

RELATO DE CASO / INOVAÇÃO**REFEIÇÕES NUTRITIVAS, CONGELADAS E SABOROSAS: UMA PROPOSTA DE SOLUÇÃO CORPORATIVA INOVADORA E SUSTENTÁVEL PARA O BEM-ESTAR DE COLABORADORES****Guilherme de Souza Barbieri¹³****Mario Oscar Steffen¹⁴****Resumo**

O presente trabalho apresenta a proposta de criação de programa para a oferta de refeições corporativas congeladas, nutritivas e saborosas por empresa do setor privado. O tema central envolve a inovação em alimentação saudável no ambiente de trabalho, alinhada a práticas de eficiência operacional e responsabilidade socioambiental. O objetivo principal é descrever o desenvolvimento de uma solução corporativa capaz de facilitar a rotina alimentar dos colaboradores, promovendo saúde, bem-estar e produtividade, ao mesmo tempo em que contribui para a sustentabilidade e para o fortalecimento da cultura organizacional das empresas-clientes. Para isso, o projeto se estrutura em torno de três pilares: qualidade nutricional, tecnologia de ultracongelamento e atendimento humanizado. Com essa abordagem, busca-se posicionar como solução estratégica no setor de alimentação corporativa, unindo tradição empresarial, inovação tecnológica e compromisso socioambiental para transformar a experiência alimentar no ambiente de trabalho e gerar valor sustentável para todos os envolvidos.

Palavras-chave: inovação; alimentação corporativa; sustentabilidade.

Abstract

This paper presents the proposal for creating a program to provide frozen, nutritious, and flavorful corporate meals by a private sector company. The central theme addresses innovation in healthy eating within the workplace, integrated with operational efficiency and socio-environmental responsibility practices. The main objective is to describe the development of a corporate solution capable of facilitating employees' eating routines, promoting health, well-being, and productivity, while also contributing to sustainability and strengthening client companies' organizational culture. The proposal is based on three pillars: nutritional quality, blast-freezing technology, and humanized service. This approach aims to position the service as a strategic solution in the corporate food sector, combining business tradition, technological innovation, and socio-environmental

¹³ Especialista em Administração, Finanças e Geração de Valor pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) e em Gestão, Cadeia de Suprimentos e Logística pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Graduado em Nutrição pela Universidade Paranaense.

¹⁴ Doutor em Administração pela Universitat Ramon Llull (Espanha), mestre e graduado na mesma área pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Professor da PUC-RS.



commitment to transform the workplace dining experience and generate sustainable value for all stakeholders.

Keywords: innovation; corporate meals; sustainability.

Introdução

O grupo Terceirize Mais atua no setor de serviço e *facilities* há 16 anos, com mais de 12 mil colaboradores. Sua presença abrange sete estados do Brasil, com 12 filiais e mais de 250 cidades atendidas. Fundadas pelos irmãos Israel, Rafael e Daniel Bogo, a trajetória desses advogados transmite modernidade, dinamismo e atualização. Esses pilares institucionais representam a essência da organização e podem ser visualizados de forma clara na Figura 1.

Figura 1 – Missão, Visão e Valores do Grupo Terceirize Mais



Fonte: Arquivos cedidos pelo grupo Terceirize Mais (2025).

A prestação de serviços de qualidade, no contexto da Terceirize Mais, é compreendida como uma atividade que vai além da execução operacional, envolvendo a oferta de soluções integradas, inovadoras que conectam eficiência, responsabilidade e agilidade. A atuação vai muito além da operação. Os cuidados com o ambiente e as pessoas representam o pilar essencial para a construção de uma experiência sólida com

soluções completas em *facilities*, limpeza urbana e predial, segurança, recepção, zeladoria e manutenção, garantindo ambientes organizados, seguros e acolhedores.

Além disso, o segmento de alimentação entrega diariamente refeições de qualidade para escolas e empresas. Esse serviço busca atender não apenas à demanda alimentar, mas também proporcionar experiências positivas e fortalecer relações de confiança com os clientes. No setor de alimentação, o foco está direcionado ao bem-estar dos estudantes e dos colaboradores nas escolas atendidas, por meio de cardápios balanceados e nutritivos.

A proposta envolve a compreensão de todas as demandas específicas de cada cliente, com o objetivo de oferecer estratégias personalizadas que otimizem sua operação, garantindo resultados consistentes e adaptados às suas necessidades.

Descrição do produto

As refeições congeladas disponíveis hoje no mercado apresentam variações significativas na qualidade nutricional e sensorial, sendo essencial o controle rigoroso durante o processo de congelamento para garantir a segurança e a aceitação do consumidor (Silva; Oliveira, 2005). Diante disso, a Terceirize Mais Foods se propõe a oferecer uma solução corporativa sustentável contendo um portfólio de refeições nutritivas, congeladas e saborosas, especialmente desenvolvidas para o consumo por colaboradores de empresas privadas, utilizando uma tecnologia atual, se destacando no segmento.

As refeições serão elaboradas em uma cozinha de inovação localizada em Cascavel, Oeste do Paraná, acompanhadas por uma equipe técnica de nutricionistas, respeitando os processos de recebimento de produtos, pré-preparo, preparo, congelamento e transporte.

