tabela 23 – Tempo padrão para processos do pedido (elaborado pelo autor)

Processo	Tempo padrão de execução (min)
II. PRODUÇÃO	13
12. Recebimento do pedido e comunicação para a cozinha	1
13. Produção da comida	7
14. Embalagem	2
15. Incluir bebidas e extras	1
16. Preparar viagem	2

Tabela 24 – Tempo padrão para processos da produção (elaborado pelo autor)

Processo	Tempo padrão de execução (min)
III. ENTREGA	6 + viagens
17. Viagem	0-20
18. Entrega do pedido	4
19. Recebimento do pedido pelo cliente	
20. Pagamento	
21. Recebimento	
22. Viagem de volta	0-20
23. Fechamento do pedido	2

Tabela 25 – Tempo padrão para os processos da entrega (elaborado pelo autor)

Analisando o processo desde a ligação do cliente até o fechamento do pedido, a soma do tempo padrão é de 28 minutos mais o tempo de viagem até o local do cliente.

Processo	Tempo padrão de execução (min)
I. PEDIDO	9
II. PRODUÇÃO	13
III. ENTREGA	6 + viagens
TOTAL GERAL	28 (+ viagens)

Tabela 26 – Tempo padrão para o processo completo (elaborado pelo autor)

A versão final do mapa de processos após a terceira iteração pode ser visualizada na Figura 22. Note que o mapa de processo segue uma ordem cronológica da esquerda para direita de forma que os processos localizados mais a esquerda são os primeiros a acontecer enquanto os processos mais a direita deverão ser os últimos.

4.2.2. Controle de Processos

O controle dos processos consiste em uma elaboração detalhada das atividades mais complexas e críticas dentro do serviço mapeado na etapa anterior. Segundo Mello (2005), essa etapa do projeto do serviço visa uma melhor definição com um nível elevado de detalhamento daquilo que deve ser realizado de forma a facilitar o treinamento dos funcionários tornando o serviço mais consistente e confiável. Ainda segundo modelo do mesmo autor, existem três ferramentas básicas para o controle dos processos: a padronização, os roteiros e os mecanismos a prova de falhas (ou *poka-yokes*). Os dois primeiros se baseiam na idéia de sistematizar atividades criando regras bem estipuladas de forma a reduzir ao máximo a imprevisibilidade do serviço por parte dos funcionários e da empresa. Já os *poka-yokes* são mecanismos físicos, visuais ou mesmo sonoros que impedem que falhas sejam cometidas durante um processo.

4.2.2.1. Padronização e Roteiros

A padronização é defendida como um instrumento elementar no gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia uma vez que indica as metas e os procedimentos para execução de um trabalho (CAMPOS, 1994). Tendo em vista o mapa de processos elaborado, foram identificadas como atividades de maior necessidade de um roteiro bem estruturado aquelas de atendimento e obtenção do pedido. São elas:

- ✓ Processo 2 – recepção e pedido de informação
- ✓ Processo 5 – pergunta o pedido
- ✓ Processo 7 – passar informação de preço e prazo de entrega
- ✓ Processo b1 – informar que forma de pagamento não é aceitável
- ✓ Processo 9 – despedida

Os processos supracitados foram definidos uma vez que atendem aos seguintes requisitos estabelecidos como prioritários:

- a) São processos realizados pela linha de frente que possuem interação direta com o cliente;
- b) Fazem parte do “Módulo I – Pedido” do mapa de processos que consiste no módulo mais denso e complexo na medida em que constitui a base de todo o serviço e que possui maior imprevisibilidade.

Vale ressaltar que o único processo que atende os dois requisitos acima e que não será tratado é o “Processo 4 – Geração de Cadastro” uma vez que envolve detalhes técnicos do sistema de informação implementado no serviço que não será tratado neste trabalho.

Foi elaborado então um roteiro bem detalhado para cada uma das atividades. Vale lembrar que todos os roteiros devem expor informações completas de como, quem, quando, onde e o porquê das atividades (MELLO, 2005).

ROTEIRO PARA ATENDIMENTO

Instruções iniciais:

- Essas instruções são dirigidas para os atendentes do China Express que irão registrar os pedidos de Delivey. Só devem atender ao telefone (e, portanto, fazer uso desse roteiro) aquelas atendentes que tiverem passado pelo treinamento de atendimento
- A atendente deve se localizar sempre a frente do computador gerador do cadastro e do sistema. Deve também ter em mãos papel e caneta para anotação de eventuais imprevistos e exceções.
- Em azul estão marcadas as possíveis respostas dos clientes. Nem sempre as respostas serão como as previstas. Quando isso ocorrer, o julgamento fica a critério do atendente sempre de acordo com as orientações obtidas no treinamento e com o supervisor.

ROTEIRO PARA ATENDIMENTO	
Processo 2 – Recepção e pedido de informação	
1. Telefone toca	
2. (Atendente) - “China Express, boa tarde” [caso seja antes das 18h] ou “China Express, boa noite” [caso seja após as 18h] OBS: Telefone deve tocar no máximo duas vezes.	
3. (Cliente) - “Gostaria de fazer um pedido”	
4. (Atendente) - “Por favor, poderia me informar o número do telefone?”	
5. (Cliente)- informa número do telefone	
6. (Atendente) - digita telefone do cliente no sistema e encontra cadastro. Caso não possua cadastro, roteiro será desenvolvido em conjunto com o sistema de informação e cadastro (processo 4).	
7. (Atendente) – “Está em nome de [nome que está no cadastro]?”	
8.a. (Cliente) – “Não”	8.b. (Cliente) – “Sim”
9.a. (Atendente) – “Em qual nome devo cadastrar?”	
10.a. (Cliente) – “[nome]”	
11.a. (Atendente) – Registra nome fornecido como primeiro nome de cadastro e deixa nome antigo como segundo nome de cadastro	

ROTEIRO PARA ATENDIMENTO (Continuação)	
Processo 5 – Pergunta o pedido	
12. (Atendente) – “Qual seria o pedido?” Caso alguma promoção esteja em andamento, o atendente deve informá-la nesse momento.	
13. (Cliente) – “[pedido]” Em caso de qualquer dúvida que o cliente apresente em relação ao pedido, atendente deve auxiliar e esclarecer as dúvidas.	
14. (Atendente) – deve registrar no sistema o pedido feito enquanto o cliente fala.	
15. (Atendente) – “Gostaria de alguma bebida ou sobremesa?” Caso cliente já tenha pedido, ignorar esse passo.	
16. (Cliente) – “[resposta]”	
17. (Atendente) – “Perfeito. É só isso mesmo?”	
18. (Cliente) – “[resposta]”	
19. (Atendente) – “Por gentileza, o Sr(a) poderia confirmar o pedido? [pedido feito pelo cliente]” Atendente deve ler exatamente o que foi anotado no seu sistema de pedido de forma a confirmar que tudo que o cliente pediu foi registrado (e que nada foi registrado a mais). Deve ser dito o tipo do prato, a quantidade pedida e o tamanho além de qualquer outro detalhe relevante do pedido.	
20.a. (Cliente) – “Não. [o que está errado]”	20.b. “Sim. Tudo certo”
21.a. (Atendente) – “Desculpa Sr(a). [repete apenas a parte do pedido corrigido]” Corrige no sistema o que estava errado	
22. (Atendente) – Serão necessários talheres ou <u>hashis</u> ?	
23. (Cliente) – “[resposta]”	
24. (Atendente) – Incluir no sistema demanda de acessórios em função da resposta dada	
Processo 7 – Informar preço e prazo de entrega	
25. (Atendente) – Fechar pedido no sistema	
26. (Atendente) – “O valor total é de [valor total do pedido] reais. Qual seria a forma de pagamento?”	
27.a. (Cliente) – “[forma de pagamento não aceita]”	27.b. (Cliente) – “[forma de pagamento aceita]”
Processo b1 – Informar que forma de pagamento não é aceitável	
28. (Atendente) – “Sinto muito Sr(a) mas não aceitamos [forma de pagamento]. Aceitamos [formas de pagamentos aceitas].	
29. (Cliente) – “[forma de pagamento 2]	
30. (Atendente) – “O prazo de entrega é de [tempo] minutos.” O prazo máximo de entrega não deve ser superior a 45 minutos. A forma de cálculo para o prazo de entrega deve ser feita com base no número de entregadores disponíveis e no número de pedidos feitos ainda não entregues.	
31. (Cliente) – “Tudo bem”	
Processo 9 - Despedida	
32. (Atendente) – “O China Express agradece seu pedido. Boa Tarde (Boa noite).	
33. (Cliente) – Boa tarde (Boa noite)	

4.2.2.2. *Poka Yokes*

A segunda ferramenta para controle de processos que será abordada no projeto de serviço do *delivery* do China Express é o *poka yoke*. O conceito do *poka yoke* foi originalmente desenvolvido por Shigueo Shingo em 1970 com o objetivo de evitar simples erros humanos nos processos produtivos. O conceito foi evoluindo e se apoiando na idéia de que não basta uma filosofia de zero defeitos, mas também uma prática de zero defeitos (FRANCISCHINI, 2010).

O conceito que usualmente era aplicado aos processos produtivos ligado à indústria de manufatura sofreu ajustes e transformações para que fosse adaptado aos serviços. Chase e Stewart (1994) sintetizam então a ferramenta do *poka yoke* para os serviços em dois grandes grupos: *poka yokes* do servidor (subdivididos nas dimensões de tarefa, tratamento e tangíveis) e *poka yokes* do cliente (subdividido nas dimensões de preparação, contato e conclusão). Diversos exemplos podem ser utilizados para ilustrar e melhor diferenciar os tipos de *poka yokes* como demonstraram Corrêa e Caon (2002) nas tabelas 27 e 28.

Poka Yoke do Servidor		
Dimensão	Possíveis Falhas	Possíveis poka yokes
Tarefa	· Fazer trabalho diferente do solicitado · Fazer trabalho muito lentamente · Fazer trabalho incorretamente	· Gravação de solicitações em <i>call centers</i> · Radiofrequência para transmissão de pedidos em restaurantes
Tratamento	· Não notar cliente · Não ouvir cliente · Não reagir adequadamente ao cliente	· Microfones para ouvir melhor o cliente · Sinos à porta da loja · Telas de suporte a atendimento em <i>call centers</i>
Tangíveis	· Falha na limpeza das instalações · Falha na limpeza dos uniformes	· Espelhos de checagem de aparência · Corretores gramáticas em editores de texto

Tabela 27 – Poka Yoke para o servidor: conceito e exemplos (adaptado de Correa e Caon)

Poka Yoke do Cliente		
Dimensão	Possíveis Falhas	Possíveis poka yokes
Preparação	• Falha em demandar o serviço correto • Falha na formação de expectativas	• Ligação para confirmar reserva de horários • Comunicação de espera estimada
Contato	• Falha em seguir fluxo do processo • Falha em seguir instruções	• Demarcação de filas • Luzes que só acendem quando porta está travada
Conclusão	• Falha em seguir recomendações pós-contato • Falha em apontar problemas detectados	• Ligações após alguns dias para avaliar a qualidade • Mensagens de planos de saúde lembrando clientes de horários de tratamentos crônicos

Tabela 28 – Poka Yoke para o cliente: conceito e exemplos (adaptado de Correa e Caon)

É interessante ressaltar que o *poka yoke* do cliente possui tanta ou mais importância que o *poka yoke* do servidor. A existência do *poka yoke* do cliente é uma das adições e transformações trazidas por teóricos quando se pensa na ferramenta para serviços (uma vez que o conceito tradicional como foi concebido não vislumbrava *poka yokes* para clientes). O conceito de *poka yoke* do cliente alinha-se com a idéia que, em serviços, o cliente é um co-produtor e, portanto, suas falhas não devem ser vistas isoladas mas sim como parte do processo produtivo e de entrega do serviço.

Analisando o mapa do processo elaborado no capítulo anterior, foi feito um levantamento das possíveis falhas para o serviço de *delivery* em conjunto com os funcionários do China Express. Em seguida, aquelas falhas passíveis de serem evitadas através de mecanismos de *poka yokes* foram classificadas nos dois grandes grupos (servidor ou cliente) e em suas respectivas dimensões para que fosse possível melhor compreendê-la e abordá-la. Por fim, para cada falha, foram projetados *poka yokes* sendo eles ora procedimentos rotineiros, ora mecanismos físicos, visuais, ou ainda mesmo auditivos.

As Tabelas 26 e 27 mostram o resultado do trabalho realizado.

Poka Yoke do Servidor		
Dimensão	Possíveis Falhas	Poka Yokes Elaborados
Tarefa	Fazer/entregar comida que não foi pedida	Parte do procedimento no atendimento e na retirada do pedido por telefone é a repetição do pedido registrado [ver roteiro para atendimento]. Dessa forma, é possível que se corrijam possíveis erros feitos no registro do pedido ainda ao telefone com o cliente
Tratamento	Não ouvir ou não perceber ligações do telefone	Como o telefone pode se localizar em locais com muito barulho será instalado junto ao telefone uma pequena lâmpada colorida que permanecerá piscando sempre que houver uma chamada a ser atendida
Tangíveis	Apresentação ruim dos entregadores	Será fixado um pequeno espelho no local de saída dos entregadores de forma que eles sejam sempre orientados a estarem sempre apresentáveis de acordo com o padrão estipulado
	Ausência de nota no envio do pedido	Será elaborado um pequeno <i>check-list</i> na saída do entregador de forma que é responsabilidade dele verificar se cada um dos itens da lista estão disponíveis para a entrega

Tabela 29 – Poka Yoke para o servidor no China Express (elaborado pelo autor)

Poka Yoke do Cliente		
Dimensão	Possíveis Falhas	Possíveis poka yokes
Preparação	• Cliente espera receber o pedido em menos tempo do que efetivamente irá receber	• Outra parte do procedimento no atendimento é informar o cliente o tempo que se espera para que a entrega seja feita [ver roteiro para atendimento]. Dessa forma as expectativas do cliente estarão alinhadas com o serviço fornecido
Contato	• Cliente não consegue comunicar o que deseja no seu pedido	• Será elaborado para o <i>delivery</i> um cardápio simples e ilustrativo. Cada prato terá um nome intuitivo e fotos
Conclusão	• Cliente não comunica problemas decorrentes do serviço	• Parte do procedimento de avaliação e melhoria (abordado com mais detalhe no capítulo 7) inclui ligações aos clientes com o objetivo de obter um <i>feedback</i> da qualidade do serviço

Tabela 30 – Poka Yoke para o cliente no China Express (elaborado pelo autor)

4.2.3. Recrutamento e Treinamento

A última etapa do projeto do processo do serviço consiste na preparação dos funcionários. Não é difícil entender que essa etapa é de grande importância para qualquer organização. Porém, quando falamos de uma organização voltada a serviços, a gestão dos recursos humanos ganha ainda maior importância uma vez que seu desempenho impacta ainda mais rapidamente e diretamente na satisfação dos clientes.

Gianesi (1994) cita alguns dos motivos pelos quais a força de trabalho tem extrema importância em serviços. Entre eles, podem-se destacar duas:

- O comportamento dos funcionários é parte integrante do processo de produção do serviço de forma a influenciar fortemente a percepção que o cliente possui da qualidade do serviço prestado;
- A simultaneidade de produção e consumo, característica de serviços, faz com que qualquer problema ou interrupção causado por um ou mais funcionários afete imediatamente o serviço e a percepção de qualidade do serviço que o cliente possui.

Como o autor pontua muito bem, os recursos humanos geram impactos profundos e simultâneos na percepção da qualidade do serviço que o cliente tem. Uma vez que a percepção do cliente é determinante na lucratividade/rentabilidade de qualquer operação, a gestão de recursos humanos prova-se primordial para uma operação de sucesso.

A gestão dos funcionários da linha de frente de serviços envolve quatro grandes blocos: seleção, motivação, treinamento e avaliação. Os quatro blocos em conjunto são responsáveis pelo desempenho dos funcionários como mostra a Figura 23.

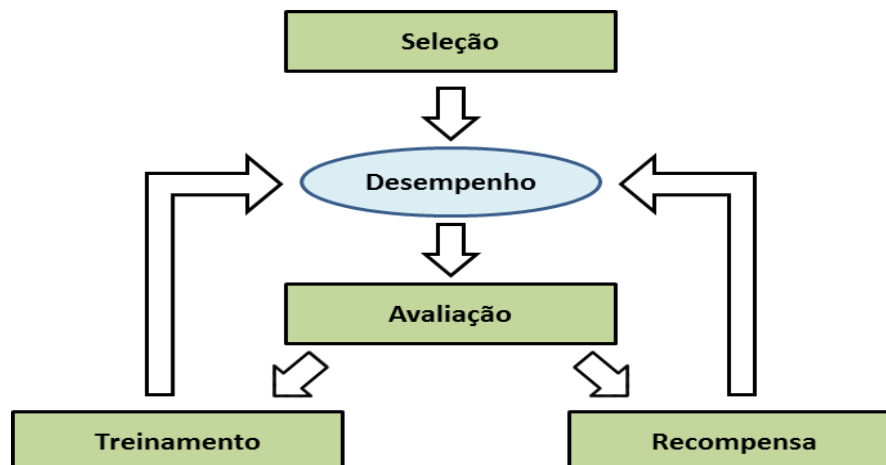


Figura 23 – Diagrama do desempenho como resultado da seleção, avaliação, treinamento e recompensa (adaptado de Giansesi)

Será tratado neste capítulo o bloco de seleção e de treinamento. Os processos de avaliação e recompensa não serão estudados nesse projeto pois foram apontados pelo proprietário do China Express os seguintes pontos:

- Atualmente o processo de avaliação já ocorre, mesmo que de forma pouca estruturada (não há definição de processos detalhados). No entanto, o fato da operação ser muito pequena com poucos funcionários faz com que não haja a necessidade de burocratização desse processo
- Assim como o processo de avaliação, o processo de recompensas também é feito baseado na percepção dos gerentes e com a avaliação final do proprietário do China Express. Processos mais complexos de avaliação e recompensar podem gerar mais complicações políticas

Dessa forma, apenas os processos de seleção e treinamento serão discutidos a seguir.

4.2.3.1. Seleção

Qualquer empresa, por menor que seja, possui um sistema de seleção. É evidente que empresas menores possuem processos seletivos mais simples e menos estruturados enquanto empresas maiores possuem sistemas de seleção complexos. Porém mesmo o proprietário de um pequeno estabelecimento tem em sua cabeça aqueles requisitos e valores que espera encontrar em uma pessoa que possivelmente irá trabalhar na sua empresa.

Quando falamos em serviço, uma atenção especial deve ser dada a seleção daqueles funcionários que irão atuar na linha de frente. Isso porque, diferentemente de indústrias de manufatura em que os principais critérios são técnicos, em serviços a outros requisitos tão ou mais importantes. Corrêa e Caon (2002) citam alguns deles:

- Habilidades (e atitudes) interpessoais: transmitir tranquilidade, passar segurança, administrar a relação do cliente com eventual elemento de tecnologia do serviço e saber ouvir (essa última é ainda mais importante para os serviços em que há um fluxo de informação grande do cliente para o servidor como ocorre no caso do *delivery* do China Express)
- Comunicação: habilidade de transmitir as informações de forma adequada e respeitosa.
- Habilidade de vendas: habilidade do funcionário de sugerir serviços e produtos adicionais (por exemplo, sugerir de forma convincente promoções ou sobremesas no pedido do cliente do *delivery*)

Observando o modelo atual de seleção de funcionários do China Express, notou-se a ausência de uma avaliação mais objetiva de requisitos não-técnicos como os listados por Corrêa e Caon. Dessa forma, foi elaborado um quadro de avaliação desses requisitos com o objetivo de facilitar a identificação dessas habilidades no funcionário potencial. A Tabela 31 é resultado da matriz de habilidades elaborada.

