

Escola Superior de Administração e Gestão

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO**

BE FIT

Mayara Hudson
Nathália Magon
Rodrigo Sartorio
Thaiane Zimmermann

Santo André
2015

Escola Superior de Administração e Gestão

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO**

Mayara Hudson
Nathália Magon
Rodrigo Sartorio
Thaiane Zimmermann

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial
para a obtenção de título de
Bacharel em Administração pela
Escola Superior de Administração
e Gestão – ESAGS

Professor Orientador: Fabrício

Escola Superior de Administração e Gestão

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO**

BE FIT

Mayara Hudson

Nathália Magon

Rodrigo Sartorio

Thaiane Zimmermann

Professor Orientador: Fabrício

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: As tendências da alimentação.....	09
Figura 02: Planta baixa da sede da BE FIT.....	17
Figura 03: Visualização 3D da sede da BE FIT.....	17
Figura 04 : Fluxograma de fabricação.....	18
Figura 05 : Fluxograma de serviços.....	20
Figura 06 :Logomarca da BE FIT.....	21
Figura 07 : Brinde: coqueteleira.....	25
Figura 08: Organograma da organização.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Análise comparativa dos concorrentes.....	16
Quadro 02: Perecibilidade dos alimentos.....	19
Quadro 03: Preço por pacote oferecido.....	26
Quadro 04: Comparação de preços com os principais concorrentes.....	26
Quadro 05: Headcount dos próximos cinco anos.....	29
Quadro 06: Salários, benefícios e encargos trabalhistas.....	30
Quadro 07: Relação de demanda com os principais concorrentes.....	32
Quadro 08: Demonstração de resultados da BE FIT.....	33
Quadro 09: <i>Payback</i> estimado da BE FIT.....	34
Quadro 10: Análise dos três cenários financeiros.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo.....	13
Gráfico 02: Renda.....	14
Gráfico 03: Cidade de residência.....	14
Gráfico 04: Necessidade de redes de distribuição de alimentos saudáveis.....	15
Gráfico 05: Alocação do capital inicial.....	31

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	08
2. VISÃO GERAL DO NEGÓCIO.....	09
2.1.Lacuna de Mercado.....	11
3. CONCEITO DO NEGÓCIO.....	12
3.1. Proposição de Valor.....	12
3.2. Validação do Conceito.....	13
3.3. Análise Comparativa entre os Concorrentes.....	15
4. PLANO OPERACIONAL.....	16
4.1.Fluxograma de Fabricação.....	18
4.2.Fluxograma de Serviços.....	20
5. PLANO MERCADOLÓGICO.....	21
5.1.Marca.....	21
5.2.Produto.....	21
5.3.Promoção.....	23
5.4.Preço.....	25
5.5.Praça.....	26
6. PLANO ORGANIZACIONAL.....	27
6.1.Descrição das Funções do Organograma.....	28
6.2.Headcount.....	29
6.3.Salários e Benefícios.....	29
7. PLANO DE SUSTENTABILIDADE.....	30
8. PLANO FINANCEIRO.....	30
8.1.Investimento Inicial.....	30
8.2.Estimativa da Receita.....	31
8.3.Estimativa de Custos.....	32
8.4.Demonstração de Resultados.....	32
8.5.Indicadores de Retorno.....	33
8.6.Análise dos Cenários.....	34
9. ANÁLISE DOS RISCOS OPERACIONAIS.....	35
9.1.Falta de Padronização dos Pratos.....	35
9.2.Qualidade dos Insumos.....	35
9.3.Desperdícios.....	35
9.4.Acidentes de Trabalho.....	35
9.5.Falha na Internet.....	36
9.6.Falta de Energia Elétrica.....	36
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
11. ANEXOS.....	39

1. Sumário Executivo

O plano de negócios propõe a criação de uma distribuidora de alimentos saudáveis congelados com foco específico em oferecer alimentação rápida e saborosa para pessoas que buscam manter hábitos saudáveis e praticidade no dia-a-dia.

Notou-se que há necessidade de uma empresa que ofereça este tipo de serviço na região do ABC, tendo em vista uma crescente demanda por produtos saudáveis e práticos no Brasil. Segundo a Associação Nacional de Franchising, a procura por alimentos saudáveis triplicou desde 2011 e espera-se que continue em constante crescimento.

Com base em informações expostas pelo SEBRAE, o ramo de alimentos congelados torna-se uma atrativa opção para quem não quer, ou não pode dispor de tempo preparando suas próprias refeições e que não deixa de se preocupar em manter uma alimentação saudável e saborosa.

Para consolidação do projeto BE FIT, estima-se um investimento inicial de R\$ 300.000,00. Com base no cenário realista, o *payback* deste investimento é obtido em dois anos e oito meses, e possui uma taxa interna de retorno (TIR) de 38%, de frente a uma CAPM (taxa de custo de capital) de 15,64%. O valor presente líquido deste projeto é de R\$ 226.446,50, concluindo-se que a BE FIT é um projeto economicamente viável, de modo que a cada R\$ 1,00 investido, há um retorno de R\$ 0,75 centavos, com base no índice de lucratividade líquida.

