

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv7n2c10>

## LE CHEF GATÔ: CRIAÇÃO E EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DE DOCES E CHOCOLATES FINOS

**Le Chef Gatô: creation and expansion of a sweets and chocolate company**

**FERNANDO COELHO MARTINS FERREIRA** – [fcoelho@espm.br](mailto:fcoelho@espm.br)

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e Escola Superior de Propaganda e Marketing – São Paulo, SP, Brasil

**LETÍCIA FANTINATO MENEGON** – [lmenegon@espm.br](mailto:lmenegon@espm.br)

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e Escola Superior de Propaganda e Marketing – São Paulo, SP, Brasil

**JOSÉ EDUARDO AMATO BALIAN** – [jbalian@espm.br](mailto:jbalian@espm.br)

Escola Superior de Propaganda e Marketing – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 04/10/2017 | Aprovação: 06/12/2017

### Resumo

Fundada em 2011, a Le Chef Gatô tornou-se um sucesso comercial produzindo doces e chocolates finos. Desde então, a empresa tem mantido uma trajetória consistente de crescimento e começa a pavimentar o caminho para um novo ciclo de expansão. Esse novo estágio, no entanto, requererá mudanças fundamentais na forma como a empresa gerencia suas operações e demais processos, sob o risco de não se alcançarem as metas desenhadas para os próximos.

**Palavras-chave:** chocolates, operações, gestão, crescimento, franquia

### Abstract

Founded in 2011, Le Chef Gatô has become a commercial hit through its fine sweets and chocolates. Since then, the company has been keeping a consistent growth trajectory, and starts to pave the road for a new expansion cycle. This new stage, however, will require fundamental shifts in the way the company manages its operations and other processes, under the risk of not achieving the goals outlined for the company for the coming years.

**Keywords:** chocolate, operations, management, growth, franchising

### Introdução

O ano de 2015 foi bastante difícil para a economia do Brasil, apresentando um recuo de 3,8% no Produto Interno Bruto (PIB) em relação ao ano anterior. O patamar da economia brasileira, em valores reais, chegou ao nível do primeiro trimestre de 2011, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Apesar dos dados negativos da economia, Ednei e sua esposa e sócia, Claudia, vivenciavam um momento diferente: o crescimento de seu negócio, a doceria Le Chef Gatô. Nesse ano, já contavam com três lojas próprias, sendo duas gerenciadas por pessoas de sua confiança num contrato de concessão. Os empreendedores sabiam que ainda havia muito espaço para o crescimento de seu negócio, já que concentravam suas atividades somente na cidade de São Paulo. Entretanto, enfrentavam alguns problemas para crescer: escassez de capital e capacidade de expansão limitada por dificuldades operacionais e administrativas.

A expansão do negócio era um assunto recorrente na vida dos dois. Sabiam que não poderiam esperar muito para esse processo acontecer, mas tinham dificuldade para tomar a decisão.

### **Background: da concepção à criação**

Os laços de Ednei Fernando Bruno, fundador da Le Chef Gatô, com a fabricação de brigadeiros e outros doces de chocolate remontam à sua adolescência. Nascido na cidade paulista de Birigui, aos 12 anos de idade, Ednei cuidou da organização de sua própria festa de aniversário, na qual se responsabilizou pela produção de brigadeiros para mais de 100 convidados, deixando o bolo sob os cuidados de uma das confeitarias da cidade.

Entre essa primeira experiência com o público e a criação de sua empresa, houve, contudo, um hiato de décadas, período no qual a ideia de abrir um negócio relacionado à produção de doces e bolos foi amadurecendo. Durante essa fase, enquanto se dedicava à vida corporativa, trabalhando na área de investimentos de um banco, Ednei começou a fazer, como *hobby*, brigadeiros e bombons de morango para as festas de seus amigos. Tamanho era o sucesso de seus doces que os amigos passaram a fazer encomendas para outros eventos. O êxito entre amigos e a ascensão bem-sucedida da Brigaderia, empresa especializada na produção de brigadeiros *gourmet*, criada em 2007, foram os fatores que levaram Ednei a abrir seu próprio negócio.