Habilidade	Muito abaixo das expectativas	Abaixo das expectativas	Atende as expectativas	Acima das expectativas
Habilidade interpessoal	Candidato mostrou-se extremamente nervoso. Sua insegurança é percebida no tom de voz e nos gestos.	Candidato mostrou-se inseguro e nervoso em alguns momentos. Sua insegurança transparece em alguns momentos.	Candidato seguro e tranquilo. Sua segurança é sentida pelo tom de voz tranquilo e por sua postura corporal	Candidato extremamente tranquilo. Sua segurança é sentida pelo seu interlocutor. Aparenta segurança mesmo sobre pressão
Comunicação	Candidato fala muitas gírias ou fala muito baixo. Não usa linguagem formal apropriada. Comete erros de português graves na fala	Utilização de muitas frases informais ou fala muito baixo.	Comunica-se bem e claramente. Utilização de frases coloquiais e formais.	Comunicação muito clara como se fosse um discurso. Fala pausadamente, de forma formal e persuasiva.
Habilidade de vendas	Não apresenta nenhuma noção de vendas.	Apresenta noções de vendas porém muito pouco convincentes. Não aparenta acreditar no que está falando	Bom poder de persuasão e firmeza naquilo que se está vendendo.	Candidato extremamente persuasivo e convincente. Aparenta realmente acreditar na qualidade do que está vendendo

Tabela 31 – Matriz de habilidades para seleção de funcionários (elaborado pelo autor)

A escala foi elaborada de forma a facilitar o processo de seleção do China Express. Assim, se para cada qualquer critério a avaliação for “muito abaixo das expectativas”, o candidato não deve ser aceito. Para o critério “abaixo das expectativas”, o candidato só poderá ser aceito caso nas duas outras habilidades a avaliação seja “acima das expectativas”. Para critérios “atende as expectativas” ou “acima das expectativas”, o candidato deve ser aceito.

É importante ressaltar que o julgamento deve ser feito com base na entrevista entre o gerente/diretor do China Express e o candidato. Assim, o gerente deve ao máximo criar situações e circunstâncias para testar essas habilidades.

Vale lembrar que a aprovação do candidato depende não apenas das habilidades elaboradas acima mas também dos critérios antigos (principalmente técnicos) já estruturados pelo China Express como por exemplo o grau de formação.

4.2.3.2. Treinamento

O treinamento é a forma de desenvolver o funcionário aumentando sua capacidade de agregar valor ao serviço e reduzindo a probabilidade dele gerar problemas. Isso ocorre quando o funcionário torna-se capaz de realizar com sucesso aquilo que foi prescrito pelo sistema técnico (processos) da empresa.

O treinamento para o *delivery* do China Express será desenvolvido exclusivamente para os atendentes uma vez que são a linha de frente da operação. O treinamento será dividido em três blocos: alinhamento estratégico e motivação, roteiros e simulações.

- Alinhamento Estratégico e Motivação

Consiste na conscientização do funcionário de sua importância dentro da operação do *delivery*. A idéia é compartilhar com o funcionário os valores do China Express, as metas da operação do *delivery* e de que forma o atendimento no *delivery* pode ser o diferencial para o sucesso da operação. Para isso, uma apresentação breve deve ser elaborada pelo gerente do China Express contendo todos esses pontos. Essa apresentação deve ser feita pelo proprietário da empresa antes da operação se iniciar e deve servir também como fator motivacional para os funcionários da linha de frente .

- Roteiros

O treinamento dos roteiros consiste na prática dos roteiros elaborados na fase de controle de processos (capítulo 4.2.2). Assim, as atividades do roteiro elaborado devem ser explicadas com detalhes aos atendentes explicitando a razão pela qual cada uma das atividades deve ser realizada. Além disso, é preciso que as atendentes tenham a noção de que o serviço é algo imprevisível e que inevitavelmente situações inesperadas ou eventos que estão fora do roteiro irão surgir e que nesses casos caberá a cada funcionário o julgamento da atividade a ser feita (seja a decisão própria, seja a consulta ao superior). Esse treinamento deve ser feito pelo gerente do China Express que deve ser capaz de identificar as dúvidas dos funcionários de maneira que, ao final do treinamento, os funcionários tenham compreendido todos os passos de seu procedimento (roteiro) e saibam executá-lo corretamente.

○ Simulações

As simulações são um complemento dos blocos anteriores e consistem na simulação de pedidos feitos por clientes. Assim, as simulações possuem duas etapas. Na primeira etapa, o gerente avisa ao funcionário sobre uma situação hipotética de pedido do cliente e interage com o atendente como se ele fosse o cliente. A segunda etapa ocorre a mesma coisa porém sem que funcionário saiba que aquilo é uma simulação. Após cada uma das etapas, o gerente deve comunicar ao funcionário todos os pontos positivos e negativos observados além de orientar o procedimento correto para qualquer atividade não adequada identificada.

4.3. Projeto das Instalações do Serviço

4.3.1. Gestão das Evidências Físicas

A gestão de evidências físicas consiste na análise e no levantamento de todos aqueles elementos físicos que fazem parte do processo produtivo do serviço como um todo. Essa etapa é importante principalmente pela influência que elementos tangíveis exercem sobre a percepção da qualidade do serviço que os clientes possuem uma vez que esses precisam se apoiar nessa tangibilidade para auxiliá-los no julgamento do serviço (MELLO, 2005). Segundo os autores Hoffman e Bateson (2003) existem três categorias de evidências físicas a serem consideradas:

- Evidências externas ao estabelecimento: fachada, sinalização, ambiente circundante em geral, etc.

- Evidências internas ao estabelecimento: *layout* interno, equipamentos usados para produção do serviço, temperatura do ar, etc.

- Outros elementos tangíveis: cardápio, notas, folhetos, cartões de visita, etc.

Analisando o serviço de *delivery* do China Express, notamos que a categoria de evidências externas ao estabelecimento não demanda análise profunda uma vez que o cliente não chega a ter contato com o estabelecimento em si. Já em relação às evidências internas ao estabelecimento, a mais importante delas ligada ao *layout* interno será abordada no capítulo 4.3.2 – Projeto do Espaço Físico. Dessa forma, será dado foco aos outros elementos tangíveis que, para o caso do *delivery* China Express, são dois principais: os cardápios e as embalagens.

4.3.1.1. Cardápios

Os cardápios são um elemento de extrema importância para o sucesso do serviço uma vez que possuem duas funções dentro do *delivery*: a divulgação e a instrução do cliente. Apesar de possuírem pontos de interação, cada uma das duas funções possui objetivos diferentes. Tendo isso em vista, cada função demanda requisitos diferentes do cardápio :

- Divulgação e Marketing: o cardápio também funcionará como meio de divulgação do serviço de *delivery* do China Express. Assim, o cardápio deve ser esteticamente atraente, persuasivo e conter informações importantes em evidência como a marca, o logotipo, o telefone de contato e o objetivo do cardápio (o *delivery*).

- Informação ao cliente: como foi explicitado no item 4.2.2.2. em que se desenvolveu a idéia de *poka yoke* para o cliente, o cardápio deve ser capaz de informar o cliente todas as suas opções de pedido de forma clara e simples de forma a evitar erros de interpretação e pedidos desalinhados com o que se deseja. Assim, o cardápio deve conter todas as opções possíveis de pratos e mostrá-los de forma ilustrativa.

De maneira geral, a forma como o cardápio deve ser desenvolvido depende dos requisitos demandados por cada uma das funções. O esquema da Figura 24 mostra o modelo de desenvolvimento do cardápio elaborado.



Figura 24 – Esquema dos requisitos do cardápio (elaborado pelo autor)

Um cardápio preliminar já foi desenvolvido pela equipe do China Express para início da operação de *delivery*. Dessa forma, será feita uma análise do cardápio já produzido indicando os principais pontos e verificando se os requisitos levantados estão ou não presentes. Para itens ou pontos nos quais foram avaliadas certas deficiências, uma nota de destaque será exposta com o intuito de aprimorar o projeto inicial de cardápio já desenhado.

Segue abaixo análise feita para a capa e interior do cardápio elaborado. Notas vermelhas indicam os pontos de melhoria sugeridos.

INTERIOR

FRANGO

Frango Xadrez
Peito em cubos, cebola, pimentões e amendoim.

Frango do Chef
Fatias de peito combinadas com brócolis, acelga e cenoura.

Frango Chinatown
Pedacinhos temperados e fritos à moda chinesa.

Frango ao molho curry
Peito fatiado com cebola e cenoura ao molho curry especial.

Frango com gergelim
Tiras empanadas e crocantes ao molho agridoce especial salpicado com gergelim.

CARNE

Escalope China Express
Carne fatiada, brócolis, couve-flor e cenoura.

Carne Hong-Kong
Carne, cebola, cenoura e pimentão desfiados.

PEIXE

Peixe Empanado
Filé em massa fina e crocante salpicado com alho e cebolinha.

MACARRÃO

Macarrão Chop-Suey
Talharim tipo chinês coberto com delicioso molho composto por carne, frango, presunto e variados legumes e verduras.

Vegetariano
Talharim tipo chinês coberto com molho de legumes e verdura variados.

PORCO

Lombo Agridoce
Tiras empanadas, combinadas com pimentão, cebola e abacaxi ao molho agridoce especial.

Costeleta frita a moda chinesa
Desossada, temperada, coberta com massa fina e frita à moda chinesa.

AVESTRUZ

Chicken & Beef de Avestruz ao molho chili
Fatias de frango e filé de avestruz, acelga, brócolis ao delicioso molho chili (made in China).

Avestruz acebolado
Tenros escalopinhos de filé acompanhados de cebola e pimentão fatiado.

ACOMPANHAMENTOS

Rolinho Primavera
Massa fina crocante, recheada com carne, repolho e cenoura desfiados (acompanha molho agridoce).

Arroz Chop-Suey (ou Branco)
Típico arroz chinês com presunto, ovos, cenoura e cebolinha.

SOBREMESAS

Banana Caramelada
Pedacinho de banana empanada em massa leve e envolta em caramelo crocante.

BEBIDAS

Refrigerantes em lata 350 ml.
Cerveja em lata 350ml (Venda proibida para menores de 18 anos)

Opções de pedido
Fotos para melhor ilustrar o pedido
Incluir legenda do prato

Opções de pedido
Opção de pratos separados por grupos

Opções de pedido
Extras (acompanhamento, sobremesa, bebida)
Combos e promoções podem estar explicadas no cardápio

Figura 25 – Análise do interior do cardápio (elaborado pelo autor / fornecido pelo China Express)

CAPA E CONTRA-CAPA

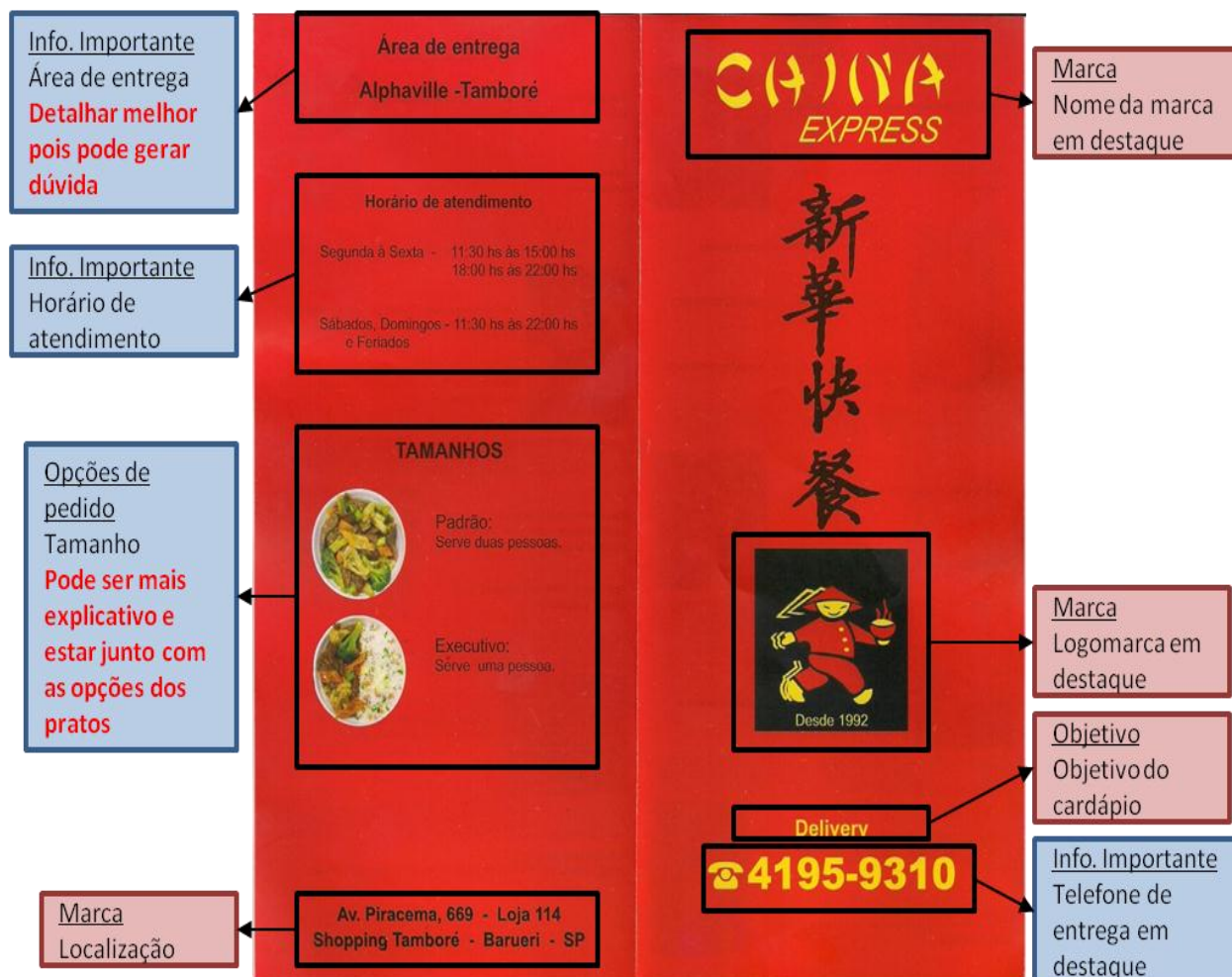


Figura 26 – Análise da capa e contra-capas do cardápio (elaborado pelo autor / fornecido pelo China Express)

4.3.1.2. Embalagens

As embalagens das comidas são um exemplo típico de elemento tangível capaz de provocar um grande impacto na percepção que o cliente tem em relação ao serviço. Isso porque, além dos requisitos básicos necessários para desempenhar as funções elementares da embalagem (segurança da comida, manter a temperatura), outros requisitos não obrigatórios são igualmente importantes para que o cliente avalie positivamente o serviço. Na definição dos requisitos do serviço explorada no plano de Marketing no capítulo 3.4, dois dos três requisitos detectados como mais importantes se relacionam com a embalagem o que evidencia sua importância para o serviço como um todo. O diagrama da Figura 27 evidencia os principais requisitos para que a embalagem impacte positivamente na avaliação do cliente.

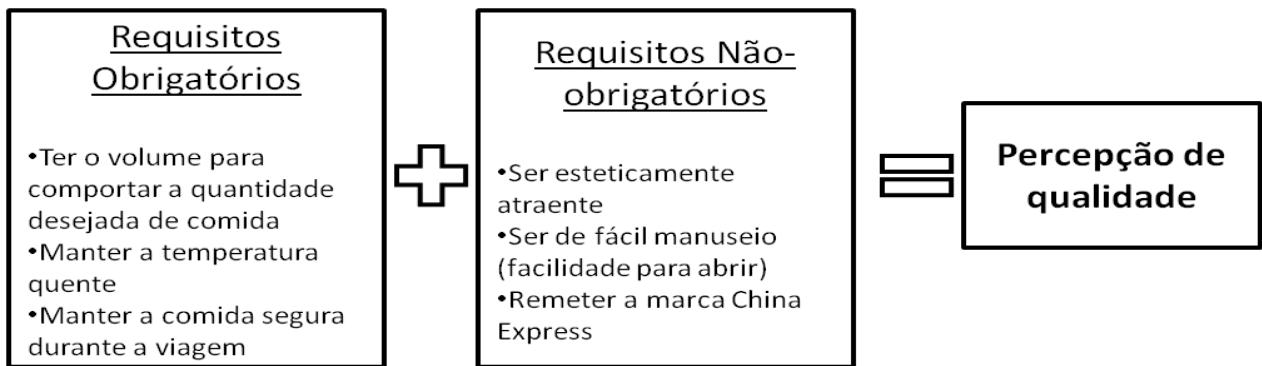


Figura 27 – Requisitos da embalagem (elaborado pelo autor)

Em função dos requisitos definidos para embalagem em conjunto com a viabilidade econômica das opções disponíveis no mercado, o China Express deve escolher a embalagem que melhor se adéque às suas necessidades.

4.3.2. Projeto do Espaço Físico

O projeto do espaço físico tem como objetivo definir as principais mudanças e transformações pelas quais o espaço físico de produção do serviço terá que passar. Para muitos serviços, o espaço físico é parte integrante do serviço de forma que tenha contato direto com o cliente. No entanto, no caso do *delivery* do China Express, o serviço é entregue sem qualquer tipo de contato físico do cliente com o estabelecimento. Assim, o projeto do arranjo físico deve se concentrar nos processos de produção (Bloco II dos processos mapeados no capítulo 5) como recapitulados na Tabela 32.

II. PRODUÇÃO	
Processo	Descrição
12. Recebimento do pedido e comunicação para a cozinha	Equipe da cozinha recebe pedido da atendente e todos os funcionários da cozinha são comunicados do pedido.
13. Produção da comida	Toda comida (pratos e sobremesas) demandada pelo pedido é produzida
14. Embalagem	Comidas são embaladas
15. Incluir bebidas e extras	Bebidas, palitos, guardanapos, cardápios, molhos e outros extras (sejam extras padrão ou extras especiais para o pedido) são incluídos
16. Preparar viagem	Juntar todos os produtos da viagem e transferi-los ao motoqueiro assim como os dados do pedido (valor a ser pago, endereço, forma de pagamento, etc)

Tabela 32 – Processos da etapa de produção (elaborado pelo autor)

O espaço de produção é a cozinha do China Express que deve incluir ou adaptar seus recursos e espaços atuais as novas atividades que serão desenvolvidas (Tabela 32). A forma como o novo arranjo físico da cozinha será desenhado levará em conta os seguintes pontos elaborados em conjunto com a direção da empresa:

- O arranjo físico atual deve sofrer o menor número de mudanças possível;
- Mudanças estruturais como o posicionamento do fogão ou da cubas não são aconselháveis devido a sua alta complexidade e custo;
- Não é necessário espaço para as motos que serão localizadas fora do espaço da loja em lugar pré-estabelecido pelo Shopping;
- A movimentação interna na cozinha para a elaboração dos pratos é muito dinâmica e complexa de forma a ser difícil de mapeá-la. Por isso, não devem ser prioridades mudanças no arranjo físico por conta da produção da comida (processo 13);
- As geladeiras e congeladores atuais possuem capacidade suficiente para o acréscimo de produção gerado pelo *delivery*. Dessa forma, não será necessário a aquisição nem espaço para novos refrigeradores.

Tendo em vista os pontos levantados e as restrições impostas pela própria empresa, foi elaborado um desenho esquemático do arranjo físico para a cozinha do China Express na Figura 27. Em preto está ilustrado o arranjo físico atual. Em vermelho, as mudanças propostas para cada uma das atividades mapeadas.