O projeto da cozinha de inovação foi estruturado não só para transmitir conhecimento, mas também para estimular a criatividade na preparação de novas receitas e métodos, com a utilização de ingredientes mais naturais e até incomuns ou pouco utilizados na cozinha (Abrantes, 2022). Balanceadas nutricionalmente, as refeições preparadas respeitarão os critérios técnicos de qualidade alimentar e segurança sanitária, além de serem saudáveis, práticas para armazenamento, distribuição e consumo.



Vale destacar os principais atributos que tornam o produto e serviço relevantes, práticos e diferenciados para as empresas e seus colaboradores:

- a) Nutrição: com a composição nutritiva e balanceada de macronutrientes (proteínas, carboidratos, gorduras boas) e micronutrientes essenciais, com foco na promoção da saúde e bem-estar.
- b) Sabor: receitas saborosas, elaboradas por chefs e nutricionistas para garantir o prazer alimentar, com temperos naturais e processos que preservam textura e sabor.

Os resultados são muitos e permitiram o entendimento dos fatores que conduzem o processo inovativo dos *chefs* de cozinha, servindo como aporte gerencial para que se possam desenvolver ações que melhorem a competitividade das empresas do setor de alimentos e bebidas, por meio da geração de novas ideias e avanços tecnológicos (Santos, 2013). As principais características são:

- a) Congeladas: é empregada a tecnologia de ultracongelamento para manter a qualidade microbiológica, nutricional e sensorial dos alimentos, garantindo sabor e validade prolongada sem necessidade de conservantes artificiais. Segundo Fellows (2006, p. 245), “a ultracongelção é uma técnica que permite a formação de pequenos cristais de gelo, preservando melhor a estrutura celular dos alimentos”.
- b) Práticas: embalagens individuais, recicláveis e adequadas para aquecimento em micro-ondas e/ou fornos, proporcionando comodidade para o colaborador.
- c) Personalizadas: cardápios variados que podem ser adaptados conforme as necessidades nutricionais e preferências culturais de cada empresa-cliente.

Serão apresentadas, a seguir, as principais tecnologias que sustentam o nosso projeto, com foco em inovação, praticidade e bem-estar, se tornam os diferenciais competitivos a esta solução única e estratégica para as empresas e seus colaboradores. Cada etapa da operação, da concepção do cardápio à entrega final, segue um fluxo estruturado e validado, conforme ilustrado na Tabela 1.



Tabela 1 - Processo de Operacionalização das Refeições Congeladas

Etapa	Descrição	Responsável	Tecnologia/Normas Aplicadas
Desenvolvimento do cardápio	Elaboração de receitas balanceadas, nutritivas e saborosas, adaptadas ao perfil da empresa-cliente e às necessidades nutricionais dos colaboradores.	Nutricionistas e chefs	RDC 216/04 (Boas Práticas); Diretrizes de alimentação saudável
Produção	Preparo das refeições em cozinha industrial certificada, seguindo rigorosos padrões de higiene e segurança alimentar.	Equipe de produção e nutricionistas	BPF, POP, APPCC
Ultracongelamento	Processo rápido de congelamento que preserva a qualidade nutricional e sensorial dos alimentos, prolongando sua validade sem uso de conservantes artificiais.	Equipe técnica de produção	Ultracongeladores industriais; RDC 275/02
Embalagem	Acondicionamento em embalagens individuais, sustentáveis e adequadas para micro-ondas, com rótulos contendo informações nutricionais e orientações de preparo.	Equipe de embalagem e controle de qualidade	Rotulagem conforme RDC 429/20 e IN 75/20
Distribuição	Transporte das refeições congeladas em veículos refrigerados, assegurando a manutenção da cadeia de frio e a integridade dos produtos até o cliente.	Operadores logísticos	RDC 275/02; Boas práticas no transporte de alimentos

Armazenamento no cliente	Armazenamento das refeições pelos clientes em freezers apropriados, com orientações técnicas para garantir a qualidade até o consumo.	Cliente (responsável pelo almoxarifado/recepção)	Manual de boas práticas; Treinamento orientado
Consumo pelo colaborador	Aquecimento da refeição no micro-ondas e consumo prático e seguro no ambiente de trabalho, promovendo bem-estar, saúde e produtividade.	Colaborador da empresa-cliente	Orientações de uso e segurança no preparo
Gestão de qualidade e segurança	Monitoramento contínuo da qualidade do produto e segurança operacional, com feedback dos clientes e colaboradores para melhorias contínuas.	Equipe de qualidade e atendimento ao cliente	Sistema de rastreabilidade; NR-1 e PGR

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A seguir, apresentamos as definições apresentadas na Tabela 1:

- a) Ultracongelamento: processo que leva rapidamente a temperatura do alimento a 18°C negativos ou menos, preservando qualidade e segurança.
- b) Embalagens sustentáveis: utilização de materiais recicláveis ou biodegradáveis, promovendo responsabilidade ambiental, redução de desperdícios e pegada de carbono com processos logísticos otimizados.
- c) Sistema de rastreabilidade: plataforma digital para controle, desde desenvolvimento do cardápio até a logística, além de treinamento para correta armazenagem e aquecimento, garantindo segurança e transparência para o cliente.
- d) Padrões de segurança alimentar: aplicação rigorosa das Boas Práticas de Fabricação (MBPF) e Procedimentos Operacionais Padronizados (POP), em atendimento às normas regulamentadoras e legislação sanitária vigente.

e) Foco na saúde e bem-estar: Alinhamento com políticas de qualidade de vida corporativa, promovendo colaboradores mais saudáveis, motivados e produtivos.