Ednei decidiu deixar o universo corporativo para dar vazão à sua vertente empreendedora. Assim, em 2011, antes das celebrações da Páscoa, Ednei iniciou as atividades da Le Chef Gatô. O nome, um evidente trocadilho entre as palavras gato e *gâteau* (bolo, em francês), é uma referência à paixão de sua esposa, Claudia, por gatos, de modo que tal tributo se refletiu diretamente no logotipo da empresa (Apêndice 1). O uso do “*Le Chef*” vem da admiração de ambos pela França, especialmente pelos doces franceses e todo o cuidado que o país tem com a doceria.

Fazendo uso de sua receita especial, de autoria própria, Ednei planejou a abertura da Le Chef Gatô para a Páscoa de 2011. Entretanto, o empreendedor teve de enfrentar um importante revés: sua primeira loja, no Paraíso (bairro de classe média alta situado próximo à Avenida Paulista), não ficou pronta a tempo. Como alternativa, começou a vender os doces e ovos pela internet. A primeira experiência de vendas ao público, com entregas realizadas por um *motoboy*, foi considerada um sucesso.

Em junho de 2011, a loja finalmente foi inaugurada, comercializando 10 tipos diferentes de brigadeiros e ovos de Páscoa com recheio de brigadeiro. Curiosamente, os bolos (*gâteaux*) que dão o nome à empresa só apareceram no final de 2011.

Todos esses itens eram produzidos em uma cozinha montada no mesmo espaço físico em que se encontrava a loja. O ponto de 40 m<sup>2</sup> de área foi dividido entre loja, produção e escritório. Ednei chefiava a cozinha – contando com dois funcionários –, e toda a operação da loja, que contava com mais dois atendentes.

### **A propaganda boca a boca**

A inauguração da loja física não foi seguida de qualquer campanha de *marketing*. O único meio de promoção com que contaram foi o apelo visual do ambiente e dos doces expostos nas vitrines. Não surpreende, portanto, que o perfil dos clientes nos primeiros meses da loja fosse muito restrito, circunscrito à vizinhança e aos amigos do casal. Ainda assim, a propaganda boca a boca começou a surtir efeito; indicações da vizinhança e dos restaurantes no entorno, e um *networking* com empresas próximas, fizeram com que o movimento da loja aumentasse gradativamente.

No entanto, o grande ponto de virada veio com a mídia espontânea feita pelo jornal *O Estado de S. Paulo* e pela *Revista Veja*, após a visita da jornalista do *Estadão* e da editora-chefe do suplemento gastronômico da *Veja São Paulo* à loja, em ocasiões diferentes. Em ambos os casos, as duas profissionais vieram à loja sem se identificar, gostaram muito do ambiente e dos doces e, alguns dias depois, ligaram perguntando se poderiam fazer matérias a respeito do Le Chef Gatô, que

vieram a ser publicadas algumas semanas depois. A promoção nesses meios de comunicação fez crescer de maneira significativa as vendas da empresa, expandindo seu público para além do bairro Paraíso e seu entorno.

Por fim, a introdução dos bolos no portfólio de produtos do Le Chef Gatô ao fim de 2011 consolidou a reputação da empresa no mercado. Para surpresa dos proprietários, esse produto trouxe à loja um novo público: os descendentes de japoneses. *Nisseis* e *sanseis*, culturalmente habituados a consumir bolos com frequência, foram, em boa parte, responsáveis pelo grande crescimento das vendas desse produto, tão logo ele foi lançado. Mais uma vez, o efeito da propaganda boca a boca se fez sentir de maneira forte.

### Os primeiros desafios do crescimento

Com o aumento do volume de vendas da loja, Claudia decidiu sair da empresa em que trabalhava no ano de 2012, a fim de se dedicar integralmente às atividades do Le Chef Gatô. Dessa maneira, Ednei ficava totalmente dedicado à função de *chocolatier*, responsável pela produção e desenvolvimento de novos produtos, enquanto Claudia passou a assumir a maior parte das funções administrativas e de suporte operacional.