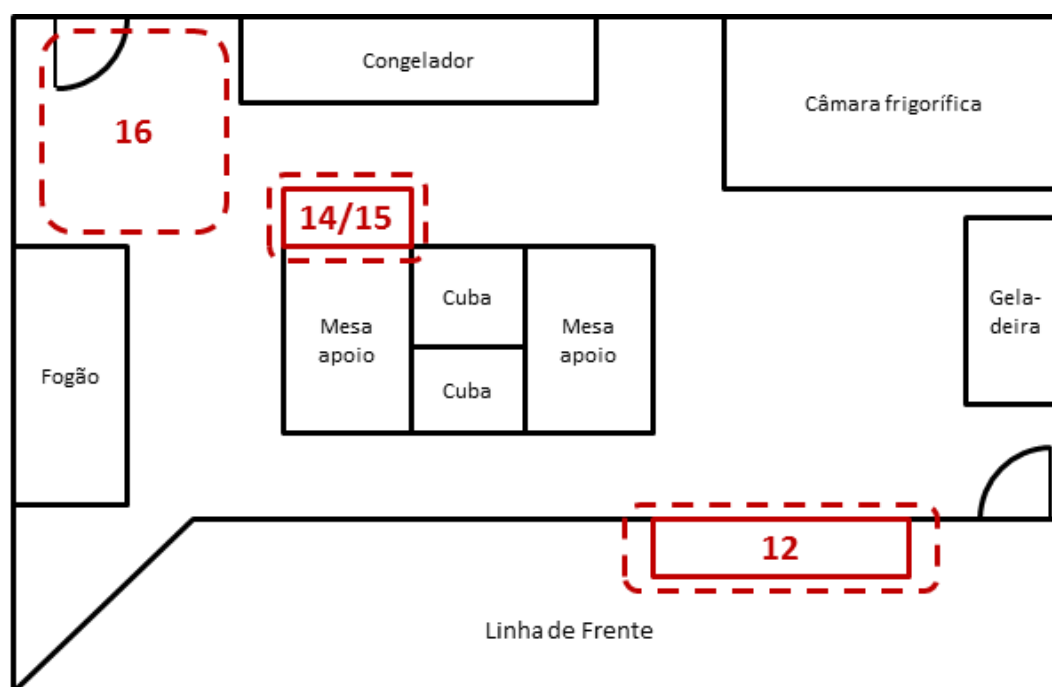


Figura 28 – Mapa esquemático das mudanças no arranjo físico da cozinha (elaborado pelo autor)

Serão incluídas duas mesas de apoio. A primeira na linha de frente onde será feito o atendimento por telefone. Nela, haverá além do telefone, o computador com sistema de cadastro. A segunda mesa de apoio será no interior da cozinha e servirá de auxílio para embalar a comida e montar o pedido.

4.4. Avaliação e Melhoria do Serviço

4.4.1. Procedimentos para Avaliação

4.4.1.1. O impacto da ausência de gestão de falhas em serviços

Menosprezar o impacto de falhas em serviços pode ser um dos maiores erros a se cometer em qualquer operação. Por mais que se tenham tomadas todas as precauções necessárias, falhas são inevitáveis e, quando elas ocorrem, a organização deve ser capaz de detectá-las e buscar processos para primeiramente recuperar o dano causado e em seguida evitar que a falha se repita.

Falhas podem ser a principal causa do fracasso de um negócio quando não forem bem gerenciadas. Pesquisa realizada pela TARP – *Technical Assistance Research Program* (ZEITHAML e BITNER, 2005) demonstra que cerca de 82% dos clientes que tiveram sua reclamação resolvida rapidamente voltam a comprar da empresa enquanto esse número cai para 19% quando as reclamações não são resolvidas.

Clientes descontentes que reclamam	Percentual que volta a comprar
Reclamações não resolvidas	19%
Reclamações resolvidas	54%
Reclamações resolvidas rapidamente	82%

Tabela 33 – Fidelidade dos clientes em função de como as reclamações são geridas (adaptado de Zeithaml e Bitner)

Além da redução da retenção dos clientes, um problema ainda maior de falhas mal gerenciadas em serviços é o impacto no boca a boca e na propaganda negativa da marca e do serviço. Detalhes de como isso ocorre será explorado no próximo tópico

4.4.1.2. Como os clientes reagem a falhas

Segundo Zeithaml e Bitner (2005), uma falha pode gerar diversas formas de reação do cliente. Em um primeiro plano, ele opta por agir ou não como consequência da falha do serviço. Caso opte por agir, sua reclamação poderá ser direcionada diretamente ao prestador do serviço, as

pessoas próximas como família e amigos ou ainda pode ser direcionada a terceiros. Caso decida por não agir, nenhuma reclamação é feita. Em ambos os casos, o cliente ao final tem a opção de mudar ou permanecer com o prestador de serviço. As reações possíveis do cliente são demonstradas no diagrama da Figura 29.

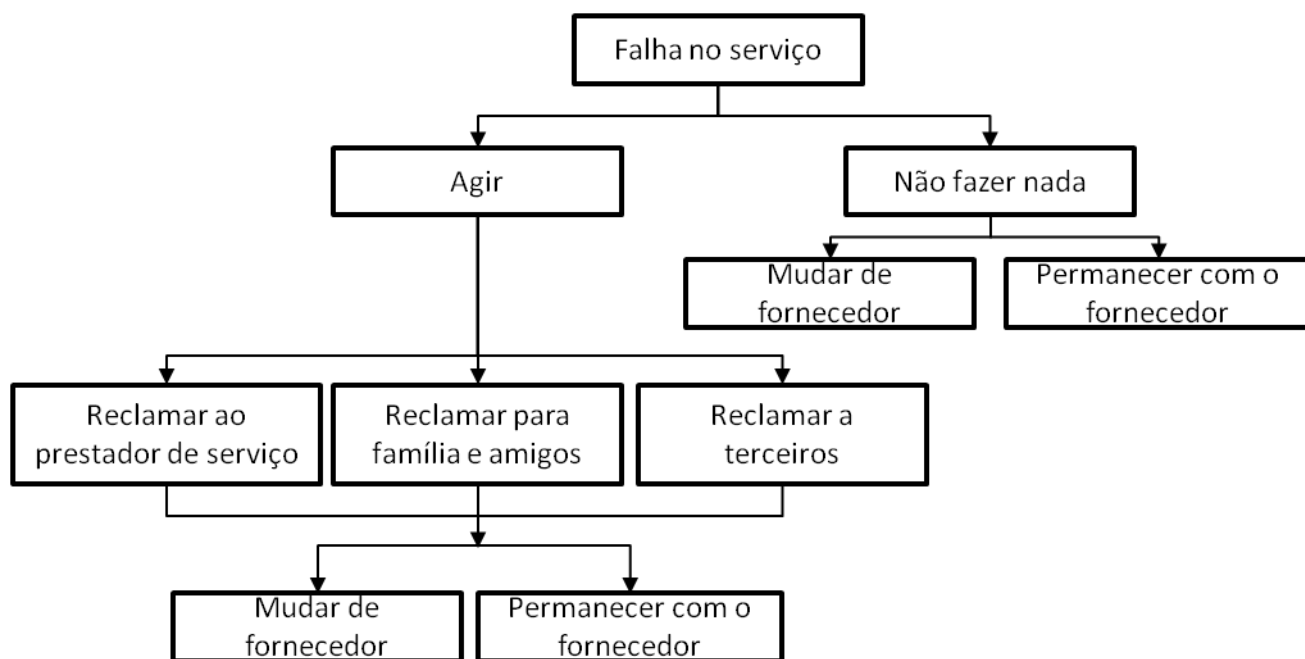


Figura 29 – Reações dos clientes as falhas no serviço (adaptado de Zeithaml e Bitner)

Clientes possuem reações a falhas diferentes porque possuem perfis diferentes. Assim, é preciso compreender que existem diferentes tipos de clientes e que cada um impactará a organização de uma forma. Zeithaml e Bitner (2005) classificam os clientes em quatro grandes grupos:

1) Passivos: são aqueles que possuem pouca propensão a tomar uma ação, seja a reclamação ao prestador do serviço, seja a difusão de informações negativas boca a boca. Clientes passivos não costumam agir por dois motivos principais – ou por acreditarem que sua reclamação não impactará em nada a organização ou porque considera o esforço para reclamar muito alto por falhas muito pequenas. Apesar de não disseminar informações negativas, o cliente passivo pode migrar para outros fornecedores quando tiver a possibilidade;

2) Tagarelas: são clientes que reclamam ativamente ao prestador de serviço porém não costumam reclamar com amigos ou terceiros. Ele deve ser considerado o melhor amigo da empresa uma vez que comunicam as falhas porém não as difunde;

3) Irados: são clientes que possuem maior propensão a iniciar um boca a boca negativo junto a amigos e familiares. Além disso, os clientes irados mudam de fornecedores com mais facilidade;

4) Ativistas: são os clientes que mais sentem a necessidade de reclamar para todas as instâncias. No entanto, apesar de poderem gerar impactos muito negativos para a empresa, esses clientes acreditam que suas reclamações podem gerar melhorias de forma que, quando as falhas forem bem geridas, eles podem ser controlados.

Compreendendo as possíveis reações de clientes e os diferentes tipos de clientes envolvidos em falhas do serviço, é possível elaborar uma estratégia para a avaliação da satisfação do cliente.

4.4.1.3. Avaliação da satisfação do cliente

Medir a satisfação do cliente não é uma tarefa fácil. Diversas metodologias já foram elaboradas e todas buscam captar possíveis falhas no serviço como um todo. Hoffman e Bateson (2003) dividem as formas de medições em dois grandes grupos: medições diretas e medições indiretas. Medições diretas são aquelas obtidas diretamente por pesquisas de satisfação. Já as medições indiretas são aquelas que conseguem rastrear a satisfação do cliente através de mudanças em parâmetros como número de vendas, lucros, tempo desde a última venda, etc.

Além desses dois grupos de medições citados por Hoffman e Bateson (2003), as medições também podem ser classificadas como ativas ou passivas. Medições ativas são aquelas em que o prestador do serviço entra em contato com o cliente em busca da avaliação, ou seja, a iniciativa é tomada pela própria empresa. Já medições passivas são aquelas que dependem exclusivamente da vontade do cliente, ou seja, a medição só ocorre se o cliente pró - ativamente decidir agir. De forma geral, medições ativas são bem vistas pelos clientes uma vez que mostram a preocupação da empresa com seu cliente. No entanto, elas muitas vezes exigem mais recursos (humanos e financeiros) do que as medições passivas.

Tendo em vista os diferentes tipos de medições, é necessário adequar cada tipo de medição para cada tipo de cliente descrito no tópico anterior. Dessa forma, todos os perfis de clientes são contemplados. A Tabela 34 demonstra o tipo de medição adequado para cada tipo de cliente.

	Direta	Indireta
Ativo	Irado/Ativista/Tagarela	Passivo
Passivo		

Tabela 34 – Caracterização dos clientes típicos em função de seu comportamento (elaborado pelo autor)

- Clientes Passivos precisam de um método ativo uma vez que não possuem pró-atividade para reclamar. A medição indireta é mais adequada uma vez que clientes passivos apresentam maior resistência a pesquisas e podem maquiar e enviesar o resultado por não quererem responde-la;
- Clientes Tagarelas, Irados e Ativistas podem ter de medições ativas ou passivas uma vez que são pró-ativos o suficiente para comunicar suas reclamações. É necessário apenas que a empresa disponibilize um canal pela qual seus clientes possam expor suas reclamações diretamente;

É importante ressaltar que, quando realizando avaliações do serviço, não é possível direcionar cada um dos métodos de avaliação para cada tipo de cliente uma vez que os clientes não são facilmente classificados. No entanto, o resultado da tabela acima indica que com três métodos de avaliações diferentes é possível alcançar todos os tipos de clientes de sua operação.

Como consequência dos diferentes tipos de clientes e das diferentes formas de avaliação, foram elaborados três procedimentos para o *delivery* do China Express visando abranger todos os casos possíveis.

4.4.1.4. Procedimento 1a – Ligação pedindo avaliação do serviço (Ativo direto)

O procedimento 1 consiste em obter a avaliação dos clientes por meio de ligações. Esse procedimento é ativo por ser exclusivamente iniciativa da empresa e é direto uma vez que a avaliação é a resposta direta dos clientes. O procedimento de avaliação conta com basicamente dois passos: seleção dos clientes pesquisados e aplicação da avaliação:

Seleção dos clientes pesquisados: é necessário que alguns clientes sejam selecionados para a avaliação uma vez que a pesquisa por telefone implica em maiores custos (tempo e pessoas). Os clientes devem ser selecionados a partir dos seguintes critérios na ordem mostrada:

- 1- Clientes que já responderam alguma vez a pesquisa por telefone (descartar em ordem temporal – clientes que responderam há mais tempo devem ser descartados por último);
- 2- Clientes que já responderam alguma vez a pesquisa no *website* devem ser descartados (descartar em ordem temporal – clientes que responderam há mais tempo devem ser descartados por último);
- 3- Clientes restantes devem ser sorteados ao acaso.

Inicialmente, o plano é que sejam feitas duas a três ligações por dia dependendo da disponibilidade dos funcionários.

Aplicação da avaliação: a avaliação por telefone deve ser simples e concisa contemplando apenas a visão e sensação geral do cliente em relação ao serviço. Isso porque muitas vezes o cliente não deseja ser incomodado. Dessa forma, a avaliação deve conter basicamente as seguintes questões:

- O serviço foi entregue de acordo com esperado?
- O senhor(a) está satisfeito com a qualidade da comida e do serviço?
- O senhor(a) gostaria de fazer alguma sugestão em relação ao serviço?

As respostas devem ser armazenadas em um banco de dados que será utilizado pelos procedimentos de recuperação de falhas.

4.4.1.5. Procedimento 2a – Formulários de avaliação no website (Passivo direto)

O procedimento 2 envolve o preenchimento de formulários de avaliação no *website* do China Express. Esse tipo de avaliação é passivo uma vez que depende da pró-atividade dos clientes mas, assim como o procedimento 1, é direto já que a avaliação é feita diretamente pelo cliente. O procedimento conta com dois passos principais: envio e incentivo ao preenchimento, elaboração e funcionamento do formulário.

Envio e incentivo ao preenchimento: o objetivo principal dessa etapa é informar ao cliente sobre a existência do formulário de avaliação e também incentivá-lo a preenchê-lo. Dessa forma,

junto com os pratos enviados pelo *delivery*, será enviado um pequeno folheto informativo sobre o processo avaliativo. Um possível exemplo do folheto está exposto na Figura 30.



Figura 30 – Folheto informando sobre avaliação no *website* (elaborado pelo autor)

Assim, o cliente conhece o processo seletivo, entende de que forma pode fazê-lo e possui um incentivo para a avaliação. O verso do folheto deve conter o número de identificação do pedido. Apenas através desse número o cliente poderá preencher sua avaliação no site

Elaboração e funcionamento do formulário: o formulário deve ser elaborado e deve ser facilmente acessado pelo *website*. Além disso, o formulário só deve ser acessado após a inserção do número de identificação do pedido contido no folheto. O formulário de avaliação pelo *website* pode ser mais extenso uma vez que só irão respondê-lo aqueles clientes que já demonstrarem certa vontade e pró-atividade para avaliar o serviço. O modelo de avaliação elaborado para o *website* pode ser visto no Apêndice D.

4.4.1.6. Procedimento 3a – Avaliação de queda de pedidos (Ativo indireto)

O procedimento 3 conta com uma avaliação periódica da gerência em relação ao número total de pedidos de *delivery* e um monitoramento dos clientes. Trata de uma avaliação ativa por exigir um esforço unicamente da empresa, porém é indireto uma vez que a avaliação é consequência de respostas indiretas dos clientes.

Essa avaliação deve ser feita pelo gerente da loja ou superior uma vez que este deverá ter acesso ao número total de pedidos, respectivos valores e clientes. Essa avaliação deverá ser feita periodicamente de quatro em quatro meses. O procedimento leva em conta duas dimensões: o número total de pedidos de *delivery* feitos e o número de pedidos realizados por cliente

Número total de pedidos: consiste na contagem simples do número de pedidos de *delivery* feitos no período estudado. Além do número total de pedidos, outras variáveis devem ser analisadas como: total de clientes diferentes que pediram *delivery* no período, ticket médio do *delivery*, razão entre formulários preenchidos e número de pedidos, etc. Esses parâmetros devem ser calculados e medidos e consolidados em um relatório único de avaliação do serviço.

Número de pedidos por cliente: análise semelhante ao número total de pedidos porém segmentado por cliente. Assim, pretende-se obter um mapeamento dos clientes contendo informações como: tempo desde o último pedido, número de pedidos no período, ticket médio do cliente. Esse mapeamento servirá como base para o direcionamento de esforços de recuperação.

4.4.1.7. Quadro Resumo

O quadro da Tabela 35 consolida as principais características e os principais resultados esperados dos três procedimentos de avaliação do serviço.

Procedimento	Características	Resultados
1a- Ligação pedindo avaliação	Ligações feitas após o pedido buscando uma avaliação em alto nível do serviço de forma geral Focado em clientes passivos que não forneceriam avaliação sem a ligação	- Demonstrar aos clientes preocupação com a qualidade do serviço - Gerar conhecimento sobre os pontos de falhas do processo
2a- Formulário no <i>website</i>	Formulário de avaliação do serviço no <i>website</i> incentivado por brindes. Focado em clientes pró-ativos	- Demonstrar aos clientes preocupação com a qualidade do serviço - Gerar conhecimento sobre os pontos de falhas do processo
3a- Avaliação no número de pedidos	Avaliação de métricas da empresa como número de viagens por cliente, ticket médio, etc. Focado em clientes passivos que não fornecem avaliação diretamente	- Entender se, de forma geral, o serviço está ou não correspondendo às expectativas dos clientes - Gerar mapeamento dos clientes sendo possível direcionar recursos de recuperação de falhas

Tabela 35 – Quadro-resumo dos três procedimentos de avaliação do serviço (elaborado pelo autor)

4.4.2. Procedimentos para Recuperação e Melhoria

4.4.2.1. Metodologia para recuperação e melhorias

Os procedimentos para recuperação e melhoria são essenciais para o sucesso do negócio uma vez que são eles os responsáveis por evitar ou ao menos reduzir a propagação de propaganda negativa de serviço. Assim, os procedimentos devem ser uma resposta às avaliações obtidas como resultados dos procedimentos avaliativos vistos no capítulo anterior.

O fluxograma da Figura 31 indica as etapas que foram seguidas para a elaboração dos procedimentos de recuperação do China Express.

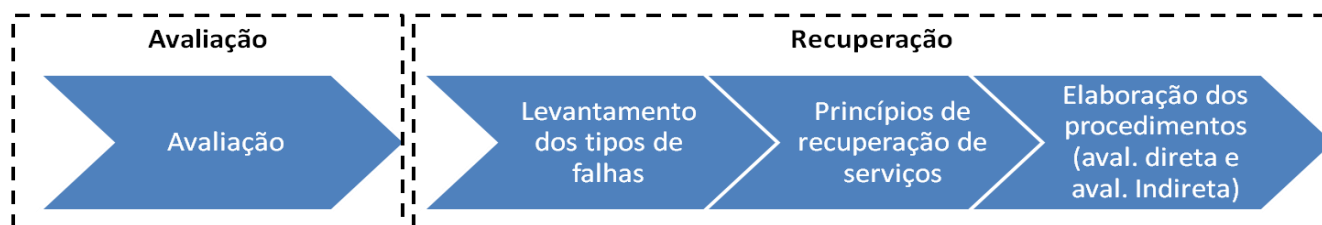


Figura 31 – Etapas para a recuperação de serviços (elaborado pelo autor)

4.4.2.2. Levantamento dos tipos de falhas

Antes de determinar os procedimentos adequados para a recuperação e melhoria do serviço, é necessário entender quais são os tipos de falhas envolvidas em serviços. Segundo Hoffman e Bateson (2003), existem quatro grandes grupos de falhas em serviços como demonstrado na Tabela 36.