Segmentação de clientes

No início do desenvolvimento da solução, uma das primeiras questões consideradas foi: pra quem, exatamente, está sendo criada essa proposta? Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), é preciso entender quem são os nossos clientes, além de ser essencial para entregar algo que realmente faça sentido. Esta seção apresenta a identificação dos perfis que mais se conectam com a proposta das empresas que valorizam saúde, praticidade e cuidado com seus times.

O produto e serviço será destinado a empresas privadas que valorizam a saúde e o bem-estar de seus colaboradores, investindo em soluções inovadoras que aliam praticidade, eficiência e responsabilidade socioambiental, em consonância com políticas de ESG (Ambiental, Social e Governança).

As práticas ESG têm sido integradas por empresas como uma forma de promover a sustentabilidade corporativa, buscando o equilíbrio entre desempenho econômico com a responsabilidade ambiental e social (Neves, 2024).

A proposta irá atender às necessidades nutricionais dos colaboradores e aos interesses estratégicos das organizações, quando ao promover ambientes de trabalho mais saudáveis, acolhedores e produtivos, assim proporciona-a uma jornada alimentar prática, segura e prazerosa, que facilita a rotina e contribui para o bem-estar físico e emocional dos profissionais.

Além disso, reforça a satisfação e o engajamento das empresas, ao oferecer soluções alimentares que cuidam das pessoas e agregam valor ao dia a dia das equipes, fortalecendo uma cultura organizacional mais saudável e sustentável.

O consumo será direcionado aos colaboradores de todos os níveis hierárquicos, que atuam em ambientes corporativos, centros industriais ou operacionais, e que buscam conveniência sem abrir mão do sabor e da qualidade nutricional.

A contratação será realizada diretamente pelas empresas que desejam oferecer benefícios práticos e saudáveis aos seus colaboradores, principalmente àqueles que precisam conciliar a rotina intensa de trabalho com uma alimentação equilibrada.



Uma iniciativa que irá contribuir para melhorar indicadores de saúde organizacional, reduzir o absenteísmo e reforçar a imagem institucional de responsabilidade social e cuidado com as pessoas.

O serviço também é ideal para empresas de pequeno e médio porte, a partir de 30 colaboradores, que buscam uma relação próxima e direta, no espírito de “de dono para dono”, especialmente aquelas localizadas em regiões com oferta limitada de alimentação saudável ou com desafios logísticos que dificultem o fornecimento regular de refeições in natura.

Proposta de valor

A proposta de valor é o coração de qualquer modelo de negócio, conforme destacam Osterwalder e Pigneur (2010). É onde se encontra a razão pela qual o cliente escolhe uma empresa em vez de outra. Esta seção explora a forma como a solução proposta busca melhorar a vida das pessoas, oferecendo não apenas refeições, mas experiências de cuidado, praticidade e bem-estar no ambiente corporativo.

A proposta de valor deste produto e serviço está centrada em:

- a) Facilitar a rotina alimentar dos colaboradores,
- b) Fortalecer o compromisso das empresas com o bem-estar,
- c) Qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Para os colaboradores, o valor percebido está na praticidade de ter à disposição refeições nutritivas, seguras e saborosas, que se adaptam à rotina intensa e ajudam a manter uma alimentação equilibrada mesmo em ambientes onde o acesso à comida saudável torna-se limitado. Além disso, o produto promove a sensação de cuidado e valorização, gerando maior satisfação, bem-estar e motivação no dia a dia.

De forma simples e prática, cada colaborador poderá acessar por meio de aplicativo exclusivo, no qual escolherá, com até sete dias de antecedência, as refeições que mais combinam com seu gosto e suas necessidades nutricionais. Dessa forma, assegura-se uma experiência personalizada, respeitando as preferências individuais e promovendo mais autonomia na alimentação diária.

Na empresa, em um espaço especialmente preparado para as refeições, a equipe treinada e capacitada para o atendimento cuidará de todo o processo: desde o



armazenamento correto das refeições, passando pelo descongelamento e aquecimento, até o atendimento final ao colaborador. Tudo pensado para que cada um possa viver uma experiência prática, confortável e, acima de tudo, saborosa nessa incrível jornada de bem-estar e saúde no ambiente de trabalho.

Para as empresas, a proposta de valor se manifesta na possibilidade de oferecer uma solução que agrega inovação, eficiência operacional e responsabilidade socioambiental ao seu pacote de benefícios.

Por meio dessa iniciativa, é possível atender a diversas necessidades estratégicas:

- a) Fomentar ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, fortalecendo a cultura organizacional e demonstrando o cuidado genuíno com as pessoas.
- b) Reduzir custos indiretos com afastamentos por questões de saúde, absenteísmo e baixa produtividade;
- c) Reforçar o posicionamento institucional na aderência às melhores práticas sustentáveis e compromisso de ESG valorizando a imagem como empresa responsável.

Adicionalmente, o serviço oferece comodidade logística, por meio de um modelo que assegura a entrega regular e o armazenamento adequado das refeições, com uso de tecnologias modernas como o ultracongelamento, que preserva a qualidade e elimina a necessidade de conservantes artificiais.