Foi durante esse ciclo de crescimento inicial da empresa que os primeiros desafios relacionados à gestão do negócio começaram a surgir. Apesar do perfil empreendedor de Ednei, as demandas relacionadas ao processo de gerenciamento do Le Chef Gatô não eram amplamente compreendidas. As rotinas burocráticas foram uma das primeiras dificuldades sentidas com a abertura da empresa, principalmente no que diz respeito ao processo de recolhimento dos impostos e de todas as taxas relacionadas à atividade.

Outro desafio envolvido dizia respeito à precificação. Como estabelecer os preços de produtos que usam materiais importados de primeira linha, de modo que (i) as despesas fixas e variáveis fossem cobertas, (ii) fosse obtido um certo lucro para se reinvestir na empresa e (iii) uma remuneração para os proprietários fosse fixada? A solução encontrada pelo casal passou pelo método da tentativa e erro, de modo que os preços eram reajustados de acordo com a demanda e pela análise da concorrência, onde verificavam o preço e qualidade dos produtos concorrentes e analisavam o perfil das lojas com produtos mais baratos e mais caros.

O problema relacionado à mão de obra tornou esse primeiro ciclo ainda mais difícil. Não bastasse o recorrente problema de baixa qualificação, comum ao contexto nacional, os proprietários ainda tiveram que lidar com situações relacionadas ao controle inadequado de estoque e a faltas de funcionários. A solução encontrada ao longo do tempo passou por um processo de seleção mais rígido feito pelos próprios donos da empresa e um treinamento constante dos funcionários, visando garantir o atendimento adequado dos clientes e qualificar os funcionários para executar funções distintas dentro da empresa, seja de atendimento, de pagamento, de manutenção ou de limpeza da loja.

O crescimento gradual das vendas também foi acompanhado de uma enorme expansão na oferta de produtos ao longo dos primeiros anos. No caso dos brigadeiros, por exemplo, as 10 opções do produto pularam para mais de 70. Tanta variedade, no entanto, trouxe problemas, tornando o processo de precificação mais difícil e aumentando o desperdício de matéria-prima e produtos acabados. Além disso, uma variedade sensivelmente menor de brigadeiros era responsável por de 70% a 80% do faturamento da empresa com esse produto.

### Expansão e consolidação

O ano de 2013 foi especialmente bom para a Le Chef Gatô. Em maio de 2013, receberam o convite para a abertura de uma loja, em parceria, no *shopping* D&D, centro de compras paulistano em que predominam as classes média alta e alta, composto principalmente de lojas de decoração e móveis para o lar. Em setembro e outubro desse mesmo ano, receberam convites semelhantes de

frequentadores assíduos e abriram mais duas lojas em bairros com alto poder aquisitivo, na Zona Oeste de São Paulo: Itaim e Pinheiros.

A ambientação das lojas mais recentes assemelha-se muito à da primeira (Apêndice 2), localizada bairro do Paraíso: espaços relativamente pequenos, porém modernos e aconchegantes, para que os clientes possam degustar, eventualmente acompanhados de um café, os doces, bolos e brigadeiros concebidos por Ednei. O maior chamariz das lojas, no entanto, está nas vitrines, fartamente decoradas e coloridas pelos produtos recém-fabricados. Pode-se afirmar que essas lojas refletem de maneira apropriada a missão da empresa: “Proporcionar aos clientes uma experiência gustativa diferente, marcante e única”.

Dentro do conjunto de serviços oferecidos pela empresa, podem-se citar a venda *on-line*, que disponibiliza uma menor variedade produtos, soluções customizadas para eventos empresariais e sociais (festas de fim de ano, casamentos etc.) e o sistema de *delivery* com pedidos feitos diretamente às lojas.