TIPO DE FALHA	SUBGRUPO
Falhas no sistema de prestação de serviço	Serviço indisponível
	Serviço excessivamente lento
	Outras falhas no núcleo do serviço
Necessidades e pedidos do cliente	Clientes com "necessidades especiais"
	Preferências do cliente
	Erro admitido por parte do cliente
	Outros problemas
Ações não induzidas/não solicitadas do funcionário	Nível de atenção
	Ação inusitada
	Normas culturais
	Gestalt (avaliação holística genérica)

Clientes problemáticos	Embriaguez
	Abuso verbal e físico
	Quebra de regras da empresa
	Clientes que não cooperam

Tabela 36 – Tipos de falha e seus subgrupos (adaptado de Hoffman e Bateson)

Falhas no sistema de prestação de serviço tratam daquelas falhas vinculadas diretamente a problemas e imprevistos da empresa. Atraso nas entregas, demora no atendimento e telefones ocupados são alguns exemplos de falhas do serviço de *delivery* do China Express que se encaixam nesse grupo. Falhas relacionadas a necessidades e pedidos de clientes abordam falhas geradas por preferências e expectativas dos clientes. Assim, pedidos especiais de clientes não atendidos pelo serviço são o melhor exemplo desse tipo de falha. Ações não induzidas/não solicitadas do funcionário envolvem falhas da linha de frente da operação. Problemas como baixo nível de atenção ou atitudes do funcionário que não condizem com as normas culturais e sociais estão entre os principais problemas nesse tipo de falha. Por fim, falhas envolvendo clientes problemáticos dizem respeito aos problemas no serviço que provem exclusivamente do cliente como co-produtor. Assim, embriaguez ou falta de educação de clientes são as principais fontes desse tipo de falha.

É interessante notar que as falhas possuem origens diferentes: enquanto algumas falhas têm sua raiz na própria organização, outras são originadas pelos próprios clientes. Independentemente do ator gerador da falha, a organização deve estar preparada para lidar com essas falhas e estruturar procedimentos para sua recuperação. No tópico seguinte, serão explorados diversos princípios de recuperação de serviços que servirão de base para a elaboração dos procedimentos.

4.4.2.3. Princípios de recuperação de serviços

Hoffman e Bateson (2003) descrevem sete passos importantes no que denominam “a arte da recuperação de serviços”. Cada um dos passos compõe os alicerces da política dos processos de recuperação de qualquer serviço. São eles:

1) Meça os custos: é importante perceber que os custos consequência dos procedimentos de recuperação são facilmente retornados caso a recuperação seja bem sucedida. Isso porque

através da recuperação de falhas a organização não apenas retém clientes como também reduz propaganda negativa.

2) Encoraje ativamente as reclamações: como já foi explorado quando a avaliação foi discutida, reclamações e sugestões devem ser vistas como uma chance de melhoria para a empresa. Assim, elas devem ser incentivadas tanto através de ações passivas como ativas da organização.

3) Preveja a necessidade de recuperação: empresas com bons processos de recuperação conseguem identificar momentos do processo que tem maior probabilidade de ocorrência de falhas. Assim, torna-se mais fácil direcionar esforços além de agilizar o processo de recuperação

4) Reaja rapidamente: estudos indicam que quanto mais rápido a empresa reage a falhas, maior a chance de sucesso e retenção do cliente tem o processo de recuperação.

5) Treine os funcionários: apesar de serem essenciais, processos de recuperações de falhas não são naturais para a maioria dos funcionários. Não adianta esperar que os funcionários naturalmente desenvolvam procedimentos com o objetivo de minimizar falhas e recuperar serviços. Dessa forma, o treinamento torna-se essencial para o sucesso do processo de recuperação.

6) Delegue poderes à linha de frente: na maioria das vezes, um bom processo de recuperação exige uma elevação no grau de flexibilidade da autonomia dos funcionários da linha de frente. Principalmente para aquelas falhas originadas por clientes (necessidades/pedidos de clientes e clientes problemáticos), é importante que os funcionários tenham liberdade o suficiente para tornar o processo de recuperação eficiente.

7) Feche o Circuito: um processo de recuperação excelente compartilha com o cliente o efeito de sua reclamação/avaliação no processo. Assim, é importante que empresas retornem aos clientes comunicando de que forma seu contato impactou a organização como um todo.

A partir do levantamento dos principais tipos de falhas em serviços e dos princípios de processos de recuperação de uma empresa excelente, é possível estabelecer procedimentos-resposta para cada um dos procedimentos de avaliação formulados no capítulo anterior.

4.4.2.4. Procedimento 1b – Recuperação para falhas identificadas ao telefone

A partir da avaliação feita pelo telefone, existem duas possíveis possibilidades. A primeira é de que o cliente se mostra feliz com o serviço sem qualquer tipo de reclamação ou

sugestão. Nesse caso, não há nenhuma falha identificável e, portanto, nenhum processo de recuperação é necessário. Em um segundo caso, o cliente expõe algum tipo de reclamação ou sugestão. Nesse caso, fica sob a responsabilidade do funcionário (e aqui reside a importância do treinamento dos funcionários da linha de frente e da flexibilidade e autonomia dos funcionários) definir qual ação a ser tomada. A Tabela 37 indica a sugestão de alguns procedimentos para determinados tipos de reclamações feitas pelo cliente ao telefone.

Reclamação	Procedimento
Pedido errado (faltou o envio de algum item ou algum item foi trocado)	Perguntar se o cliente aceita que o item errado ou faltante seja enviado imediatamente. Em caso afirmativo, priorizar o pedido e enviá-lo assim que possível. Após determinado tempo, voltar a ligar pedindo desculpas pelo ocorrido
Demora	Pedir desculpas pelo ocorrido. Entender o motivo da demora e explicá-lo ao cliente. Oferecer um brinde ao cliente para a próxima compra
Atendimento foi ruim	Pedir desculpas pelo ocorrido. Entender o motivo da demora e explicá-lo ao cliente. Oferecer um brinde ao cliente para a próxima compra

Tabela 37 – Procedimentos para exemplos de reclamações (elaborado pelo autor)

É evidente que os procedimentos devem ser ajustados a cada situação e a cada cliente. No entanto, é importante que o procedimento ocorra de forma rápida após a falha.

4.4.2.5. Procedimento 2b e 3b – Recuperação para falhas identificadas em formulários e na queda do número de pedidos

As respostas dos formulários devem ser agrupadas assim como as análises feitas com os parâmetros da empresa (número de viagens, pedidos por pessoas, etc). Esse conjunto de dados deve servir como direcionador para entender se o serviço está ou não mantendo os padrões e as expectativas dos clientes. Os formulários conseguem fornecer uma visão mais específica de qual ponto necessita melhorar (comida, atendimento, etc). Já os números macros da operação em conjunto com o mapeamento de clientes fornecem uma perspectiva de que tipo de cliente consome mais, qual tipo de cliente está mais ou menos satisfeito, etc. Essas informações devem ser vistas juntas e devem direcionar as ações da empresa por parte da direção do China Express. Melhorias em pontos específicos do serviço e para cada cliente deve ser observados.

Além das ações e projetos macroscópicos da empresa, ações pontuais devem ser tomadas com base em cada uma das formas de avaliação. Um processo para cada forma de avaliação foi elaborado com o intuito de aprimorar a estratégia de recuperação do China Express:

1) E-mail de resposta: a idéia é que aqueles formulários que contiverem algum detalhe mais específico ou alguma crítica muito forte ao serviço sejam respondidos. A resposta visa agradecer o cliente pela sugestão/reclamação além de explicar o ocorrido e as ações que foram tomadas para que aquilo não se repita.

2) Telefonema de recuperação: a análise e o mapeamento dos clientes deverão servir para indicar aqueles clientes que não pedem há mais de três meses, por exemplo. O procedimento consiste em reatar o relacionamento com esse cliente através de uma ligação de recuperação. A idéia é entender o que fez o cliente deixar de comprar e oferecer a ele uma oferta especial como forma de reaproximação.

É evidente que os procedimentos de recuperação estão constantemente sendo ampliados e modificados em função das falhas do serviço. Por esse motivo, a avaliação deve ser feita constantemente mantendo um ciclo constante de recuperação do serviço.

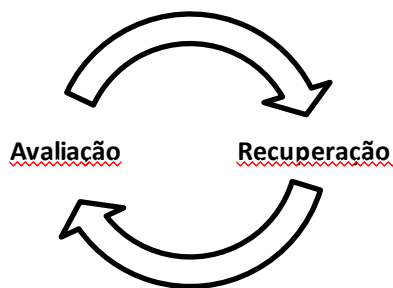


Figura 32 – Ciclo avaliação-recuperação (elaborado pelo autor)

5. PLANO FINANCEIRO

5.1. Metodologia e Objetivos – Fluxo de Caixa Descontado

O objetivo do Plano Financeiro é entender por que o proprietário do China Express deve ou não investir na nova operação de *delivery*. Em outras palavras, o Plano Financeiro busca entender se a nova operação é ou não rentável e, se for, se é mais rentável que outras possíveis aplicações.

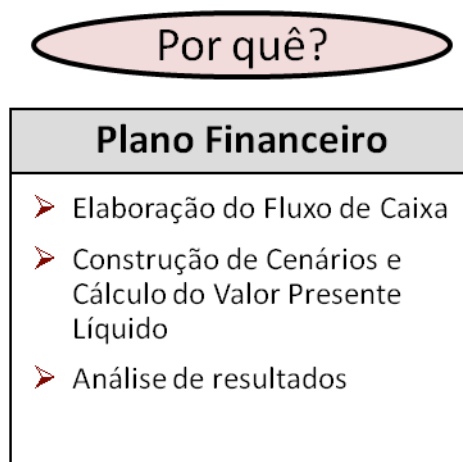


Figura 33 – Resumo da estrutura do Plano Financeiro (elaborado pelo autor)

O plano financeiro será construído com base no método de avaliação através do Fluxo de Caixa Descontado (DCF – *Discounted cash flow*) demonstrado por Damodaran (1997). Segundo o autor, o método do Fluxo de Caixa Descontado fundamenta-se na idéia de trazer a valor presente (a uma determinada taxa de desconto) os fluxos de caixas esperados gerados por qualquer ativo da operação.

Dessa forma, o método consiste em três etapas principais:

- Elaboração do fluxo de caixa através do levantamento de receitas, custos e investimentos
- Construção de cenários otimistas e pessimistas e cálculo do valor presente líquido
- Análise dos resultados obtidos e comparação com outro(s) investimento(s)

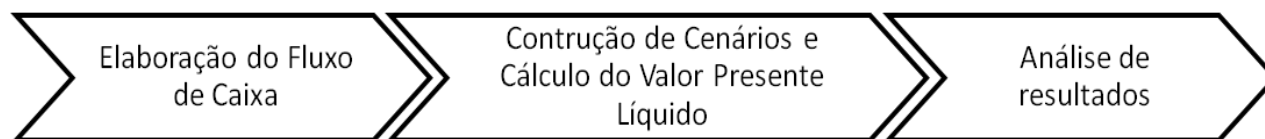


Figura 34 – Etapas do Plano Financeiro (elaborado pelo autor)

5.2. Elaboração do Fluxo de Caixa

5.2.1. Conceitos e Premissas

A elaboração do fluxo de caixa de um negócio é algo extremamente trabalhoso uma vez que exige um conhecimento detalhado dos custos, receitas e investimentos daquela operação. Existem basicamente dois tipos de fluxos de caixa utilizados nessa análise: fluxo de caixa do acionista e fluxo de caixa da empresa. A diferença essencial é que os fluxos de caixas do acionista são calculados após a dedução por conta dos juros de empréstimos. Para o caso em questão, será considerado que a nova operação não será alavancada, ou seja, não possui dívidas – todos os investimentos necessários serão realizados com os recursos dos proprietários do China Express. Dessa forma, os fluxos de caixa da empresa e do acionista tornam-se idênticos e podem ser calculados como demonstrado no diagrama.

	Receitas
-	Despesas Operacionais
	Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização
=	(EBITDA)
-	Depreciação e amortização
=	Lucros antes de juros e impostos (EBIT)
-	Impostos
=	Lucro Líquido
+	Depreciação e amortização
=	Fluxo de Caixa Proveniente de Operações
-	Desembolsos de Capital
-	Variação do Capital de Giro
=	Fluxo de Caixa Líquido do Acionista

Para a análise financeira do *delivery* do China Express, foram consideradas as seguintes premissas:

- Não existem ativos sujeitos a depreciação e amortização. Isso porque ativos como os equipamentos de cozinha e outros ativos fixos já estão sendo considerados no cálculo da operação normal da venda no *fast-food* no shopping;
- Será considerado que não existe variação no capital de giro da empresa. Apesar de pequenas variações, conversas com a direção do China Express indica que a variação do Capital de Giro para o limite temporal analisado pode ser desconsiderado;

Em função das premissas feitas, obtém-se um novo modelo de conta simplificado para o cálculo de fluxo de caixa.

	Receitas
-	Despesas Operacionais
=	Lucros antes de juros e impostos (EBIT)
-	Impostos
=	Fluxo de Caixa Proveniente de Operações
-	Desembolsos de Capital
=	Fluxo de Caixa Líquido do Acionista

Portanto, o cálculo do fluxo de caixa exigirá o levantamento das receitas, das despesas operacionais (custos), dos impostos e dos desembolsos de capital (investimentos). Cada um desses tópicos será abordado a seguir.

5.2.2. Receita – Definição do Ticket Médio

Para projetar o fluxo de receitas da operação de *delivery*, é preciso determinar tanto o ticket médio de uma viagem como também a projeção da demanda. Ambos os parâmetros serão determinados para cada um dos segmentos-alvo definidos no Plano de Marketing: população fixa moradora de Alphaville e população flutuante de funcionários que trabalham em empresas da região.

O ticket médio com cada viagem é função do número de pessoas que irão se alimentar com aquele pedido e dos preços dos pratos em função de seu tamanho.

Para determinar a média de pessoas que se alimentam com um pedido, foi feita uma análise separada por segmentos de clientes (população fixa e flutuante). A distribuição foi definida através de conversas com a direção do China Express. Para a população fixa, baseou-se na distribuição de pessoas por domicílio. Para a população flutuante, a idéia é que dificilmente os pedidos sejam para mais de uma pessoa. A Tabela 38 indica o resultado da distribuição.

Pessoas atendidas por um pedido	População fixa	População flutuante
1	30%	75%
2	30%	10%
3	15%	5%
4	10%	5%
5	10%	3%
Mais que 5	5%	2%

Tabela 38 – Número de pessoas atendidas por pedido por segmento (elaborado pelo autor)

Os preços dos pratos e suas porções foram informados pelo China Express como na Tabela 39.

Prato	Porção	Preço (R\$)
Macarrão Chop-Suey (tradicional)	1 pessoa	15,90
Macarrão Chop-Suey (tradicional)	2 pessoas	23,90
Rolinho Primavera (unidade)	1 pessoa	2,90
Refrigerante (lata)	1 pessoa	3,50

Tabela 39 – Preços dos pratos principais no China Express (elaborado pelo autor)

Para efeito de cálculo do valor padrão, será considerado que 20% das pessoas pedem rolinho primavera de acompanhamento e que 10% das pessoas pedem bebida para acompanhar os pratos. Dessa forma, o valor do pedido em função do número de pessoas é dado pela Tabela 40.

Pessoas atendidas por um pedido	Preço do pedido (R\$)
1	16,80
2	25,80
3	42,60
4	51,50
5	68,40
Mais que 5*	103,00

*valor estimado com base em um pedido para 8 pessoas

Tabela 40 – Preço médio do pedido em função do número de pessoas atendidas (elaborado pelo autor)

A partir da distribuição de número de pessoas por pedido e do preço da viagem por tamanho do pedido é possível calcular o ticket médio para cada segmento.

	População Fixa	População Flutuante
Ticket Médio (sem taxa de entrega)	R\$ 36,30	R\$ 24,00

Para efeito do cálculo da receita, é preciso adicionar ao ticket médio o valor da taxa de entrega de R\$ 3,50 definido no Plano de Marketing.

	População Fixa	População Flutuante
Ticket Médio final	R\$ 39,80	R\$ 27,50

É importante ressaltar que a diferença do ticket médio entre os dois segmentos reflete a diferença de pessoas que se alimentam por viagem. Assim, enquanto os pedidos em escritório tendem a ser individuais, pedidos para casas tendem a ser compartilhados por mais de uma pessoa.

5.2.3. Receita – Projeção da Demanda

A demanda por viagens foi projetada por dois métodos diferentes: uma primeira abordagem busca construir o número total de viagens demandadas partindo da população total de cada um dos segmentos-alvo e de uma série de premissas feitas. Já a segunda abordagem adota informações de volume vendido do principal concorrente da região aliado a premissas de roubo

do *market-share*. Os números obtidos pelos dois métodos serão confrontados e a partir deles será definida a projeção de demanda do China Express.

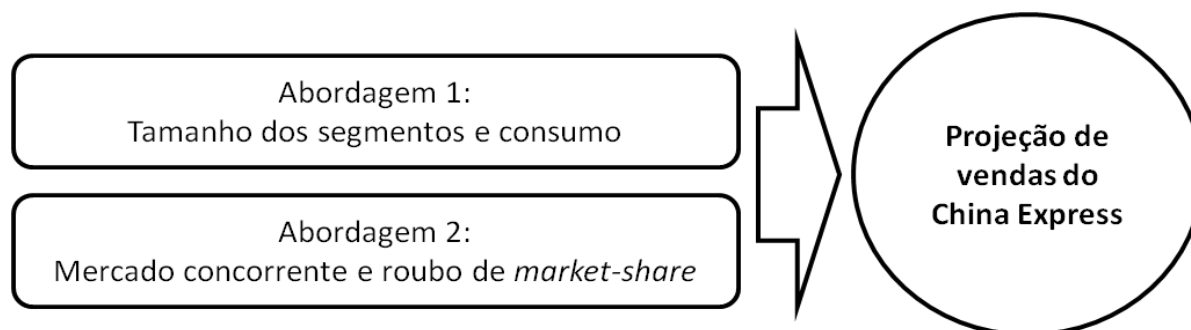


Figura 35 – Esquema do método para projeção de vendas (elaborado pelo autor)

5.2.3.1. Abordagem 1 – Tamanho dos segmentos e consumo

O cálculo do número de vendas do China Express será obtido a partir de dados estatísticos, pesquisas de mercado e premissas. O número total de pedidos mensais do China Express será resultado da soma dos pedidos mensais de cada segmento (que será calculado separadamente). Os diagramas das Figuras 36 a 39 demonstram todas as etapas de cálculo e as premissas feitas para se obter a projeção de vendas.

A) Segmento de população fixa

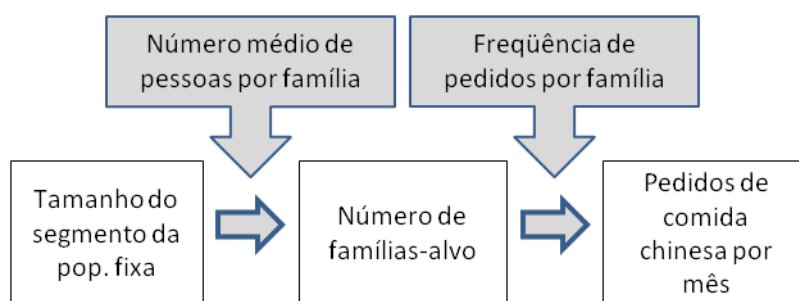


Figura 36 – Modelo para cálculo de pedidos mensais para população fixa segundo abordagem 1 (elaborado pelo autor)

- Número médio de pessoas por família: **3,34**

O número foi obtido através do Censo 2010 feito pelo IBGE. Foi considerado o número médio de pessoas por domicílio no município de Barueri

- Frequência de pedidos por família: **0,43 pedidos/mês**

A frequência de pedidos por família foi obtida através uma pesquisa feita pela internet. Foi perguntado para 252 pessoas “Com que frequência você costuma pedir *delivery* de comida chinesa em sua casa?”. Através de uma média simples das respostas dos pesquisados obtivemos o resultado de 0,43 pedidos por mês.