Segundo Silva (2008, p. 47), “o congelamento é uma das formas mais eficazes de conservação de alimentos, sendo amplamente utilizado na indústria para prolongar a vida útil de refeições prontas, mantendo suas propriedades nutricionais e sensoriais”.

Em suma, o valor entregue está diretamente ligado à capacidade de resolver problemas como:

- a) A dificuldade de acesso a refeições saudáveis e seguras nos ambientes corporativos ou industriais, eliminando a necessidade de deslocamentos até residências ou restaurantes próximos. Dessa forma, além de garantir praticidade e bem-estar aos colaboradores, reduz-se significativamente o risco de acidentes no trajeto, contribuindo para manter a produtividade de forma mais eficiente e sustentável.



“O conceito de dietas sustentáveis vem sendo construído com o objetivo de agregar às preocupações nutricionais, culturais e econômicas, as questões ambientais que envolvem todo o sistema alimentar” (Silva *et al.*, 2020, p. 882).

b) A necessidade de praticidade e conveniência, sem abrir mão da qualidade e do sabor das refeições. Além disso, a equipe cuida da separação de todos os resíduos, orgânicos e recicláveis, garantindo assim um destino adequado e seguro. Desta forma, evita-se o acúmulo de resíduos nos refeitórios, minimizam-se desperdícios na produção e reforça-se o compromisso com a sustentabilidade e o bem-estar no ambiente corporativo.

c) Busca por soluções que promovam saúde, engajamento e bem-estar dentro das organizações, oferecendo diariamente refeições nutritivas, balanceadas e saborosas. A ingestão adequada fica garantida em seus macronutrientes e micronutrientes, essenciais para a saúde e a energia dos colaboradores, o que se reflete diretamente em mais foco, disposição e melhor performance no ambiente de trabalho.

A alimentação corporativa desempenha um papel crucial na promoção da saúde e bem-estar dos colaboradores, influenciando diretamente na produtividade e satisfação no ambiente de trabalho (Ferreira, 2019).

Este conjunto de benefícios transforma a alimentação corporativa em um instrumento estratégico, que vai além da simples oferta de refeições, gerando impacto positivo tanto na vida das pessoas quanto nos resultados das empresas.

Canais de comunicação e de distribuição

Não adianta ter uma ótima solução se ela não chega até quem precisa. Para que uma boa proposta de valor chegue até o cliente, é fundamental definir os canais certos. Por esse motivo, será detalhado como a comunicação será conduzida e como o serviço será entregue de forma eficiente e próxima. Osterwalder e Pigneur (2010) destacam que os canais são fundamentais para criar uma experiência fluida entre empresa e cliente, desta forma, cada etapa foi estruturada de maneira organizada e sistematizada.

Para que as empresas conheçam e confiem na proposta de valor, serão utilizados os canais de comunicação estratégicos e personalizados, alinhados ao perfil do público corporativo:



a) Mapeamento estratégico das empresas em formato de caracol, partindo da Cozinha de Inovação como ponto central. Esse formato permite priorizar as empresas localizadas em um raio geográfico mais próximo, otimizando a logística de distribuição, fortalecendo o relacionamento regional e garantindo agilidade no atendimento.

b) Visitas e apresentações comerciais presenciais e on-line, com degustações e explicações detalhadas sobre o funcionamento de todo o serviço;

c) Participação em eventos de RH, saúde corporativa, qualidade de vida e feiras de alimentação e sustentabilidade;

d) Campanhas em redes sociais profissionais (como *LinkedIn*), além de envio de e-mails marketing segmentados para empresas que valorizam o bem-estar e a performance dos seus times;

e) Produção de conteúdos digitais informativos e inspiradores, como vídeos de bastidores da produção, depoimentos de clientes e colaboradores, e materiais sobre alimentação saudável no ambiente de trabalho.

As empresas que demonstrarem interesse no produto e serviço poderão solicitar uma demonstração gratuita (piloto), com fornecimento de refeições durante um período curto a ser definido, para avaliação da aceitação dos colaboradores e validação da logística de armazenamento e consumo. Esse piloto incluirá:

a) Avaliação na forma de solicitar a refeição;

b) Avaliação da apresentação e sabor;

c) Avaliação na agilidade do atendimento;

d) Análise da logística interna da empresa;

e) Formulários de satisfação e feedbacks dos colaboradores e gestores.

Com a coleta destes dados, será possível realizar um ajuste fino na personalização da solução, aumentando a chance de sucesso na implementação definitiva.

A forma de contratação será direta com a empresa interessada, com apoio de nossa equipe comercial. A entrega será programada e personalizada, conforme o número de refeições e preferências alimentares dos colaboradores, todas em



embalagens individuais, seguras e sustentáveis, prontas para armazenamento em freezers da empresa-cliente, com logística refrigerada eficiente, respeitando todas as normas de cadeia fria.

Estratégias de relacionamento com o cliente

Relacionar-se com o cliente vai muito além do atendimento, consistindo na criação de laços duradouros e de confiança. O relacionamento é considerado a base fundamental para o sucesso, pois não basta apenas vender; é necessário cuidar, ouvir e acompanhar o cliente continuamente. Com base na visão de Osterwalder e Pigneur (2010), que reforçam a importância do vínculo com o cliente, descreve-se a seguir a estratégia para construir uma relação genuína, baseada na escuta ativa e evolução contínua.