A expansão da empresa veio também acompanhada pelo aumento dos tipos de doces produzidos (Apêndice 3) pela Le Chef Gatô, entre os quais se destacam:

- brigadeiros: são o carro-chefe da empresa e também o produto mais barato e o de maior margem de contribuição para a Le Chef Gatô. São oferecidas regularmente de 20 a 25 variedades, entre as quais se destacam o brigadeiro tradicional, o de frutas vermelhas, pistache, limão-siciliano, caramelo. Essa quantidade ofertada pode variar em função de algumas matérias-primas disponíveis em determinadas épocas do ano;
- coxinha de morango: um dos grandes sucessos de venda, trata-se de uma variedade de brigadeiro em formato de coxinha, recheada com morango;
- bolos: com alta demanda, é um dos produtos que requerem maior destreza para ter o belo acabamento que possuem. Destacam-se nesse grupo os bolos de morango, três leites e limão-siciliano;
- doces especiais: trata-se, essencialmente dos potinhos de chocolate e os *verrines*, que são potes recheados de brigadeiro disponíveis nas opções tradicional e frutas vermelhas;
- produtos de época: tais como os ovos de Páscoa, ricamente recheados e com ampla gama de opções, e os panetones e pães de mel, mais comuns nas festividades de fim de ano.

Além desses doces, acessórios associados à marca, tais como aventais infantis e adultos e cordões com os pingentes do gato símbolo da empresa, também são comercializados.

## Concorrência

A proposta de valor da Le Chef Gatô, uma “experiência gustativa” caracterizada por produtos de alta qualidade, a posiciona de maneira muito distinta das duas maiores franquias nacionais de chocolate: a Brasil Cacau e a Cacau Show. Não caindo no mérito da qualidade do que produzem, o enfoque dessas empresas está muito mais no produto do que no serviço em si. Os proprietários da Le Chef Gatô consideram a Brigaderia, a São Brigadeiros e a Copenhagen suas principais concorrentes, por apresentarem componentes de produto e de serviço mais semelhantes aos da empresa. As duas primeiras, evidentemente especializadas na produção de brigadeiros, possuem uma atuação mais circunscrita à cidade de São Paulo e à região metropolitana, enquanto o escopo de atuação da Copenhagen é nacional.

Relativamente novas, com ambiente e decoração de estilo mais clássico, Brigaderia e São Brigadeiros oferecem uma variedade muito maior de brigadeiros do que a Le Chef Gatô, mas a linha de produtos não se estende muito além disso. Por outro lado, a Copenhagen, fundada em 1928, não possui produtos que se assemelhem muito aos da Le Chef Gatô, mas a qualidade dos itens produzidos, a experiência de serviço e o reconhecimento da marca pelo mercado a tornam uma forte concorrente, principalmente no que diz respeito às lojas localizadas em *shopping centers*.

### **Reestruturando as operações**

A expansão dos pontos de venda e do portfólio de produtos da Le Chef Gatô não permitia mais que a produção se mantivesse concentrada exclusivamente na cozinha da loja do bairro Paraíso. Para lidar com a demanda crescente e a maior complexidade dos produtos, decidiu-se alugar uma ampla casa na Zona Leste de São Paulo, distante da loja do Paraíso, para convertê-la em uma linha de produção dos principais doces da Le Chef Gatô. Trata-se de uma unidade de produção com poucos funcionários, localizada distante dos pontos de venda, mas com custo de locação relativamente baixo.

Apesar de o espaço permitir o uso de equipamentos maiores e a produção mais acelerada e padronizada de alguns itens, muito do processo produtivo ainda preserva o caráter artesanal, para garantir a qualidade e o acabamento dos produtos. Dessa forma, enquanto uma moderna máquina modela e garante que todos os brigadeiros tenham o mesmo tamanho, acelerando e padronizando a fabricação desse item, a finalização com os confeitos e a embalagem são feitos na própria loja. Quanto aos bolos, não há tecnologia disponível para conferir a eles o acabamento refinado que possuem. A solução encontrada foi delegar à fábrica somente a fabricação da massa dos bolos, enquanto as lojas cuidam de recheá-los e dar o acabamento apropriado. A delegação da fase final de produção do bolo para as lojas também evita o risco de danificá-los durante o transporte para os pontos de venda, caso fossem integralmente produzidos na fábrica.

### **Matéria-prima e o processo de compras**

No processo de produção de doces, a garantia de sabor e qualidade diferenciados passa necessariamente pela seleção das matérias-primas. No caso da Le Chef Gatô, o cacau origem, item que é base para a fabricação de quase todos os seus produtos, é importado. A Barry Callebaut, empresa de origem suíça, é a principal fonte dos granulados e confeitos para a doceria. Chocolates de origem belga e francesa também são adquiridos com outros fornecedores. Já o leite condensado e o açúcar encontram variantes nacionais que atendem às exigências da empresa.