Assim, temos os seguintes valores para o segmento de população fixa.

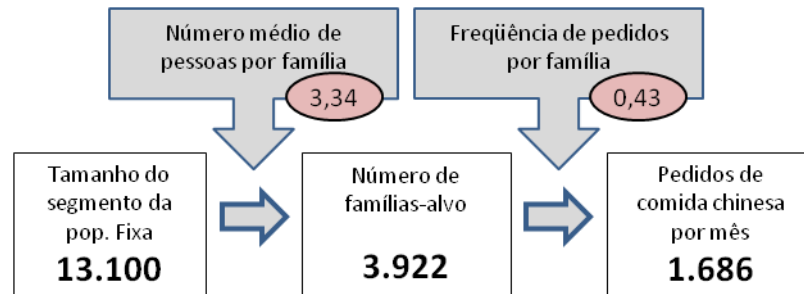


Figura 37 – Pedidos da população fixa pela abordagem 1 (elaborado pelo autor)

B) Segmento de população flutuante

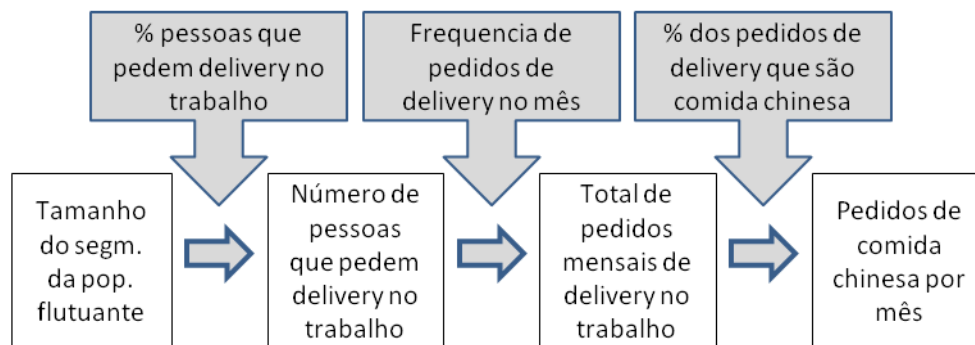


Figura 38 - Modelo para cálculo de pedidos mensais para população flutuante segundo abordagem 1 (elaborado pelo autor)

- % de pessoas que pedem *delivery* no trabalho: 5%

Pesquisas realizadas recentemente demonstram que é cada vez mais comum a alimentação nos escritórios. A rotina corrida de trabalho eleva a demanda por refeições que não necessitem sair do escritório. Pensando nisso, foi elaborado em conjunto com a direção do China Express uma tabela de destinos de almoço dos funcionários de empresas de Alphaville.

Destino de almoço	Percentual do total de funcionários
Saem para comer	70%
Trazem comida de casa	15%
Refeitórios na empresa	10%
<i>Delivery</i>	5%

Tabela 41 – Destino de almoço da população flutuante (elaborado pelo autor)

- Frequência de pedidos de *delivery* no mês: 2,4 pedidos/mês

Considerando apenas as pessoas que pedem *delivery* no trabalho, foi elaborada uma tabela com a frequência de pedidos por mês. A Tabela 42 também mostram premissas elaboradas em conjunto com a direção do China Express e do conhecimento dos diretores em relação ao consumo de *delivery* e do tipo de escritórios na região.

Frequência (pedidos/mês)	Percentual do total de funcionários que pede <i>delivery</i>
Menos de 1	10%
1	20%
2	30%
3	20%
4	10%
5 ou mais	10%

Tabela 42 – Frequência de pedidos daqueles funcionários que pedem *delivery* (elaborado pelo autor)

Assim, obtivemos uma média de 2,4 pedidos por mês o que se aproxima a um pedido a cada duas semanas.

- Percentual de pedidos de *delivery* que são de comida chinesa: 40%

Pedidos de *delivery* em escritório muitas vezes são mais restritos do que pedidos de *delivery* por famílias no final de semana. Assim, não se costuma pedir pizza ou comida japonesa no escritório por questões de praticidade. Assim, dentre as opções possíveis de entrega no almoço em Alphaville, a comida chinesa aparece como uma das principais opções. A proporção de pedidos feitos por cada tipo de *delivery* foi elaborada com base nesses pontos e em conjunto com a visão da direção do China Express

Tipo de <i>delivery</i>	Percentual do mercado de entregas em escritórios
Comida chinesa	40%
Lanches	20%
Pratos prontos (caseiros)	20%
Outros	20%

Tabela 43 – Tipo de comida *delivery* (elaborado pelo autor)

A partir de todas as premissas e dados, obtemos os seguintes valores para o segmento de população flutuante:

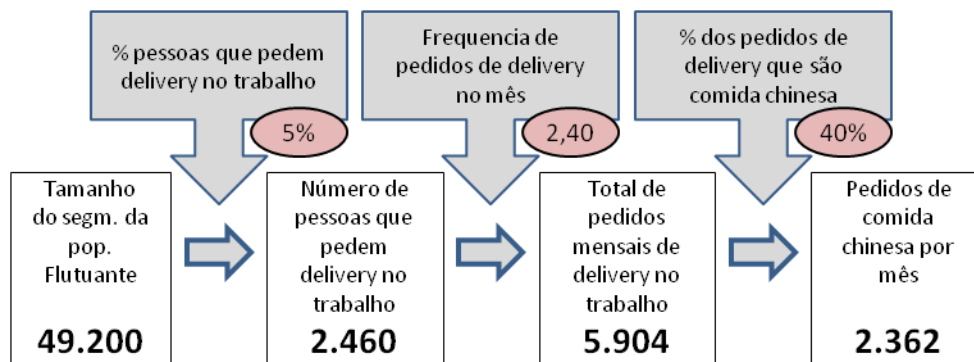


Figura 39 – Pedidos da população flutuante segundo abordagem 1 (elaborado pelo autor)

C) Resultados dos dois segmentos

Somando os dois segmentos e aplicando o percentual de crescimento do mercado no tempo, obtemos o tamanho do mercado projetado para os dois primeiros anos de operação. Vale ressaltar que para o segmento fixo, foi aplicada uma taxa de crescimento mensal do mercado equivalente a taxa de crescimento populacional de Barueri obtida pelo IBGE (aproximadamente 0,25% a.m.) enquanto que para o segmento flutuante, considerou-se a taxa de crescimento industrial da região de aproximadamente 0,53% a.m. (TISHMANSPEYE).

Segmento	Taxa de Crescimento de mercado (ao mês)	Fonte
Fixo	0,25%	IBGE
Flutuante	0,53%	TISHMANSPEYE

Tabela 44 – Taxa de crescimento do mercado ao mês (fonte IBGE e Tishmanpeye)

O tamanho do mercado em número de pedidos de comida chinesa por mês pode ser visto na Tabela 45.

	Atual	dez/2012	dez/2013
Mercado de pop. Fixa	1,686	1,734	1,787
Mercado de pop. Flutuante	2,362	2,503	2,668
Tamanho do mercado total	4,048	4,237	4,454

Tabela 45 – Tamanho do mercado total segunda abordagem 1 (elaborado pelo autor)

5.2.3.2. Abordagem 2: Concorrência e market-share

A segunda abordagem para a projeção da demanda baseia-se nos dados fornecidos pelo principal concorrente do *delivery* do China Express. Assim, o mercado de *delivery* de comida chinesa na região foi obtido através do número de viagens do concorrente e seu market-share estimado como demonstrado na Figura 39.



Figura 40 – Modelo de cálculo de pedidos mensais pela abordagem 2 (elaborado pelo autor)

- Número de vendas do concorrente

Foi obtida a informação do número de viagens diárias médias realizadas durante os dias da semana e no final de semana pelo concorrente China in Box. Considerando 8 finais de semana e 22 dias de semana em um mês, obtemos o total de viagens mensais do principal concorrente

Período	Viagens por dia	Dias no mês	Viagens por mês
Final de semana	140	8	1.120
Dia de semana	80	22	1.760

Tabela 46 – Vendas mensais do China in Box por período da semana (elaborado pelo autor)

Para a determinação do número de viagens por segmento de mercado (população fixa e flutuante), foram definidos os percentuais de viagens em cada período correspondente a cada um dos segmentos.

Período	Pop. Fixa	Pop. Flutuante
Final de semana	90%	10%
Dia de semana	20%	80%

Tabela 47 – Distribuição dos segmentos por período na semana (elaborado pelo autor)

A partir dos dados do concorrente e da premissa da proporção de pedidos por segmento por período da semana, foi possível calcular o número de viagens mensais do concorrente por segmento.

Segmento	Viagens por mês
Pop. Fixa	1.360
Pop. Flutuante	1.520

Tabela 48 – Vendas mensais do China in Box por segmento (elaborado pelo autor)

- Market-share dos concorrentes

Não há informações nem pesquisas disponíveis que informem o *market-share* dos dois principais concorrentes de comida chinesa na região. No entanto, segundo percepção dos diretores do China Express, pode-se considerar que o *market-share* do mercado de comida chinesa *delivery* como mostrado na Tabela 49.

Concorrente	Market-share
China in Box	60%
Lig Lig	40%

Tabela 49 – Market-share no mercado de delivery de comida chinesa (elaborado pelo autor)

A partir dos dados e premissas estabelecidas, obtemos os seguintes resultados para o total de pedidos projetados para o China Express para cada segmento.

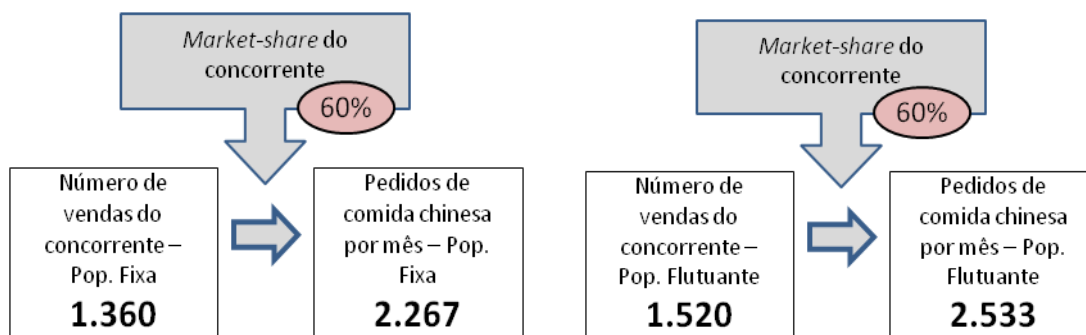


Figura 41 – Pedidos mensais Segundo abordagem 2 (elaborado pelo autor)

Somando os dois segmentos e aplicando o mesmo percentual de crescimento de mercado planejado no tempo, obtemos o tamanho do mercado para os dois primeiros anos de operação

	Atual	dez/2012	dez/2013
Mercado de pop. Fixa	2,267	2,330	2,402
Mercado de pop. Flutuante	2,533	2,685	2,862
Tamanho do mercado total	4,800	5,016	5,263

Tabela 50 – Tamanho do mercado total segundo abordagem 2 (elaborado pelo autor)

5.2.3.3. Análise e comparação das abordagens e resultado final

A Tabela 51 ilustra as principais premissas e suposições feitas assim como os resultados obtidos por cada uma das abordagens

Abordagem	Principais Premissas	Tamanho do mercado de <i>delivery</i> de comida chinesa (número de viagens em jan/12)	
		Pop. Fixa	Pop. Flutuante
1-Tamanho dos segmentos e consumo	% de pessoas que pedem <i>delivery</i> no trabalho - Frequência de pedidos de <i>delivery</i> no mês	1.686	2.362
2- Concorrência e market-share	- Distribuição dos segmentos nos dias da semana - Market-share da concorrência	2.267	2.533

Tabela 51 – Tabela comparativa das duas abordagens (elaborado pelo autor)

Sobre a comparação das duas abordagens, podemos afirmar que:

- Apesar de métodos diferentes, as duas abordagens apresentam resultados próximos e coerentes (tamanho do mercado para o segmento de população fixa ligeiramente menor que tamanho de mercado para o segmento de população flutuante)
- Ambas as abordagens adotam premissas fortes de difícil validação. No entanto, todas as premissas principais foram discutidas com a direção do China Express de forma que os números obtidos condizem com a visão e entendimento de mercado que a diretoria da empresa possui.

Tendo levado isso em consideração, serão adotados para efeito de cálculo do Plano Financeiro valores intermediários entre as duas abordagens. Os valores finais de tamanho de mercado para cada um dos segmentos estão dados na Tabela 52.

	Pop. Fixa	Pop. Flutuante
Valor final de demanda – número de pedidos de comida chinesa em jan/2012	1.900	2.400

Tabela 52 – Valor final de demanda adotado no modelo (elaborado pelo autor)

A partir do tamanho do mercado definido, é preciso estimar e projetar o *market-share* que o China Express terá desse mercado. O percentual de *market-share* do China Express foi elaborado em conjunto com a direção do China Express. Foram selecionados três pontos temporais para que o *market-share* fosse definido: Junho de 2012 (6 meses de operação), Dezembro de 2012 (1 ano de operação) e Dezembro de 2013 (2 anos de operação). O *market-share* dos períodos intermediários foram calculados por interpolação exponencial (para o primeiro semestre) e linear (para os outros períodos).

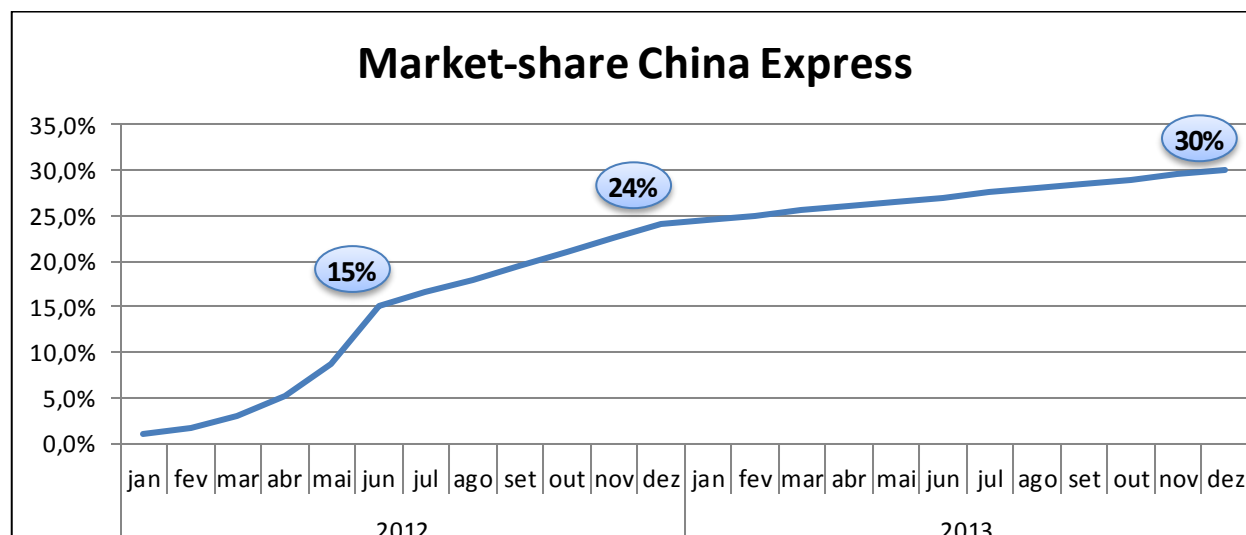


Figura 42 – Gráfico da evolução projetada do *market-share* do China Express (elaborado pelo autor)

A partir do tamanho do mercado e do *market-share* do China Express projetados para os próximos dois anos, foi possível calcular o número de vendas mensais da nova operação

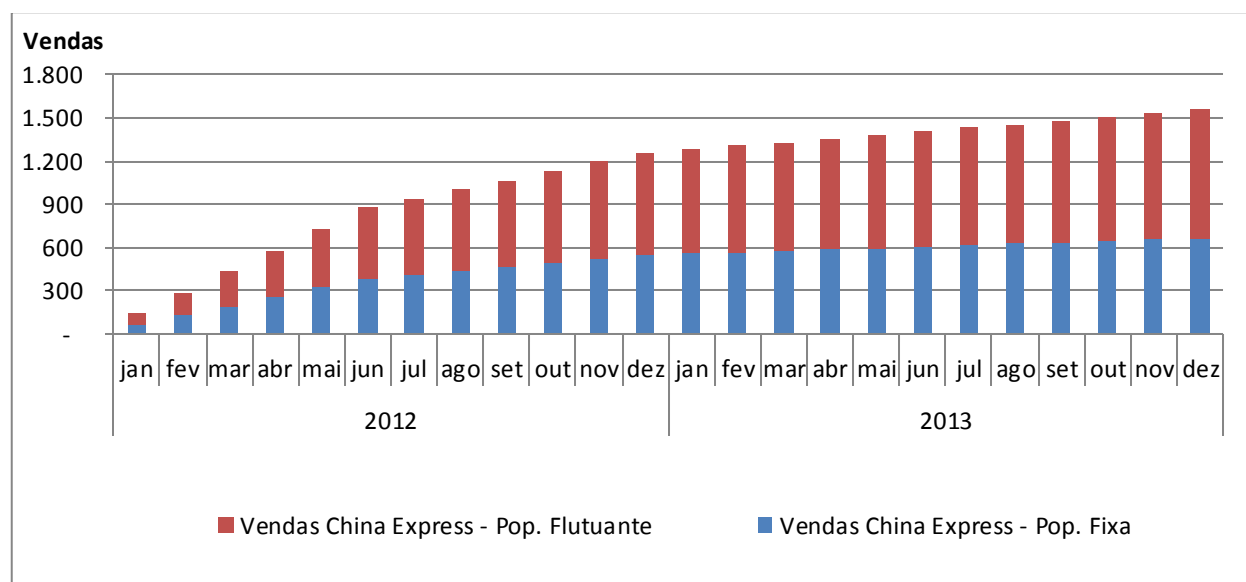


Figura 43 – Projeção de vendas por segmento (elaborado pelo autor)

5.2.4. Receita - Cálculo da receita projetada

Definido o volume de pedidos demandados e o ticket médio para os dois segmentos, basta multiplicá-los para obter a receita projetada para a operação.

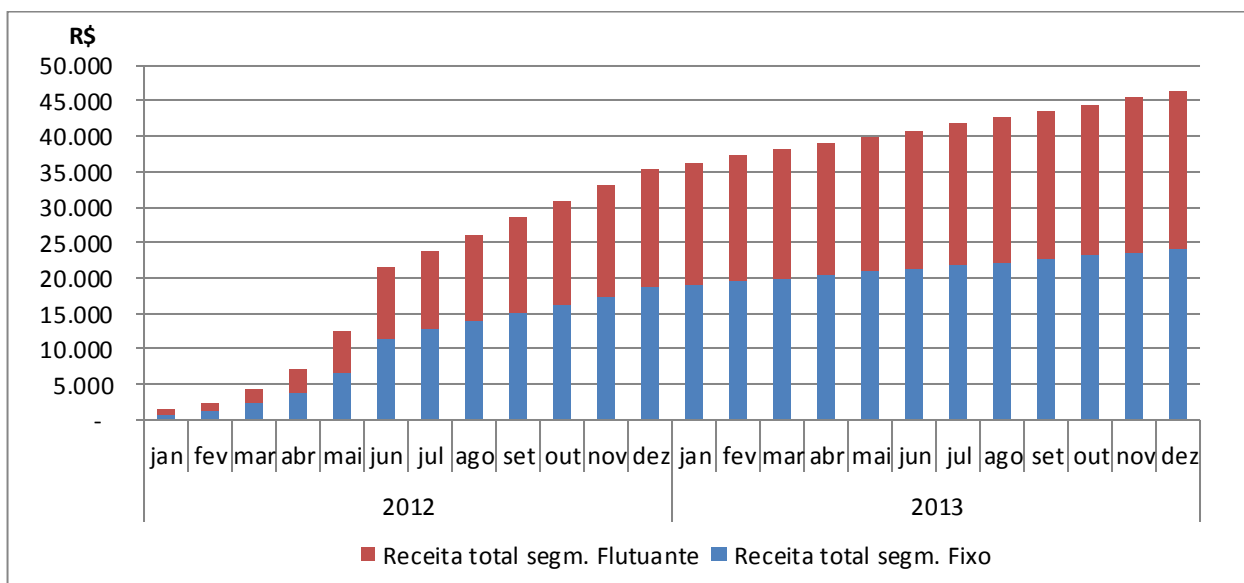


Figura 44 – Projeção das receitas por segmento (elaborado pelo autor)

5.2.5. Despesas Operacionais

Existem cinco grandes grupos de despesas e custos operacionais na operação de *delivery*:

- Custos com insumos (alimentos)
- Custo com energia, água e gás
- Custos com compra de acessórios (embalagens, talheres descartáveis, guardanapos)
- Custos e despesas com mão de obra (operacional e gerência)
- Custos e despesas com a entrega

Cada um dos grupos será melhor detalhado nos tópicos a seguir

5.2.5.1. Insumos

Os insumos correspondem aos principais ingredientes utilizados nos pratos servidos no *delivery*: carnes, frango, vegetais, macarrão, arroz e temperos. Os gastos totais com insumos foram determinados como um percentual da receita uma vez que são proporcionais às vendas e há pouco ganho de escala para o volume em questão. O valor percentual foi obtido em entrevistas com a direção do China Express.