Manter uma conexão próxima, humana e proativa com os clientes será um dos pilares da proposta de valor. A experiência do cliente vai muito além da entrega do produto, sendo construída em cada interação, atendimento, feedback acolhido e melhoria percebida. Por esse motivo, será investido em uma jornada de relacionamento contínua, empática e pautada com alto nível de excelência.

O compromisso não se encerra com a entrega, sendo estabelecido um canal direto e humanizado de suporte ao cliente, por meio de uma equipe de atendimento dedicada no local e também disponível por *WhatsApp*, e-mail ou telefone para resolver dúvidas, registrar *feedbacks* e acompanhar melhorias diárias, por meio do Portal on-line com painel de gestão, pelo qual o RH poderá acompanhar as solicitações e o consumo, as preferências e indicadores de satisfação dos colaboradores e abertura de chamados técnicos para resolução de eventuais problemas logísticos ou operacionais.

Para complementar essa jornada do cliente, pesquisas de satisfação periódicas com os usuários para promover ajustes e melhorias contínuas e apresentações de relatórios de desempenho trimestrais com dados sobre adesão, aceitação, redução de desperdício, entre outros indicadores.

Com o objetivo de garantir uma experiência consistente e encantadora, foi estruturada uma jornada do cliente composta por etapas bem definidas. Dessa forma, assegura-se não apenas a entrega de um produto de qualidade, mas também uma



experiência contínua de cuidado, parceria e valorização dos colaboradores. São elencados a seguir os seis pilares da jornada do cliente:

1) Atendimento humanizado e canais abertos: toda a equipe de atendimento será treinada com foco em escuta ativa, resolução ágil de problemas e cuidado com a experiência do cliente.

2) Plataforma digital de acompanhamento e *feedbacks*: essa plataforma também será um canal de cocriação, permitindo que os clientes participem ativamente na evolução do portfólio de refeições e serviços.

3) Encontros periódicos e visitas presenciais: serão realizados encontros (presenciais ou online) com os tomadores de decisão das empresas contratantes para avaliação de desempenho, apresentação de indicadores nutricionais, operacionais e de satisfação, além de abertura para sugestões e alinhamento estratégico.

4) Programas de engajamento e encantamento dos colaboradores: será implementado campanhas internas nas empresas-clientes, como “Semana do Sabor e Bem-Estar”, com degustações especiais, gamificação entre os colaboradores (como desafios saudáveis com brindes) e eventos que reforcem o vínculo emocional com a marca.

5) Estratégias de fidelização e encantamento corporativo: contratos com vantagens para renovação antecipada e personalização dos cardápios conforme eventos sazonais ou datas comemorativas da empresa, apresentação de Relatórios de impacto social e nutricional que auxiliem a empresa no cumprimento de políticas de ESG e bem-estar, além de ações de valorização como “Cliente em Destaque” para reforçar o reconhecimento da parceria.

6) Pós-venda ativa e relacionamento contínuo: após a contratação, o cliente será acompanhado por um gestor (Nutricionista) de relacionamento dedicado, que atuará como ponto focal para garantir consistência na entrega, resolver possíveis fricções e antecipar necessidades. A missão será transformar cada empresa contratante em promotora espontânea da marca. "A comunicação é fator imprescindível para o estabelecimento da humanização, assim como as condições técnicas e materiais" (Silva; Souza, 2005, p. 150).



Fontes de receita e precificação

Toda proposta de valor precisa ser economicamente viável. Nesta seção trago as fontes de receitas, algo fundamental para qualquer negócio se manter de pé. Mais do que números, é sobre construir uma proposta justa, que reflita o valor percebido por quem contrata. Como mostram Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de receita deve estar totalmente conectado com o valor que será entregue.

A principal fonte de receita virá da prestação do serviço especializado de alimentação saudável por meio de refeições nutritivas, congeladas e saborosas para o corporativo.

Um modelo de negócios baseado na venda recorrente, firmadas por contratos, (B2B), no qual a empresa contratante é quem arca com os custos das refeições oferecidas aos seus colaboradores, como forma de benefício institucional ou incentivo à saúde e produtividade.

A precificação levará em consideração o custo de insumos a depender do escopo de serviço contratado (opções de cardápio, frequência e número de refeições) investimentos em equipamentos e utensílios para o cliente local das refeições, logística, a tecnologia embarcada (aplicativos, plataforma de gestão e analytics), além da mão de obra dedicada e atendimento personalizado nas empresas.

“A gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais é fundamental para garantir a segurança alimentar e a qualidade dos serviços prestados” (Silva; Oliveira, 2011, p. 123).

Além disso, será utilizada uma metodologia de formação de preços baseada em valor percebido pelo cliente, ou seja, considerando os impactos positivos que o serviço gera:

- Melhoria na produtividade e foco dos colaboradores;
- Redução de acidentes de trajeto e pausas prolongadas;
- Imagem fortalecida da marca empregadora;
- Menor rotatividade e maior engajamento.

A proposta comercial contempla diferentes formatos de receita pensados especialmente para atender à dinâmica das empresas e às rotinas dos colaboradores.



A assinatura mensal por colaborador, em que a empresa poderá contratar um plano fixo com base em pacotes pré-definidos, como por exemplo, 1 refeição por dia útil, no pacote básico. Isso garante previsibilidade financeira e uma rotina alimentar estruturada para os colaboradores.