Independentemente de onde venha o produto, a Le Chef Gatô não possui contratos vantajosos de compra e venda com as empresas que são as fontes primárias de suas matérias-primas, tampouco com os distribuidores dessas empresas. A política de compras funciona da seguinte maneira: a nutricionista da Le Chef Gatô faz o levantamento dos itens e quantidades que precisam ser adquiridos, procede-se à cotação desses produtos em várias empresas e, finalmente, a compra é efetuada. São, portanto, compras de médio volume realizadas regularmente, sem fidelidade a nenhum fornecedor do mercado. Varejistas como a Chocôlândia, Casa Santo Antônio e Central do Sabor são exemplos de empresas com as quais a Le Chef Gatô realiza compras regularmente.

### **A embalagem**

Na Le Chef Gatô, a embalagem é considerada componente fundamental para transmitir credibilidade ao consumidor e influenciar sua percepção de valor. As embalagens são concebidas de modo que os doces sejam vistos como um presente. As caixas de brigadeiro talvez sejam os melhores exemplos desse princípio. As versões originais dessas caixas foram desenvolvidas pelo mesmo *designer* que elaborou o logotipo da Le Chef Gatô. Mais tarde, uma empresa especializada no desenvolvimento de embalagens para presentes elaborou uma variante dessas caixas, capaz de acomodar brigadeiros e uma pequena bebida ao lado. Todas elas são fabricadas por uma única gráfica e uma pequena empresa de embalagens especiais. Já para as forminhas de brigadeiros, a empresa utiliza uma marca *premium* italiana que, além de ser mais bem elaborada que as versões nacionais, não deixa passar a gordura do brigadeiro, o que comprometeria o aspecto final do produto.

Ainda assim, os gestores da Le Chef Gatô acreditam que a empresa necessita se profissionalizar mais no âmbito das embalagens. Desde a criação da empresa, estas não sofreram grandes mudanças ou atualizações, inclusive as sacolas que os clientes utilizam para carregar o

produto. Visando melhorar esse e outros aspectos mercadológicos, uma empresa de *marketing* foi contratada no ano de 2016.

### **Reduzindo o desperdício**

Para boa parte das empresas que atuam no setor alimentício, os produtos perecíveis são a maior fonte de desperdício, em função do risco de obsolescência. No caso da Le Chef Gatô, os estoques de matérias-primas e de produtos acabados são os pontos em que há maior exposição a esse risco.

Nos primeiros anos de atuação da empresa, o estoque de matéria-prima sofria essencialmente com dois problemas básicos: quantidade excessiva de alguns itens e eventual *stockout* (falta) de outros. Em outras palavras, esse processo de gerenciamento era muito deficiente, trazendo risco de desperdício e comprometendo boa parte do capital da empresa.

O gerenciamento do estoque passou por um processo de profissionalização a partir da contratação de uma nutricionista, uma ex-funcionária da Le Chef Gatô que saiu temporariamente da empresa para concluir seus estudos em Nutrição. A ela, foram incumbidas as tarefas de (i) mensurar adequadamente a quantidade de matéria-prima que cada produto da Le Chef Gatô demandava, (ii) verificar a quantidade disponível no estoque da fábrica e (iii) coordenar o processo de compras dessas matérias-primas. A atuação da nutricionista foi fundamental no dimensionamento e na composição apropriados do estoque da empresa. Todo o controle é realizado em uma planilha de Excel e um sistema integração de informações das lojas entre si, bem como das lojas com a fábrica, porém subutilizado.

Em relação aos produtos acabados, os proprietários da Le Chef Gatô adotam uma rígida política: boa parte dos produtos tem o prazo de validade muito pequeno, para garantir que os consumidores tenham acesso a um produto fresco e com suas propriedades preservadas. Os bolos, por exemplo, têm validade de um dia. Já os bombons feitos de chocolate maciço têm um prazo de validade mais extenso. De qualquer forma, se a validade dos produtos expirar, não resta opção a não ser o descarte.