Percentual da receita correspondente ao custo com os insumos	28%
--	-----

5.2.5.2. *Energia, água e gás*

Os gastos com energia, água e gás são significativos em indústrias alimentícias. Apesar desses gastos também serem parte originadas por atividades administrativas, será considerado que essas despesas são diretamente proporcionais as vendas. Assim da mesma forma que os custos de insumos, o valor percentual da receita correspondente aos gastos com energia, água e luz foi fornecido em entrevistas com o China Express.

Percentual da receita correspondente ao custo com energia, água e gás	7%
--	-----------

5.2.5.3. *Acessórios*

Os acessórios de entrega considerados são: sacos plásticos personalizados, embalagens para as comidas, talheres descartáveis, palitos chineses (*hashi*) e guardanapos. Assim como os insumos, os custos com acessórios também são diretamente proporcionais às vendas. No entanto, o fato desses produtos serem adquiridos em grandes lotes (gerando estoques) a preços reduzidos afeta o fluxo de caixa de forma que sua forma de cálculo será diferente. Para cada produto foram coletadas as seguintes informações: o tamanho do lote adquirido, seu preço, uma estimativa de consumo por viagem e o tamanho do estoque de segurança.

	Tamanho do lote (un)	Valor (R\$/lote)	Utilização (un/viagem)	Estoque de segurança
Saco plástico	60,000	3,000	2.0	3,200
Embalagens	16,000	5,200	3.0	4,700
Talheres	4,000	104	0.5	800
Palitos	6,000	700	1.0	1,600
Guardanapos	15,000	129	4.0	6,500

Tabela 53 – Custos e características dos lotes de acessórios (elaborado pelo autor)

A partir dos dados e das projeções do número de viagens, as datas das compras dos lotes foram projetadas determinando o custo com acessórios para os dois anos projetados.

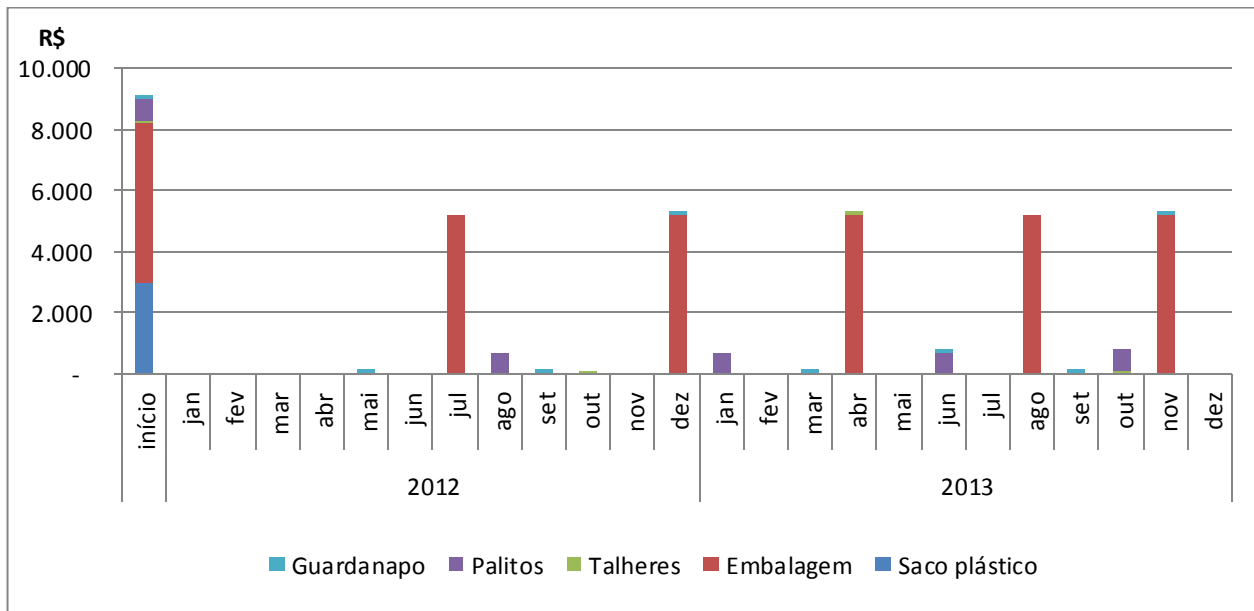


Figura 45 – Custos totais com acessórios (elaborado pelo autor)

Fica evidente que os custos com embalagens são os mais significativos tanto pelo seu custo unitário como também pela sua frequência de uso.

5.2.5.4. Mão de obra

O custo com mão de obra também será relacionado com o volume total vendido. No entanto, os custos não crescem linearmente com o aumento de vendas mas em degraus. Assim, foram determinados patamares de vendas mensais nos quais haverá a necessidade de um aumento no número de funcionários. A Tabela 54 foi elaborada com base em entrevistas com o cozinheiro-chefe do China Express e com a diretoria.

Incremento na mão de obra da cozinha em função das entregas					
Viagens por mês	Até 500	500 a 800	800 a 1200	1200 a 1600	1600 a 2100
Subgerente	0	0	1	1	1
Cozinheiro	0	1	1	2	2
Ajudante	1	1	2	2	3
Atendente	1	1	2	3	3

Tabela 54 – Incremento na mão de obra em função das entregas (elaborado pelo autor)

A partir dos salários-base e dos encargos trabalhistas, é possível obter o custo total com cada funcionário.

	salário	encargos	total
Subgerente	1400	700	2100
Cozinheiro	1000	500	1500
Ajudante	700	350	1050
Atendente	700	350	1050

Tabela 55 – Custo com mão de obra (elaborado pelo autor)

Através do incremento de mão de obra necessária, dos gastos totais com cada funcionário e da projeção de vendas, é possível determinar os custos totais com mão de obra para os primeiros dois anos de operação

5.2.5.5. *Entregas*

As entregas do *delivery* do China Express serão terceirizadas de forma que todos os custos com motos, entregadores, manutenção e combustível será responsabilidade da empresa contratada. Um processo de cotação do serviço já foi realizado pelo China Express e a Tabela 56 indica as principais linhas de preços da empresa selecionada.

Serviço	Preço
Moto e entregador	R\$ 600 / mês - fixo por conjunto moto e entregador
Viagem (considerando área de entrega determinada)	R\$ 2,50 / viagem

Tabela 56 – Custos com o serviço de entrega (elaborado pelo autor)

Apesar de diferentes áreas de entrega implicar em diferentes custos para o entregador (em função da distância), a empresa contratada definiu um preço único por viagem como forma de simplificar a contabilidade e a negociação.

Para determinar o custo total com entregas em função do número de viagens, foi preciso definir a eficiência das motos, ou seja, a quantidade de pedidos atendidos diariamente por moto. Esse parâmetro foi obtido com base no conhecimento da empresa do ramo. Foi considerado que o dimensionamento do número de motos deve atender o horário de pico de forma que nenhuma

entrega deixe de ser feita. Levando isso em consideração, a eficiência dos entregadores foi definida como sendo de 12 viagens por dia ou 360 viagens por mês.

A partir do conjunto de dados, foi possível determinar o custo total com entregas em função do número de pedidos feitos para os dois primeiros anos de operação

5.2.5.6. Despesas operacionais totais

A soma dos cinco grupos principais de despesas operacionais compõe as despesas operacionais totais ilustradas no gráfico da Figura 45.

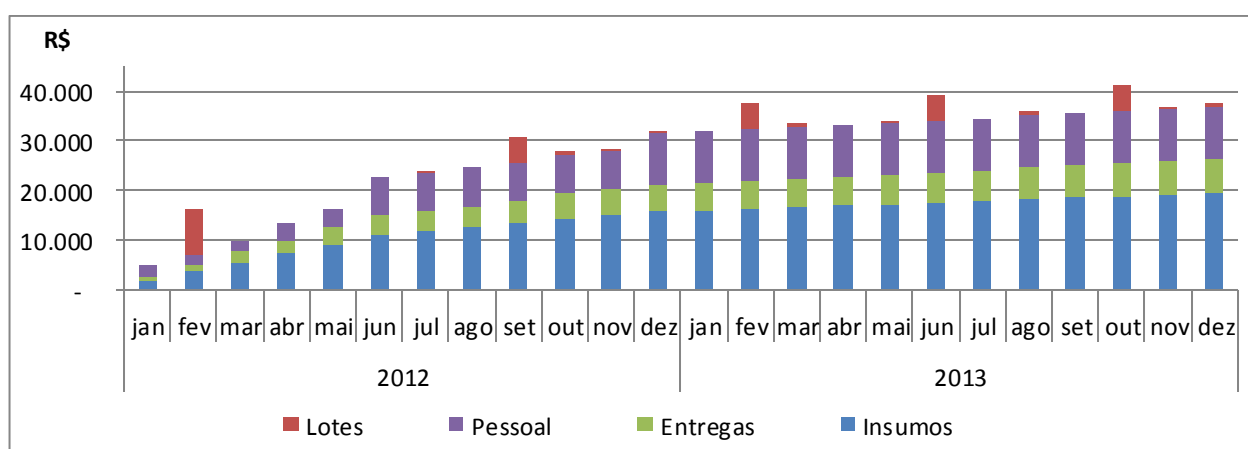


Figura 46 – Despesas operacionais totais (elaborado pelo autor)

5.2.6. Impostos

A carga tributária no Brasil é complexa e de difícil entendimento. No entanto, para micro e pequenas empresas como o China Express, foi criado em 1996 um sistema de tributação denominado “Simples” (Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e contribuições das microempresas e empresas de pequeno porte) que unifica todos os tributos e impostos das esferas federais, estaduais e municipais em uma única alíquota.

As faixas de faturamento da empresa assim como características do setor influenciam na alíquota final do modelo de tributação “Simples”. Para o caso do China Express, a alíquota é de 7,54% sendo esta aplicada sobre o total de faturamento mensal e cobrada no mês imediatamente depois.

Com base no modelo “Simples” de tributação, todos os impostos já estão incluídos na alíquota de 7,54% não sendo necessário nenhum outro cálculo mais complexo. Dessa forma, os

gastos com impostos serão calculados mensalmente (com base no faturamento do mês anterior) e incluídos no total de desembolsos no fluxo de caixa.

5.2.7. Desembolso de Capital – Investimentos

A utilização de ativos fixos já existentes na operação de *fast-food* atual como os equipamentos de cozinha, geladeiras, fogões, etc faz com que o desembolso de capital seja muito menor do que se a operação do *delivery* estivesse se iniciando separadamente. Esse ganho de sinergia e o compartilhamento dos equipamentos atuais reduzem muito os investimentos necessários para que a operação do *delivery* se inicie. Na Tabela 57 foram listados os principais investimentos feitos assim como suas principais características e utilidades e seus valores estimados.

Investimento	Características	Valor
Reforma nas instalações	Compra de divisórias para atendimento, bancadas na cozinha e móveis (mesas de apoio)	R\$ 12.000
Computador	Computador para o registro dos pedidos	R\$ 2.000
Sistema computacional	Sistemas e softwares específicos para a administração e gestão de operações de <i>delivery</i> (cadastro de clientes, lançamento de pedidos, etc)	R\$ 3.000
Investimento	Características	Valor
Telefonia	Linha telefônica e telefones	R\$ 2.000
Emissor de nota fiscal	Compra de dois aparelhos de impressão e emissão de nota fiscal do pedido	R\$ 4.000
Comunicação e propaganda	Gastos com impressão de panfletos, displays no varejo, <i>website</i> , etc	R\$ 12.000 – ano 1
		R\$ 8.000 – ano 2

Tabela 57 – Investimentos totais (elaborado pelo autor)

Com exceção da comunicação e propaganda que terá desembolso gradual ao longo dos dois anos iniciais de operação, os outros investimentos serão feitos antes da operação se iniciar e deverão constar no primeiro momento do fluxo de caixa.

5.2.8. Construção do Fluxo de Caixa

A partir do levantamento completo das receitas, despesas operacionais, impostos e investimentos, foi possível elaborar o fluxo de caixa da operação para o horizonte temporal analisado.

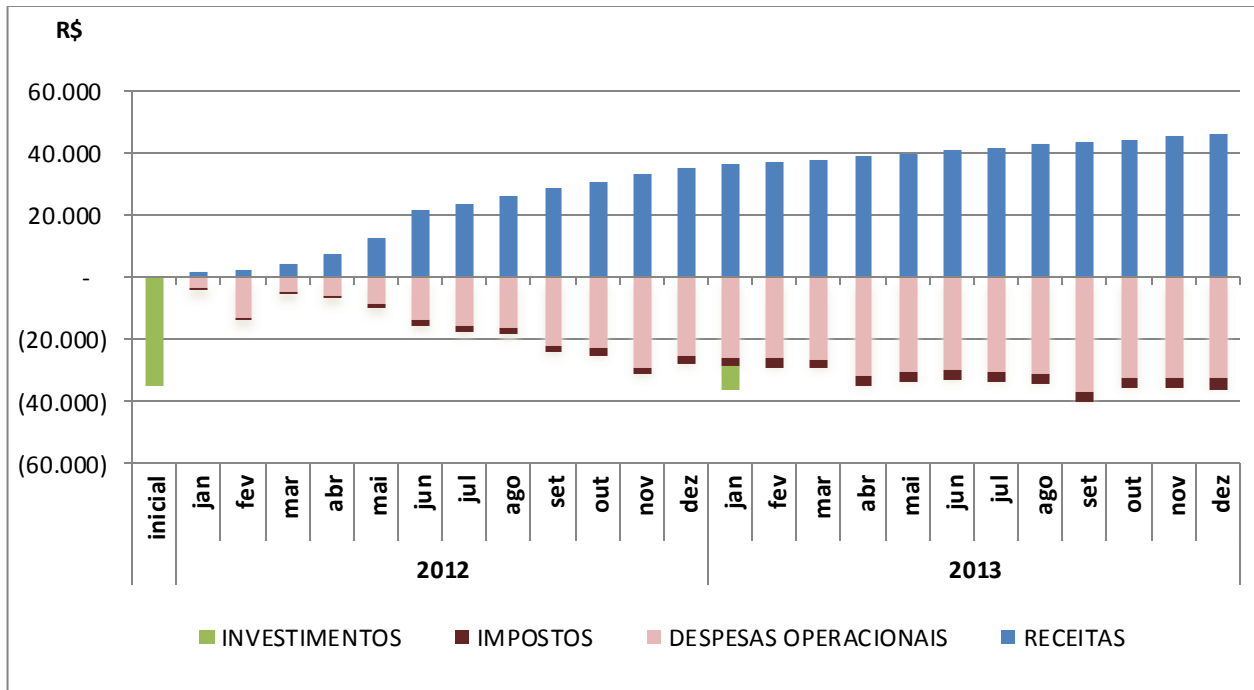


Figura 47 – Fluxo de caixa para os dois primeiros anos de operação (elaborado pelo autor)

5.3. Construção de Cenários e Cálculo do Valor Presente Líquido

5.3.1. Construção dos Cenários

A partir do fluxo de caixa projetado, é possível calcular a taxa interna de retorno do investimento. No entanto, antes disso, é importante que sejam construídos pelo menos dois cenários alternativos para o fluxo de caixa já projetado: um mais otimista e outro mais pessimista. A construção de cenários é importante pois considera variações em premissas significativas no modelo econômico-financeiro e com isso, mostra possíveis variações no resultado final.

Para construir os cenários otimista e pessimista, vamos considerar que o tamanho total do mercado de *delivery* de comida chinesa não se altera. Dessa forma, os cenários irão ser determinados pela fatia de mercado (*market-share*) conquistado pelo China Express nos dois

primeiros anos de operação. A tabela abaixo indica o market-share estimado para cada um dos cenários para os primeiros seis meses, um ano e dois anos de operação

	jan/2012	jun/2012	dez/2012	dez/2013
REAL	1%	15%	24%	30%
OTIMISTA	1%	20%	30%	36%
PESSIMISTA	1%	10%	15%	20%

Tabela 58 – Market-share definido para os três cenários (elaborado pelo autor)

O gráfico da Figura 47 mostra o crescimento do *market-share* ao longo do tempo para os três cenários construídos.

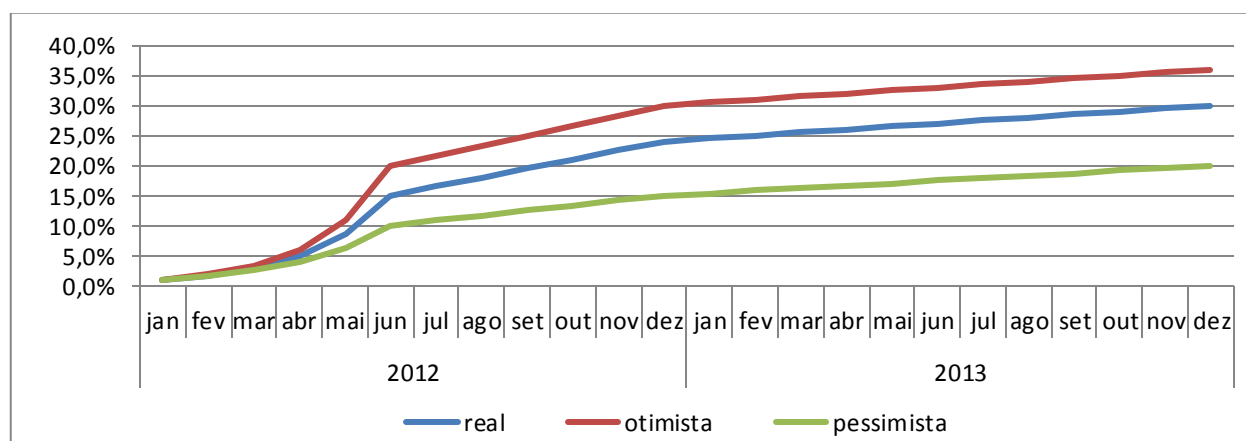


Figura 48 – Evolução do market-share para os três cenários definidos (elaborado pelo autor)

A partir do novo *market-share* projetado para cada cenário, foi possível elaborar um novo fluxo de caixa para cada situação. Detalhes dos fluxos de caixa dos cenários podem ser visualizados no Apêndice H.

5.3.2. Cálculo do Valor Presente Líquido (VPL)

Tendo construído os fluxos de caixa, é possível calcular o valor presente líquido (VPL) do negócio. O valor presente líquido corresponde ao valor que o fluxo de caixa futuro somado aos desembolsos iniciais possui no presente. A comparação do valor presente líquido de diversos investimentos possibilita a escolha pelo negócio mais atrativo financeiramente.