A cobrança será por consumo efetivo por demanda, em que o colaborador agendará suas refeições diretamente no aplicativo, com painel de controle em tempo real e a criação de um programa de fidelidade e incentivo ao planejamento.

Para incentivar o planejamento alimentar e evitar desperdícios, será oferecido um programa de descontos progressivos em casos em que o consumo real atinja ou supere 95% do planejado no mês. Isso reforça o compromisso com a sustentabilidade e o uso consciente dos recursos.

Outras abordagens serão os planos personalizados, com pacotes fechados para eventos internos, campanhas de saúde, ou integração de novos colaboradores e / ou visitantes.

Recursos e capacidades necessárias

Nenhum modelo de negócio se sustenta sem os recursos certos. Para Osterwalder e Pigneur (2010), os recursos-chave são os ativos mais importantes que uma empresa precisa ter para que o modelo funcione e identificar esses elementos é essencial para garantir consistência e qualidade na entrega. Nesta seção, serão destacados os recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros que viabilizam a entrega da proposta de forma segura, encantadora e consistente.

Para garantir essa entrega com excelência, é fundamental contar com uma combinação equilibrada desses recursos aliada a competências específicas e processos bem definidos:

Recursos físicos

Criação de uma cozinha de inovação e produção central equipada com tecnologia para preparo, ultracongelamento e embalagem das refeições além de equipamentos de transporte e logística térmica (câmaras frias, caixas térmicas, veículos refrigerados ou terceirizados com controle de temperatura), espaços físicos nas empresas contratantes (como refeitórios ou estações de apoio para aquecimento e serviço das refeições) e



equipamentos de apoio: freezers, micro-ondas, estações térmicas e utensílios operacionais.

As refeições coletivas congeladas requerem técnicas adequadas de conservação para manter a qualidade nutricional e sensorial, sendo o congelamento uma das mais utilizadas na indústria alimentícia (Silva, 2008).

O funcionamento de operação seguirá o seguinte passo a passo e cada etapa foi pensada para garantir a segurança, qualidade e encantamento do colaborador, sendo:

1. Produção: As refeições serão preparadas em cozinha industrial certificada, sob supervisão de nutricionistas e especialistas em segurança alimentar.

2. Congelamento: Após preparo, as refeições passam pelo ultracongelamento, garantindo qualidade e vida útil estendida.

3. Distribuição: As refeições serão transportadas em veículos refrigerados, respeitando a cadeia de frio.

4. Armazenamento: No cliente, as refeições poderão ser mantidas em freezers apropriados e, quando necessário, aquecidas no micro-ondas.

5. Consumo: O colaborador consome a refeição de maneira prática e segura, em seu ambiente de trabalho, com orientações claras sobre o modo de preparo.

Recursos humanos

A Equipe de nutrição e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) é responsável pelo desenvolvimento dos cardápios e validação nutricional. A equipe de produção e logística estará treinada para garantir a qualidade, segurança e pontualidade na entrega das refeições, assegurando que tudo chegue com pontualidade e integridade ao destino final. O time de atendimento e relacionamento com o cliente ficará responsável por garantir o suporte às empresas e colaboradores, dando a atenção às demandas e rápida resolução de eventuais dúvidas ou ajustes.

Por fim, a equipe comercial e de marketing é encarregada pela atração, retenção e encantamento dos clientes, trabalhando para que cada empresa conheça o valor real da nossa proposta e siga conosco construindo um ambiente mais saudável e produtivo.



Recursos financeiros

A construção de um negócio sólido e sustentável começa pelo reconhecimento da importância de um capital inicial bem planejado. Investir em estrutura produtiva, tecnologia, pessoas e marketing não é apenas uma etapa operacional — é um compromisso com a excelência desde o início.

Além disso, manter um fluxo de caixa saudável é essencial para dar suporte aos ciclos naturais da operação, garantir previsibilidade e viabilizar a expansão com segurança. Para isso, contar com linhas de crédito bem estruturadas e garantias adequadas é estratégico: abre portas para melhores negociações com fornecedores, proporciona mais flexibilidade nas relações comerciais e fortalece a confiança junto aos clientes.

Recursos intelectuais e tecnológicos

A expertise da equipe interna de tecnologia e inovação é empregada no desenvolvimento um aplicativo próprio, pensado nos detalhes para facilitar a vida do usuário. Nele, o colaborador pode agendar suas refeições de forma simples e prática, acompanhar seu consumo e se comunicar diretamente com nosso time, tudo em uma única plataforma, amigável e personalizada.

Nos bastidores, a operação é impulsionada por um robusto sistema de gestão integrada (ERP), que garante a rastreabilidade completa dos alimentos, o controle inteligente de estoque, a organização da produção e a logística precisa das entregas, tendo como foco a eficiência e segurança alimentar.

Serão realizados investimentos contínuos no fortalecimento da marca registrada e da identidade visual, como forma de reforçar o posicionamento e a percepção junto ao público-alvo.

Por fim, O grupo Terceirize Mais incorpora em sua essência metodologias e know-how validados em alimentação saudável, práticas sustentáveis e excelência no atendimento, posicionando a experiência do usuário no centro de cada decisão. Alimentar representa mais do que servir uma refeição: é cuidar, conectar e transformar.