Para evitar o desperdício dos produtos que ainda se encontram frescos, mas próximos do prazo de vencimento, a Le Chef Gatô transforma esse risco em oportunidade, oferecendo sessões de degustação aos clientes, permitindo-lhes conhecer outros produtos. Não existe a prática de oferecer descontos a produtos próximos da validade, para não comprometer a imagem e a reputação da empresa perante seus clientes.

Com essas ações, a Le Chef Gatô consegue manter uma baixa taxa de desperdício: praticamente nula nas matérias-primas, cerca de 2% nos produtos que contêm morango e 3% nos demais produtos.

### **Os processos da qualidade**

A verificação da qualidade dos doces é de responsabilidade tanto dos funcionários da Le Chef Gatô quanto de seus proprietários. De um lado, os funcionários têm autonomia para dizer se um doce está dentro dos parâmetros de qualidade (sabor, textura, volume, acabamento etc.) estabelecidos por Ednei. O confeitoiro, entre todos os funcionários, tem a maior responsabilidade nesse processo. Por outro lado, os proprietários realizam visitas frequentes à fábrica para verificar as condições em que os doces são produzidos e a conformidade com esses parâmetros, mas eles entendem que a melhor referência para a determinação da qualidade dos produtos são os clientes.

A durabilidade dos produtos pode influenciar a percepção de qualidade pelo cliente. Dessa maneira, os funcionários são orientados a registrar o prazo de validade em todos os produtos, por meio da colocação manual de etiquetas. Para produtos muito perecíveis, tais como os bolos, a orientação é que os funcionários comuniquem aos clientes que o consumo do produto não deve

tardar, dentro de no máximo um dia, e este deve ser conservado em geladeira enquanto não for consumido.

### **O relacionamento com o cliente**

O nível de satisfação dos clientes da Le Chef Gatô é sensivelmente influenciado pela forma como eles e os funcionários de linha de frente (*front office*) se relacionam. Os clientes têm uma relação de fidelidade em função do atendimento que a empresa proporciona, segundo os proprietários. Nesse sentido, os funcionários são qualificados a dar a sugestão mais apropriada de doce aos clientes, quando solicitado. O fato de trabalharem com um público mais exigente também demanda que sejam discretos na abordagem e falem português corretamente, sem erros de expressão, de concordância e tampouco uso de gírias. Se os clientes desejarem conversar com os funcionários, eles são orientados a ouvi-los educada e pacientemente, dando a eles a atenção que demandam.

Parcialmente em função de seu porte, a Le Chef Gatô ainda não possui uma estrutura de sistemas e tecnologias que lhe permita gerenciar o relacionamento com o cliente de modo mais eficaz, visando soluções específicas e aumento de rentabilidade da empresa. Os proprietários afirmam que a taxa de clientes recorrentes é alta, superior a 60%, mas não há como aferir a precisão dessa taxa.

A criação de um programa de fidelidade em 2015, na qual se oferecem prêmios e condições especiais para os clientes frequentes, pode ser considerado um passo importante no estreitamento da relação entre empresa e cliente. Quanto à prospecção de novos clientes, a Le Chef Gatô tem se valido da indicação de seus clientes que trabalham em empresas para oferecer produtos de época (panetones, ovos de Páscoa etc.) e soluções adaptadas para eventos.

### **A gestão da empresa**

A expansão da Le Chef Gatô levou o casal Ednei e Claudia a cuidar de atividades distintas da empresa. Enquanto Ednei se dedicou mais ao desenvolvimento e fabricação dos produtos, Claudia deu maior enfoque às funções administrativas e burocráticas. Toda essa divisão de tarefas, no entanto, não os afastou da linha de frente. Eles ainda se colocam à disposição para atender antigos e novos clientes nos pontos de venda da Le Chef Gatô.

Ambos são responsáveis pela maior parte dos processos de gestão; apenas alguns são delegados a funcionários ou terceiros, como o processo de compras, que foi delegado à nutricionista, mas ainda sob forte supervisão de Claudia, e as atividades de *marketing*, que têm suporte de uma empresa especializada. Os processos financeiros estão sob total responsabilidade do casal. Isso, evidentemente, traz a eles uma sobrecarga.