Para obter o valor presente líquido da operação, é necessário trazer a valor presente todos os fluxos de caixas futuros e somá-los como demonstrado na equação:

$$\text{Valor Presente Líquido} = \sum_{t=1}^{t=\infty} \frac{\text{Fluxo de caixa em } t}{(1+\text{taxa de desconto})^t}$$

Dois pontos importantes para o cálculo do valor presente líquido do *delivery* do China Express ainda precisam ser discutidos: o horizonte temporal e o valor da taxa de desconto.

5.3.2.1. Horizonte temporal

Para avaliar o valor presente líquido de qualquer negócio, é preciso que todos os fluxos de caixa sejam projetados. No entanto, a operação de *delivery* do China Express não possui um prazo para acabar. Nesse caso, é necessário determinar até qual período o fluxo de caixa foi estimado e qual a taxa de crescimento dos fluxos de caixa (em função do crescimento do mercado).

Tendo isso em vista, foram feitas as seguintes premissas:

- A taxa de crescimento será de 2,92% a.a. ou 0,24% a.m. baseada nas projeções de crescimento populacional de Alphaville e do crescimento da população flutuante devido à expansão de escritórios na região.
- A partir do segundo ano de operação, o *market-share* do China Express permanecerá constante.
- O fluxo de caixa será analisado até o vigésimo ano de operação a partir do qual será considerado que a operação será finalizada e não haverá nenhum valor residual.

Estabelecidas essas premissas, é possível calcular o VPL dos fluxos de caixas futuros.

5.3.2.2. Taxa de desconto

A taxa de desconto a ser utilizada corresponde ao custo do capital empregado pelo investidor ou custo de oportunidade. A taxa de desconto a ser utilizada foi fornecida pela direção do China Express e corresponde a 10% a.a. ou 0,8% a.m.

5.3.2.3. Cálculo do VPL

O cálculo do valor presente líquido foi calculado para cada um dos três cenários definidos com base nas premissas anteriormente citadas. O resultados da Figura 48 indica o valor presente líquido do *delivery* do China Express nos vinte anos de operação.

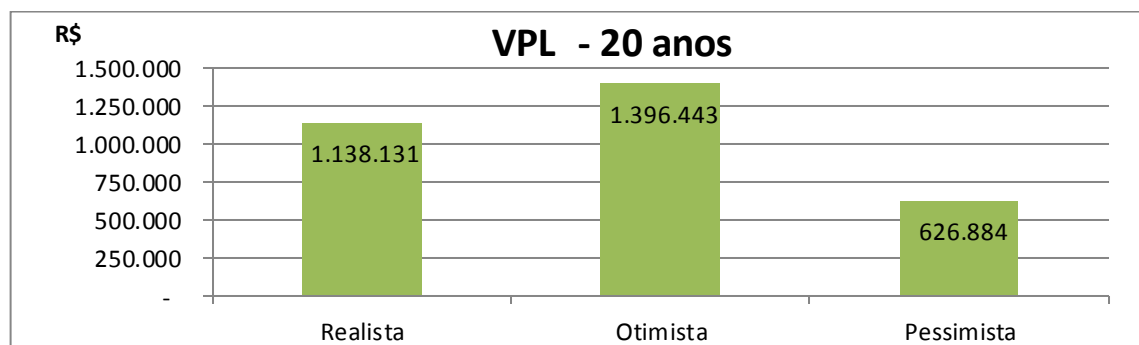


Figura 49 – VPL de 20 anos para os três cenários (elaborado pelo autor)

5.4. Análise dos Resultados

Para entender o significado dos valores obtidos, foi calculado o valor presente líquido de uma das aplicações financeiras mais rentáveis e de menor risco existentes dentre as aplicações do portfólio do investidor e proprietário do China Express. O valor presente líquido da aplicação financeira aplicada por 20 anos é de R\$ 71.370 (detalhes da aplicação financeira não foram autorizados a serem divulgados). A Tabela 59 demonstra quantas vezes o valor presente líquido calculado para o *delivery* (com 20 anos de operação) é superior ao valor presente líquido da aplicação financeira.

CENÁRIOS	VPL <i>delivery</i> / VPL aplicação financeira
REALISTA	16
OTIMISTA	20
PESSIMISTA	9

Tabela 59 – Comparação do VPL entre o *delivery* e uma aplicação financeira (elaborado pelo autor)

Os valores presentes líquidos obtidos indicam uma rentabilidade muito alta do negócio. No caso do cenário realista o valor presente líquido chega a ser 16 vezes superior a aplicação financeira. Mesmo para o cenário mais pessimista, o valor presente líquido alcança 9 vezes o valor presente da aplicação financeira. Os resultados demonstram que a investida possui um grande potencial e que a operação deve ser implementada pelo China Express.

No entanto, é importante entender a razão pela qual o negócio estudado ter demonstrado resultados tão bons. Os três principais pontos elencados abaixo indicam as principais razões para os bons resultados projetados para o *delivery* do China Express.

- A situação analisada é única e específica para o caso do China Express. A principal razão pela qual os resultados se mostram tão positivos se dá pelo fato de que há uma sinergia enorme entre a operação atual e o novo negócio de *delivery*. Grandes investimentos com equipamentos de cozinha e aluguel do espaço já foram feitos para a operação de *fast-food* de forma que não faz sentido contabilizar esses desembolsos na análise de viabilidade do novo negócio. Isso faz com que os investimentos necessários sejam aqueles ligados estritamente a nova operação de entregas o que implica num investimento inicial muito reduzido para o potencial do negócio.

- Além de um investimento inicial baixo, outro fator que influencia o resultado positivo do negócio é o tamanho do mercado da região. A elevada concentração populacional de alta renda aliada ao crescimento de áreas comerciais e escritórios na região possibilitam que o mercado potencial seja muito grande.

- A comparação feita com o investimento financeiro leva em conta apenas o lado financeiro do negócio. É evidente que a abertura da nova operação envolve muitos riscos que não existem no investimento financeiro. Além disso, a nova operação exigirá muito mais tempo, esforço e dedicação dos proprietários do que um simples investimento financeiro. Essas diferenças não estão contempladas na comparação entre os valores presentes líquidos dos negócios por tratarem de algo mais qualitativo. No entanto, é evidente que a decisão a ser tomada pelo proprietário do China Express deve se basear tanto no resultado financeiro quantitativo calculado como na análise de riscos e outras análises qualitativas a serem desenvolvidas.

6. CONCLUSÃO

O Plano de Negócios elaborado responde as três principais questões levantas: o que deve ser feito, como isto deve ser feito e por que isto deve ser feito.

A partir do entendimento do mercado, do comportamento e posicionamento dos concorrentes e do mapeamento do público-alvo o Plano de Marketing foi capaz de concluir que:

- A elaboração de mapa de processos, análise das embalagens e *timeframe* dos processos são algumas das etapas fundamentais para que o serviço atenda as necessidades e expectativas dos clientes
- O mix de comunicação deve ser composto por folhetos, *website*, displays no varejo entre outros.
- O preço da entrega (taxa de entrega) deve ser de R\$3,50
- A área de entrega deve ser restrita as regiões dos condomínios e prédios de Alphaville

Através do mapeamento de processos, roteiros, métodos de seleção e treinamento, projeto de evidências físicas (cardápios, embalagens) e procedimentos para avaliação e melhoria do serviço, o Plano Operacional indica todas as principais etapas para tornar o possível uma operação de *delivery* no China Express.

Por fim, o Plano Financeiro demonstra que, principalmente por conta das sinergias com a operação atual (que diminuem o investimento inicial necessário), o *delivery* é muito rentável mesmo em cenários pessimistas alcançando um valor presente líquido de R\$ 626 mil no pior cenário ou até R\$ 1.396 mil em um cenário otimista.

A operação do *delivery* do China Express se mostra uma oportunidade única para o crescimento da marca e do negócio como um todo, aumentando a rentabilidade e as vendas do negócio já existente. Os próximos passos devem ficar a cargo da direção da empresa, que deve assimilar e compreender as informações contidas nesse Plano de Negócios e executar as transformações necessárias para que se atinja o sucesso projetado para o novo negócio.

REFERÊNCIAS

ABEPRO; Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Disponível em <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=440&s=1&c=417>>. Acessado em 10 de Outubro de 2011

ABRASEL; Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Disponível em <www.abrasel.com.br>. Acessado em 20 de Abril de 2011

ANR; Associação Nacional de Restaurantes. Disponível em <www.anrbrasil.com.br>. Acessado em 20 de Abril de 2011

ÁREA, Área Alphaville – órgão responsável pela segurança na região

CAMPOS, V. F. **TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Fundação Christiano Ottoni, Rio de Janeiro, 1994

CHASE, R. e STEWART, D.M. **Make your Service Fail-Safe**. Sloan Management Review, 1994

CORRÊA, H.L. e CAON, M. **Lucratividade por meio de Operações e de Satisfação dos Clientes**. Editora Atlas, São Paulo, 2002

COSTA NETO, P.L.O. **Estatística**. 2ª Ed. São Paulo, Edgar Blucher, 2002

DAMODARAN, A. **Avaliação de Investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo**. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 1997.

EBIT Empresa; Disponível em <www.ebitempresa.com.br>. Acessado em 18 de Abril de 2011.

FRANCISCHINI, P.G. **Notas de Aula**. São Paulo, 2010

GIANESI, I.N. e CORRÊA, H.L. **Administração Estratégia de Serviços**. Editora Atlas, São Paulo, 1994.

GOOGLE; Google Maps disponível em < <http://maps.google.com>>. Acessado em 22 de Outubro de 2011

HOFFMAN, K. D. e BATESON, J.E.G. **Princípios de Marketing de Serviços. Conceitos, estratégias e casos**. Tradução: Brasil Ramos Fernandes. Revisão técnica: Tânia Maria Vidigal Limeira. Tradução da 2ª edição norte-americana. Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2003

IBGE; Censo Demográfico e Estudo Econômico 2011

JOHNSTON, R. e CLARK, G. **Administração de Operações de Serviços**. Editora Atlas, São Paulo, 2002

KINGMAN-BRUNDAGE, J. **Service Mapping: Back to Basics**. Em: Understanding services management. Integrating marketing, organizational behavior , operations and human resource management. John Wiley and Sons, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2006.

LOVELOCK, C. e WRIGHT, L. **Serviços, Marketing, Gestão**. Editoria Saraiva, São Paulo, 2001

MELLO, C. H. P. **Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços**. São Paulo, 2005. Tese - (Doutorado em Engenharia da Produção), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP.

PORTER, M.E. **The Five Competitive Forces that Shape Strategy**. Harvard Business Review, January, 2008.

PREFEITURA DE BARUERI; Disponível em < <http://www.barueri.sp.gov.br>>. Acessado em 20 de Abril de 2011

SILVESTRO, R. **Positioning Services Along the Volume-Variety Diagonal**. International Journal of Operations & Production Management, Reino Unido, 1999.

SHOSTACK, G. Lynn. **Designing Services That Deliver.** Harvard Business Review, January-February, 1984

TISHMANSPEYE, Gestora de projetos imobiliários; Disponível em <<http://www.tishmanspeyer.com.br/conteudo.php?id=64>> . Acessado em 20 de Outubro de 2011

WORD BRASIL; Word Brasil Comunicação Empresarial. Disponível em <www.wordbrasil.com.br>. Acessado em 20 de Abril de 2011

ZEITHAML, V.A. e BITNER, M.J. **Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente.** Tradução: Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Tradução da 2ª edição norte-americana. Bookman, São Paulo, 2005

APÊNDICE A – Análise das Forças de Porter

FORÇA DOS NOVOS ENTRANTES		
Parâmetro	Análise	Intensidade
Baixa necessidade de larga escala de produção	Apesar de não exigir grandes volumes, ganhos de escala são importantes no setor especialmente por reduzir o custo marginal com as entregas e com os pratos	
Consumo influenciado pelo número total de clientes	A demanda pelo serviço de delivery possui forte relação com a propaganda e a comunicação boca a boca. Assim, a existência de clientes fieis dificulda a entrada de novos <i>players</i>	
Elevado custo de troca	Mesmo com a existência de promoções de fidelização, o custo de troca é muito baixo	
Alto investimento inicial	O serviço de delivery de comida exige um investimento inicial considerável porém não muito alto quando comparado com indústrias de manufatura, por exemplo	
Vantagem tecnologia e know-how de empresas estabelecidas	Apesar de não envolver tecnologias avançadas, o <i>know-how</i> no setor alimentício é um fator a se considerar e pode desestimular novas operações	
Empresas estabelecidas com alta capilaridade	Não há nenhuma restrição de acesso aos clientes por empresas novas	
Restrições legais	O ramo alimentício possui diversas particularidades legais ligadas a vigilância sanitária. Assim, o setor apresenta barreiras relativamente altas em relação às restrições legais	
Barreiras de entrada	Em função do conjunto elencado acima, as barreiras de entrada são médias/altas para a indústria analisada	
Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada altas indicam que a força de novos entrantes no setor é baixa	



Baixa intensidade



Alta intensidade

FORÇA DOS FORNECEDORES		
Parâmetro	Análise	Intensidade
Baixo número de fornecedores	É possível escolher entre diversos fornecedores de alimentos e acessórios para delivery.	
Fornecedores possuem outras indústrias clientes	Fornecedores de alimentos como carne, frango e verduras possuem clientes em diversas indústrias sendo a indústria de delivery apenas uma delas	
Elevado custo de troca	O custo de troca de fornecedor é baixo. Apesar disso, alguns contratos podem ser estabelecidos para períodos mais longos em troca de descontos	
Fornecedores oferecem produtos únicos	Os produtos são commodities não sendo muito diferenciados.	
Poder dos fornecedores	Em função do conjunto elencado acima, a força dos fornecedores pode ser considerada baixa	



Baixa intensidade



Alta intensidade

FORÇA DOS CLIENTES		
Parâmetro	Análise	Intensidade
Poucos compradores	Com o crescimento do serviço de delivery potencializado pelos problemas urbanos, o número de clientes do serviço tem aumentado	
Produto pouco diferenciado	A diferenciação reside no tipo de comida demandada (pizza, comida chinesa, etc). No entanto, comidas da mesma categoria apresentam pouca diferenciação	
Baixo custo de troca	Apesar de programas de fidelização, os custos de troca para os clientes são praticamente nulos	
Poder dos clientes	Em função do conjunto elencado acima, a força dos compradores pode ser considerada alta	



Baixa intensidade



Alta intensidade

FORÇA DOS SUBSTITUTOS		
Parâmetro	Análise	Intensidade
Boa relação custo/benefício dos substitutos	Analisando os possíveis substitutos, notamos que o custo se diferencia pouco em relação ao serviço de delivery porém em geral apresentam um benefício menor.	
Baixo custo de troca	Custos de troca do serviço de delivery para alternativas (substitutos) é praticamente nula	
Ameaça de substitutos	Em função do conjunto elencado acima, a força dos substitutos pode ser considerada média	

 Baixa intensidade	 Alta intensidade
---	--

FORÇA DA CONCORRÊNCIA		
Parâmetro	Análise	Intensidade
Alto número de concorrentes	O serviço de delivery ainda não é oferecido para todas as opções de comida. Porém, o setor tem crescido e o número de concorrentes tem aumentado acirrando a competição	
Baixo crescimento do setor	O setor está crescendo muito principalmente por conta dos problemas urbanos	
Elevadas barreiras de saída	Existem poucas barreiras de saída dentro desse tipo de indústria.	
Concorrência com mesmos objetivos e diretrizes	A grande maioria dos competidores busca diversificar sua operação e ampliar suas vendas. Assim, há poucas propostas diferenciadas o que acirra a competição	
Poder da concorrência	Em função do conjunto elencado acima, a força da concorrência pode ser considerada alta	

 Baixa intensidade	 Alta intensidade
---	--

APÊNDICE B – Pesquisa de Expectativa do Cliente em Relação ao Serviço de delivery

Expectativa do cliente para um serviço de delivery

Esse questionário tem por objetivo entender quais as expectativas dos clientes em relação ao serviço de delivery (entrega de refeições em domicílio) e demora cerca de 5 minutos. Para isso, considerando uma empresa de excelência no ramo, o pesquisado deve responder se cada um dos quesitos é essencial ou não ao serviço. As respostas devem ser dadas em uma escala de 1 a 5 sendo 1 aquele quesito que não é essencial ao serviço e 5 aquele quesito absolutamente essencial ao serviço. Ao final, duas questões são feitas em relação a taxa de entrega e frequência de pedidos.

Nome (Não obrigatório)

1) Equipamentos de aparência moderna (motocicletas)*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

2) Entregadores com boa aparência*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

3) Materiais institucionais como cardápios e folhetos com visual atrativo*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

4) Cumprimento do horário de entrega informado*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

5) Funcionários informam pró-ativamente o tempo que levará a entrega*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

6) Funcionários atendem prontamente a ligação (pouco tempo de espera para ser atendido)*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

7) Funcionários estão sempre disponíveis para atender e responder solicitações dos clientes (por exemplo, não pedem para os clientes aguardarem na linha durante um pedido)*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

8) Funcionários estão sempre dispostos a ajudar e entender necessidades especiais dos clientes (pedidos fora do padrão)*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

9) Funcionários preparados para responder questões dos clientes*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

10) Comportamento dos funcionários inspira confiança no serviço*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

11) Serviço bem realizado desde o primeiro pedido*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

12) Horário de funcionamento adequado*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

13) Canal de comunicação para reclamações e sugestões sempre disponível*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

14) Comida chega a temperatura adequada*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

15) Comida chega de forma adequada (sem ter molhos misturado, porções misturadas, etc)*

1 2 3 4 5

Não é essencial	☐	☐	☐	☐	☐	É absolutamente essencial
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

16) Considere os valores de taxa de entrega listados abaixo. Assinale o valor a partir do qual você deixaria de fazer um pedido de delivery (considere um pedido de comida chinesa com valor médio de R\$ 30)*

- ☐ Abaixo de R\$ 2,00
- ☐ R\$ 2,00
- ☒ R\$ 2,50
- ☐ R\$ 3,00
- ☐ R\$ 3,50
- ☐ R\$ 4,00
- ☐ R\$ 4,50
- ☐ R\$ 5,00
- ☐ R\$ 5,50
- ☐ R\$ 6,00
- ☐ R\$ 6,50
- ☐ R\$ 7,00
- ☐ Acima de R\$ 7,00

17) Com que frequência voce pede comida chinesa em sua casa?*

- ☐ Nunca peço
- ☐ Uma vez a cada seis meses
- ☐ Uma vez a cada três meses
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Uma vez a cada duas semanas
- ☐ Uma vez por semana

APÊNDICE C – Estudo da Representatividade da Amostra Coletada

Para determinar a representatividade da amostra coletada, foi utilizada a equação de dimensionamento de amostras demonstrada por COSTA NETO (2002):

$$n = \left(\frac{s * t_{n'-1, \alpha/2}}{e_0} \right)^2$$

Onde,

- n = número necessário de pesquisa
- s = desvio-padrão para cada resposta
- t = valor da distribuição t-student
- n' = número de pesquisas feitas na amostragem piloto
- α = significância
- e_0 = semi-amplitude do intervalo de confiança

Foi definido o valor de significância como 5% e a semi-amplitude do intervalo de confiança como 0,2. Vale lembrar que o número de pesquisas feitas na amostragem piloto é de 252. A partir desses parâmetros definidos, foi possível calcular o número de pesquisas necessárias para cada uma das perguntas como demonstrado na tabela

PERGUNTA	DESVIO PADRÃO	N CALCULADO	OK?
			(n calculado < 252?)
Entregadores com boa aparência	1.19	139	OK
Materiais institucionais como cardápios e folhetos com visual atrativo	1.02	101	OK
Cumprimento do horário de entrega informado	0.32	10	OK
Serviço bem realizado desde o primeiro pedido	0.57	32	OK
Funcionários informam pró-ativamente o tempo que levará a entrega	0.79	60	OK
Funcionários atendem prontamente a ligação (pouco tempo de espera para ser atendido)	0.68	45	OK
Funcionários estão sempre dispostos a ajudar e entender necessidades especiais dos clientes (pedidos fora do padrão)	0.92	83	OK
Funcionários estão sempre disponíveis para atender e responder solicitações dos clientes (por exemplo, não pedem para os clientes aguardarem na linha durante um pedido)	0.80	62	OK
O comportamento dos funcionários inspira confiança no serviço	0.76	55	OK
Funcionários preparados para responder questões dos clientes	0.71	48	OK
Horário de funcionamento adequado	0.68	45	OK
Canal de comunicação para reclamações e sugestões sempre disponível	1.12	121	OK
Comida chega a temperatura adequada	0.44	19	OK
Comida chega de forma adequada (sem ter molhos misturado, porções misturadas, etc)	0.40	16	OK
Equipamentos de aparência moderna (motocicletas)	1.10	117	OK

Assim, é possível afirmar para os parâmetros definidos de 5% de significância e uma semi-amplitude do intervalo de confiança de 0,2 que a pesquisa feita é representativa.