Capacidades-chave (*know-how* e processos)

Com o olhar atento e dedicado de toda equipe de nutricionistas altamente qualificada, os cardápios são desenvolvidos de modo inteligente, equilibrados e saborosos, sempre alinhados às diretrizes nutricionais atuais e às preferências reais dos colaboradores. Tudo isso com o toque especial e criativo da assinatura de um chef, que transforma cada refeição em uma experiência prazerosa e nutritiva.

Os processos logísticos são cuidadosamente otimizados, garantindo agilidade, segurança alimentar e compromisso com a sustentabilidade em cada etapa — da produção à entrega.

Além disso, um dos nossos grandes diferenciais será a capacidade de personalização e adaptação, respeitando a cultura, o ritmo e as particularidades de cada empresa. A busca em entregar mais do que apenas refeições será a marca principal com foco em encantar, fidelizar e cuidar, por meio de um modelo de atendimento humanizado, que coloca no centro de tudo a experiência e o bem-estar das pessoas.

Atividades-chave realizadas pela empresa

Toda entrega de valor depende de ações bem feitas no dia a dia. Nesta seção, serão apresentadas as atividades responsáveis por sustentar o funcionamento do modelo de negócio proposto, iniciando pelo preparo das refeições até o atendimento e jornada ao cliente, com cuidado em cada detalhe. Osterwalder e Pigneur (2010) reforçam que essas atividades são ações essenciais que movem o negócio, e é com esse foco que os processos são construídos.

As principais atividades da empresa estão estruturadas para garantir excelência em toda a jornada do serviço oferecido.

Tudo começa com o desenvolvimento dos cardápios, elaborado por uma equipe de nutricionistas e especialistas em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). Esses cardápios são validados nutricionalmente, com foco em saúde, sabor e adequação às preferências dos colaboradores.

A produção das refeições é centralizada, o que assegura padrão de qualidade, segurança alimentar e processos eficientes. Cada etapa é cuidadosamente planejada para manter o frescor e a integridade dos alimentos.



Na sequência, entra em ação a logística dedicada, que cuida do armazenamento, transporte e entrega pontual às empresas, com total rastreabilidade e controle de temperatura, garantindo confiabilidade e agilidade.

Para facilitar o dia a dia do usuário, a empresa desenvolveu um aplicativo personalizado, que permite o agendamento das refeições, controle de consumo e uma linha direta de comunicação com o consumidor.

O relacionamento com os clientes é uma prioridade. Um time dedicado oferece suporte ativo às empresas contratantes e aos seus colaboradores, garantindo uma experiência acolhedora, eficiente e resolutiva.

Por fim, a empresa atua fortemente na gestão de marca, marketing e área comercial, com estratégias voltadas à atração de novos clientes, fidelização dos atuais e fortalecimento do posicionamento no mercado como uma solução inovadora, saudável e sustentável.

Rede de parceiros estratégicos

Nenhuma empresa cresce ou inova sozinha. Osterwalder e Pigneur (2010) reconhecem que parcerias estratégicas são fundamentais para ampliar capacidades, otimizar recursos e reduzir riscos, sendo pilares que ampliam a força do modelo do negócio. Nesta seção, são apresentados os parceiros estratégicos que contribuem para a realização das atividades com maior qualidade, eficiência e de forma sustentável, promovendo conexão entre talentos, insumos e soluções.

Como garantia na entrega da nossa proposta de valor com excelência, os parceiros estratégicos e fornecedores são essenciais ao funcionamento deste modelo de negócio. As alianças com estes stakeholders são fundamentais para a operação eficiente, inovação contínua e expansão sustentável da empresa.

Entre as principais parcerias, destacam-se:

- Fornecedores de alimentos e insumos certificados: a empresa trabalha com produtores e distribuidores homologados, de preferência locais e agricultores familiares, que garantem matéria-prima de alta qualidade, rastreabilidade e conformidade com normas sanitárias. Estes parceiros são estratégicos para a padronização e segurança alimentar das refeições.



- Parceiros logísticos e de transporte especializado: os veículos são refrigerados e com sistemas de monitoramento de temperatura, operados por equipes capacitadas ou empresas parceiras com SLA (Acordos de Nível de Serviço) bem definidos. O nível de integração é alto, com processos sincronizados à nossa operação.
- Empresas de facilities e gestão de espaços corporativos: as parcerias serão firmadas para operar pontos de atendimento dentro das empresas contratantes, com acordos que envolvem uso compartilhado de espaço, energia e infraestrutura.
- Consultorias em branding e marketing estratégico: parceiros de confiança que apoiam na construção, gestão e expansão da nossa marca, garantindo coerência entre nossa proposta de valor e a percepção do mercado.
- Instituições financeiras e de fomento: parcerias com bancos e fintechs nos permitem acesso a linhas de crédito, capital de giro e garantias estratégicas para expansão, negociação com fornecedores e desenvolvimento de novos serviços.
- Redes de inovação e nutrição: a empresa participa de redes colaborativas com universidades, centros de pesquisa e *startups* de *foodtech*, promovendo cocriação de soluções, validação científica de nossos serviços e atualização constante.

Estrutura de custos da empresa

Ao final, toda estrutura precisa ser sustentável também do ponto de vista financeiro. Para Osterwalder e Pigneur (2010), compreender a estrutura de custos é essencial para garantir que o modelo de negócio seja viável e escalável. Nesta seção foi mapeado os principais custos envolvidos em nossa operação, com transparência e visão estratégica, mantendo o equilíbrio entre excelência e rentabilidade.