A quantidade de demandas que recaem sobre eles impede, por exemplo, que Claudia conclua um importante projeto de mapeamento dos processos da Le Chef Gatô. Ambos acreditam que uma gestão mais eficiente dos Recursos Humanos, em todos os níveis organizacionais, aprimoraria muito os processos organizacionais.

### **A gestão da propriedade intelectual**

As receitas de cada um dos produtos da Le Chef Gatô, todas formuladas por Ednei Bruno, fruto de anos de processos de tentativa e erro, são um dos maiores ativos à disposição da empresa. Entretanto, o atual processo de produção, tal como foi concebido, deixa expostas as fórmulas de alguns desses itens, dando margem às atitudes oportunistas.

### **O ano de 2015**

O ano de 2015 foi especialmente difícil na gestão da Le Chef Gatô, sofrendo alguns reveses inesperados. A loja do *shopping* D&D foi fechada após a desistência, por parte do parceiro, de continuidade da gestão das operações. Ednei e Claudia assumiram, inicialmente, a loja. Mas, diante

dos altos custos do ponto, bem como da atividade-fim do *shopping* e da distância dele em relação à matriz, decidiram fechá-la.

Em pouco tempo, os parceiros das lojas de Pinheiros e Itaim, que estavam atuando sob concessão da marca e uso exclusivo dos produtos Le Chef Gatô, desistiram de continuar participando do negócio por motivos pessoais.

Ednei e Claudia assumiram rapidamente a gestão de uma das lojas, ficando ainda mais sobrecarregados. Paralelamente, sabiam que estavam perdendo uma ótima oportunidade de expansão de seus negócios.

#### Apêndice 1. Logotipo da Le Chef Gatô





## Apêndice 2. Ambiente das lojas da Le Chef Gatô

### Atendimento



### Acomodações

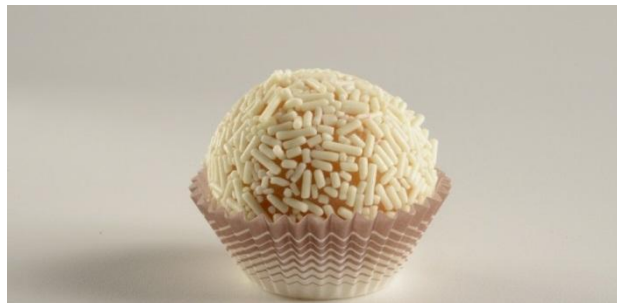


### Vitrine



### Apêndice 3. Amostra da linha de produtos da Le Chef Gatô

#### Brigadeiros



#### Bolos



#### Potinhos e verrines



#### Caixas especiais

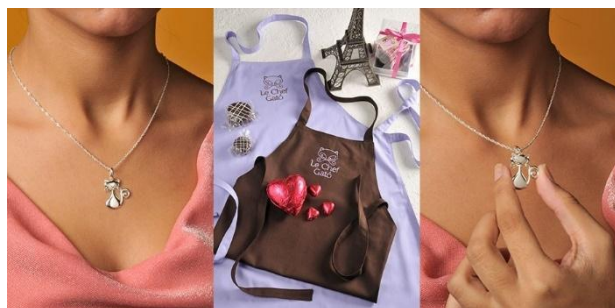
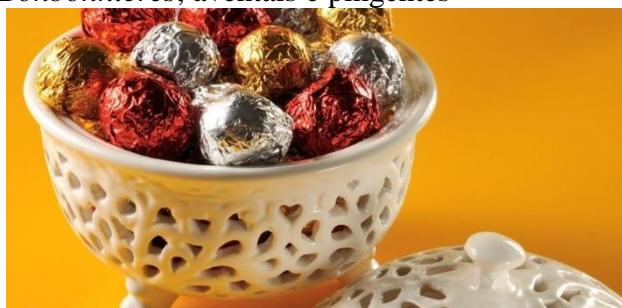


### Apêndice 3 (continuação)

#### Ovos de Páscoa



#### Bonbonnières, aventais e pingentes



#### Coxinha de morango