		Resultado do software Solver					
		RESTRICÇÕES					
	1	Custo total não deve exceder R\$12.000,00					
	2	Não se deseja mais de 10 formas diferentes de comunicação					
	3	Internet só pode ser alternativa se Site também for					
		PREMISSAS					
	1	O impacto em não clientes será priorizado de forma que, para o modelo de decisão, o impacto em não cliente terá um peso 1,5x maior que impacto em quem já é cliente					
	2	A importância dos dois grupos do público-alvo será dada em função da proporção de vendas projetadas para esses dois grupos					
	3	A perda de rentabilidade devido a descontos e promoções será incluída como um aumento percentual no custo total da alternativa					
		MODELO					
		FUNÇÃO OBJETIVO					
					(soma dos impactos de todas alternativas já ponderador)		
			Máx		55.90		
		SUJEITO À					
		Custo máximo	<=		12000		
			12000 <=		12000		
		Total alternativas	<=		10		
			8 <=		10		

APÊNDICE E – Mapa Final da Área de Entrega

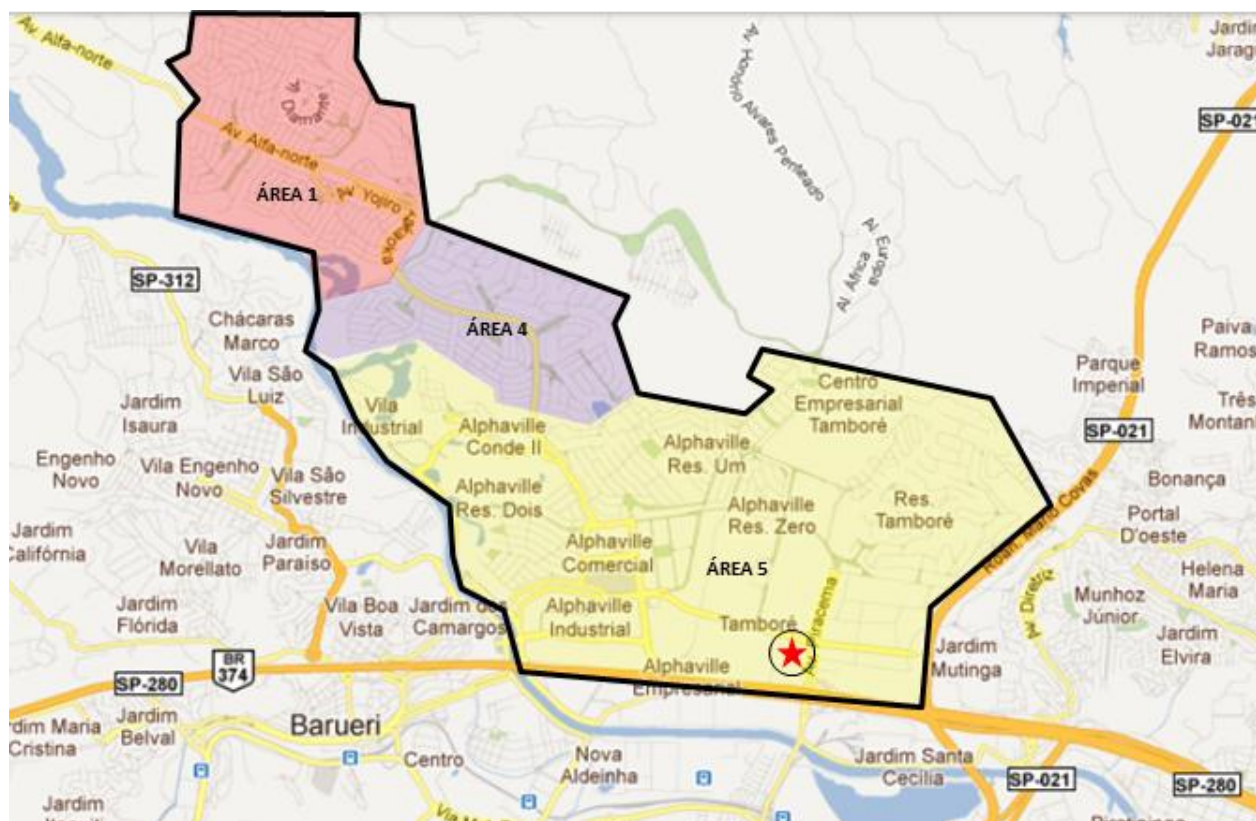


Figura 50 - Mapa com a área de entrega definida no Plano de Marketing (elaborado pelo autor / Google maps)

APÊNDICE F – Mapa de Processos

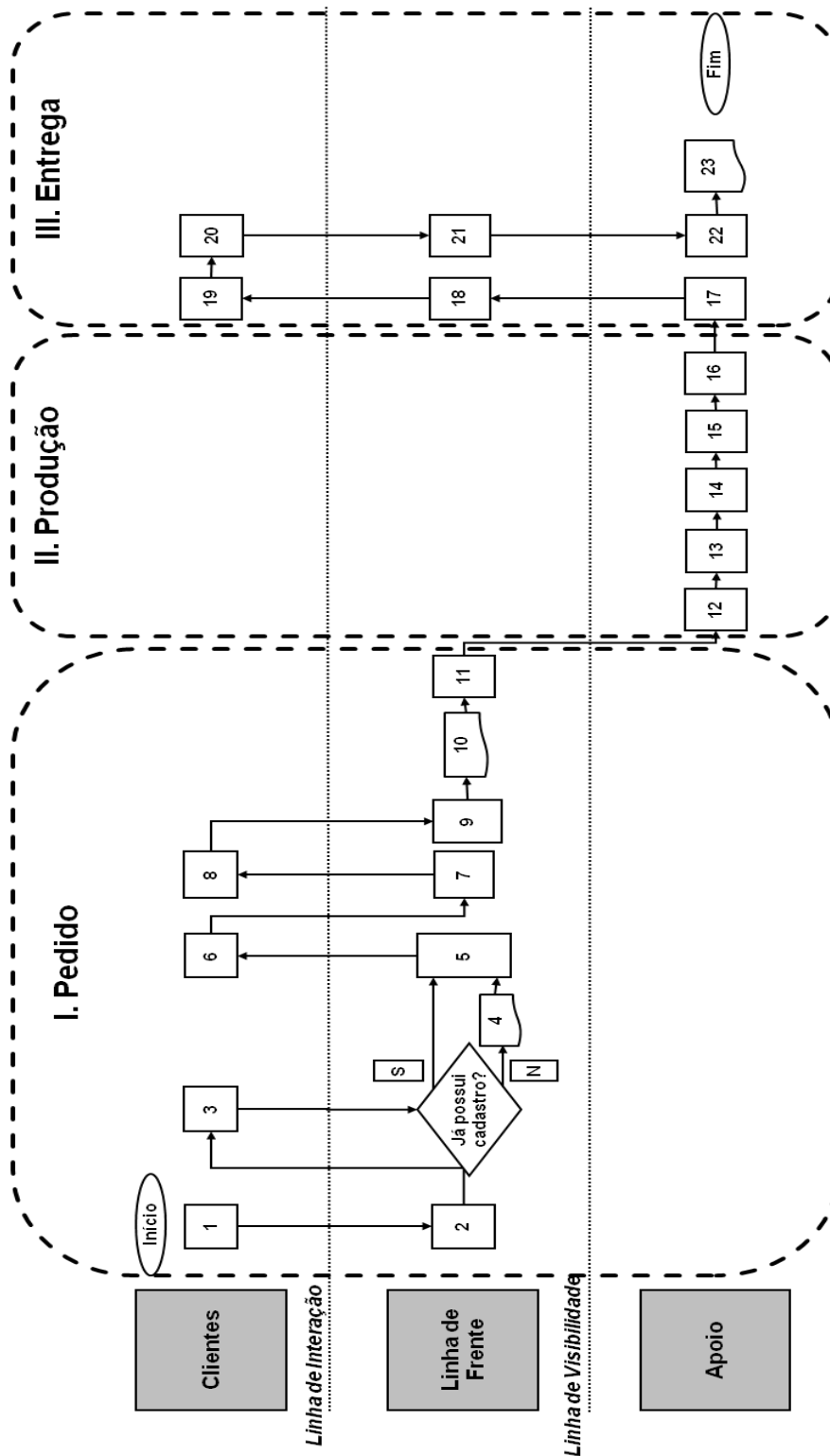


Figura 51 – Mapa de processos resultado da primeira iteração – identificação dos processos (elaborado pelo autor)

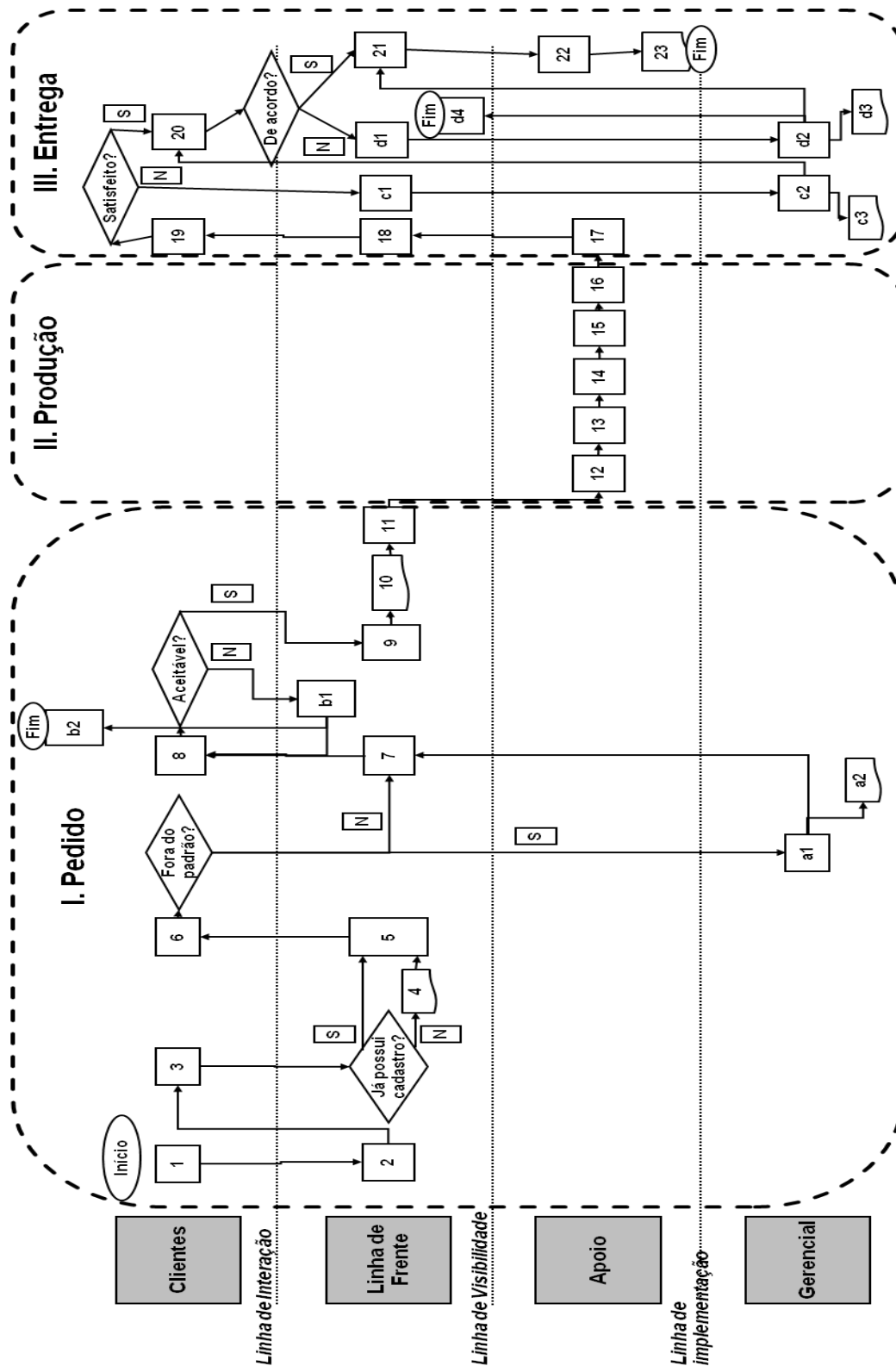


Figura 52 – Mapa de processos resultado da segunda iteração – pontos de falha (elaborado pelo autor)

APÊNDICE G – Modelo de Formulário de Avaliação do Serviço pelo website

Avalie cada um dos critérios abaixo como ruim, regular, bom e ótimo				
	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Comida				
Temperatura da comida				
Sabor da comida				
Estado que a comida foi entregue				
Atendimento				
Simpatia				
Tempo de espera ao telefone				
Capacidade dos funcionários de entender o pedido				
Entrega				
Tempo de espera				
Horário de funcionamento do <i>delivery</i>				
Preço				
Taxa de entrega				
Preço dos pratos				
Avaliação Geral do pedido				

➤ Houve algum problema ou alguma falha durante seu pedido?

➤ Você tem alguma sugestão para que possamos melhorar o serviço do China Express?

➤ Você recomendaria o serviço de *delivery* do China Express para familiares e amigos?

APÊNDICE H – Fluxos de Caixa para cenários pessimista e otimista

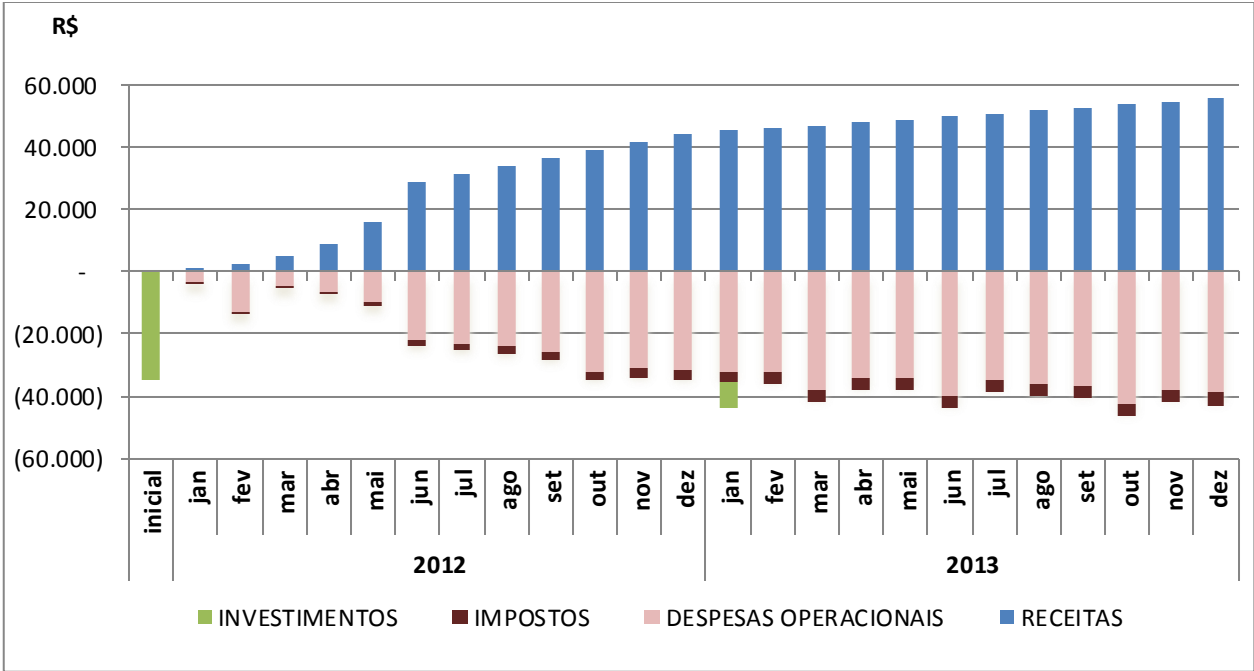


Figura 53 - Fluxo de caixa para cenário otimista (elaborado pelo autor)

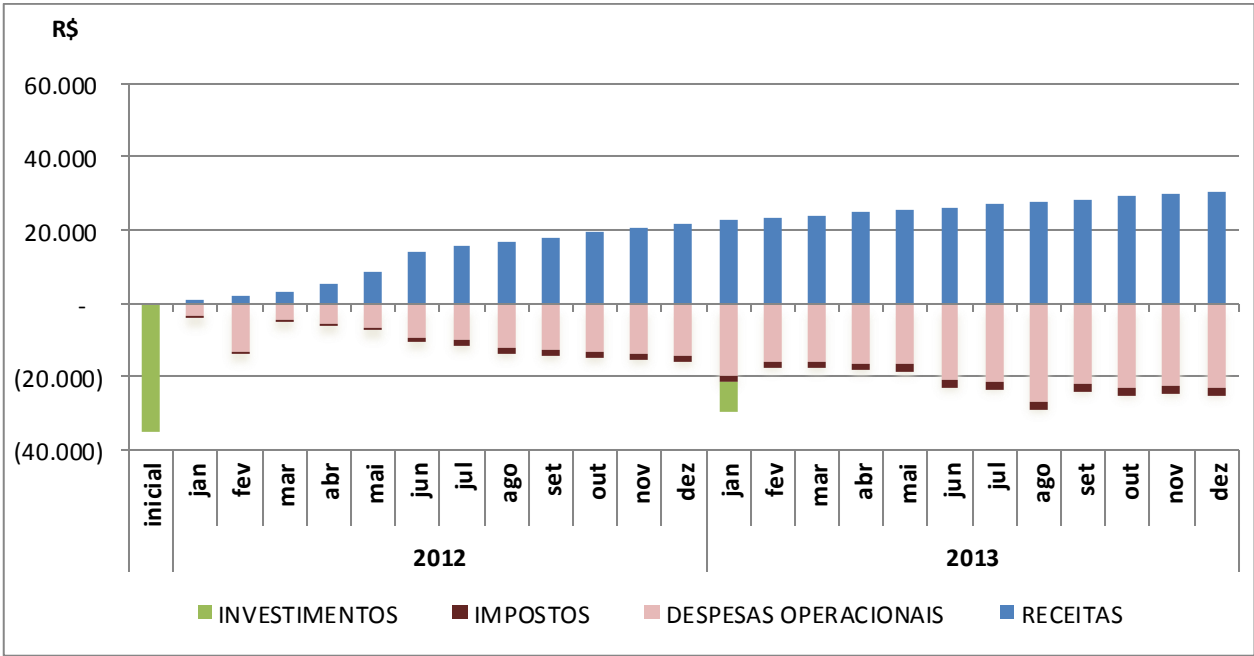


Figura 54 - Fluxo de caixa para cenário pessimista (elaborado pelo autor)