A entrega de valor ao cliente envolve uma estrutura de custos cuidadosamente planejada, que considera tanto os investimentos iniciais quanto os custos operacionais recorrentes. A seguir, são detalhados os principais elementos:

Investimentos Iniciais (Capex): esses recursos são fundamentais para iniciar a operação e garantir a qualidade desde o primeiro atendimento.

Infraestrutura produtiva (cozinha central, áreas de armazenamento, equipamentos industriais): custo fixo alto no início.

Aquisição de veículos refrigerados ou adaptação de frota terceirizada, via locação: pode ser via compra ou leasing.



Desenvolvimento do aplicativo e sistema de gestão (ERP): investimento inicial em horas da equipe de tecnologia, com atualizações contínuas.

Identidade visual e materiais de comunicação: incluindo site, marca, layout dos pontos de atendimento e kits promocionais.

Consultorias e registros legais: para normatização, segurança alimentar, patentes e estruturação do negócio.

Esses investimentos devem estar disponíveis antes do início das operações comerciais, geralmente em uma janela de 4 a 8 meses.

Custos Operacionais Recorrentes (Opex): podem ser divididos em fixos e variáveis. Sendo os fixos aqueles custos independentes do volume de produção, como folha de pagamento da equipe interna (nutricionistas, P&D, produção, logística, atendimento, marketing e comercial), aluguel e manutenção da estrutura física e rateio de backoffice. Já os custos variáveis são aqueles relacionados à demanda e número de refeições, sendo a compra de alimentos e insumos que variam conforme o volume de produção, as embalagens e itens de consumo, os custos logísticos por entrega (combustível, pedágios, manutenção proporcional), as comissões de vendas ou bonificações por performance e ações promocionais e campanhas específicas (lançamentos, adesão de novos clientes).

Para manter um fluxo de caixa saudável e sustentável, é fundamental que parte dos recursos operacionais esteja garantida para os primeiros 8 a 12 meses, especialmente para cobrir sazonalidades, adesões iniciais em escala e o tempo de maturação dos contratos com empresas-clientes.

Considerações finais

O projeto da Terceirize Mais Foods representa uma convergência estratégica entre inovação, qualidade nutricional, eficiência operacional e responsabilidade socioambiental. Ao unir tecnologia de ultracongelamento, cardápios personalizados e uma jornada de atendimento humanizado, a solução proposta vai além da simples oferta de refeições, posicionando-se como um instrumento corporativo para promoção da saúde, bem-estar e produtividade. Esse alinhamento com práticas ESG e com a



valorização das pessoas fortalece a competitividade das empresas e cria vínculos sólidos com colaboradores e clientes.

A proposta diferencia-se por oferecer não apenas um produto de alta qualidade, mas também uma experiência completa, pautada pela personalização, conveniência e cuidado em cada detalhe - do desenvolvimento do cardápio à entrega final. O uso de embalagens sustentáveis, o monitoramento rigoroso da cadeia de frio e a gestão integrada via plataforma digital demonstram o compromisso com a excelência, a transparência e a sustentabilidade, agregando valor tanto para o cliente corporativo quanto para o usuário final.

Referências bibliográficas

ABRANTES, G.; JUCÁ, J.; GORSKI, O. (Orgs.). **Cozinha de inovação: pesquisa e inovação na cozinha do Senac RJ**. 1. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2022.

FELLOWS, P. J. **Tecnologia de alimentos: princípios e aplicações**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FERREIRA, L. M. A importância da alimentação corporativa na saúde dos trabalhadores. **Revista Brasileira de Nutrição Funcional**, v. 12, n. 3, p. 45-50, 2019.

NEVES, G. C. **Tópicos emergentes sobre ESG e sua importância para a competitividade empresarial**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2024. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/8763/1/TCC2%20GABRIELA%20C%20NEVES.VFINAL.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2025.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SANTOS, A. S.; SANTOS, C. M. S.; SILVA, J. C. Análise de conteúdo dos fatores que levam à inovação no setor de alimentos e bebidas. **Turismo: Visão e Ação**, v. 15, n. 3, p. 501-522, 2013.

SILVA, C. A. **Congelamento de alimentos: aspectos técnicos e práticos**. São Paulo: Varela, 2008.

SILVA, M. A.; OLIVEIRA, J. P. Avaliação da qualidade de refeições congeladas comerciais. **Revista Brasileira de Ciência dos Alimentos**, v. 25, n. 3, p. 450-456, 2005.

SILVA, M. A.; SOUZA, J. P. A humanização na assistência à saúde. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 13, n. 5, p. 147-153, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/dvLXxtBqr9dNQzjN8HWR3cg/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

SILVA, M. G. *et al.* Dietas saudáveis e sustentáveis no âmbito do sistema alimentar no Brasil. **Saúde em Debate**, v. 44, n. 126, p. 881-894, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/sdeb/2020.v44n126/881-894/>. Acesso em: 6 jun. 2025.



SILVA, R. A.; OLIVEIRA, M. C. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais. **Revista de Nutrição**, v. 24, n. 1, p. 117-125, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rn/a/WFgLKctdMXXyHxKwQkg7TbK/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