2. Visão Geral do Negócio

O ramo de alimentação, destacado por ser o mercado mais promissor no Brasil, cresce hoje três vezes mais que o PIB nacional.

Segundo o SEBRAE, há cinco tendências para o crescimento do setor alimentício desde o início de 2014, dentre elas o aumento do poder de compra da população, o maior acesso à informação, o aumento da escolaridade, a modificação na estrutura das famílias e o envelhecimento da população, entre outros fatores que modificam diretamente as percepções e, conseqüentemente, as preferências e as escolhas em relação ao alimento a ser consumido.

Ainda segundo o SEBRAE, as sociedades brasileiras e o mundo vêm sofrendo profundas modificações nos padrões de consumo. Empresários e gestores buscam pelo essencial que é entender e atender as necessidades e desejos dos consumidores, cada vez mais exigentes com os produtos que consomem.

A figura abaixo se refere ao levantamento das exigências e tendências dos consumidores em relação à alimentação, feito pelo Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital) e da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

Figura 1 As Tendências da Alimentação



Fonte: Instituto de Tecnologia de Alimentos.

1. Sensorialidade e prazer

As tendências de “sensorialidade e prazer” estão relacionados ao aumento do nível de educação, informação e renda da população. Os consumidores estão valorizando as artes culinárias e as experiências gastronômicas, influenciando tanto o setor de serviços de alimentação como também o desenvolvimento de produtos industrializados.

2. Saudabilidade e bem-estar

As tendências de “saudabilidade e bem-estar” dão origem a diversos segmentos de consumo que surgem devido à procura de alimentos funcionais, produtos para dietas e controle do peso e o crescimento de uma nova geração de produtos naturais que estão se sobrepondo ao segmento dos alimentos orgânicos.

3. Conveniência e praticidade

As tendências de “conveniência e praticidade” são motivadas, pelo ritmo de vida nos centros urbanos e pela demanda por produtos que permitem a economia de tempo e esforço dos consumidores. Sendo assim, cresce a procura por refeições prontas e semiprontas, embalagens de fácil abertura, fechamento e descarte, com destaque para produtos preparados em forno de micro-ondas, além de serviços e produtos delivery.

4. Confiabilidade e qualidade

Os consumidores tendem a demandar produtos seguros e de qualidade atestada, valorizando a garantia de origem e os selos de qualidade, obtidos a partir de boas práticas de fabricação e controle de riscos.

5. Sustentabilidade e ética

As tendências de “sustentabilidade e ética” têm provocado o surgimento de consumidores preocupados com o meio ambiente e também interessados na possibilidade de contribuir para causas sociais.

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o faturamento do setor alimentício em 2014 foi de aproximadamente 26 bilhões de reais, e estima-se que o crescimento deste setor em 2015 seja entre 7,5% a 9%.

Ainda segundo a ABF, a procura por alimentos saudáveis triplicou desde 2011 e acredita-se que continue em constante crescimento.

De acordo com a SMZTO, Holding de Franquias, as refeições rápidas e saudáveis ganham espaço no cenário brasileiro, isso ocorre pelo fato das exigências da vida moderna e as longas jornadas de trabalho que estimulam os brasileiros a tornarem-se adeptos das fresh foods. Cerca de um quarto da população, o equivalente a 60 milhões de pessoas, realiza refeições fora de casa diariamente, o que consome aproximadamente 30% da renda familiar destinada à alimentação.

Segundo o SEBRAE, a partir da década de 80 os alimentos congelados passaram a ocupar um espaço importante no cardápio dos brasileiros, principalmente das classes média e alta, e em maior concentração em regiões onde a participação das mulheres no mercado de trabalho é grande. Os congelados tornaram-se uma opção para quem não quer, ou não pode dispor de tempo preparando seus próprios alimentos, mas também não abre mão de uma alimentação saudável e saborosa.

O mercado consumidor de alimentos congelados no Brasil apresenta demanda fortificada e crescente, tendo por base a característica de praticidade destes produtos, bastando apenas aquecê-los para consumi-los. O ritmo atribulado do cotidiano e aumento do poder aquisitivo do brasileiro, auxiliado pelas inovações de soluções e variedade de produtos das indústrias do setor, juntamente com o barateamento de equipamentos tecnológicos de aquecimento de alimentos, fez com que o volume da procura por pratos congelados no país aumentasse 78,8%, entre 2004 e 2008, conforme pesquisa do Instituto Nielsen publicada no portal da Associação Brasileira de Supermercados em 2010.

Conforme a Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, pode-se observar que no Brasil o perfil do consumidor para os produtos do segmento de alimentos congelados seria a população das classes A, B e C, cujas faixas de rendimento familiar estão compreendidas entre R\$ 933,00 e R\$ 14.366,00 reais mensais.

2.1. Lacuna de Mercado

Com base em dados expostos e pesquisa realizada junto à JUCESP, focada na região do ABC, não foram identificadas empresas que atuem exatamente com o mesmo objeto que a BE FIT. Desta forma, a empresa identificou uma oportunidade de negócio no mercado de alimentação saudável nesta região, com intuito de oferecer valor nutritivo, investindo no sabor como diferencial. A empresa busca suprir as necessidades alimentares de seus consumidores em todas as refeições do dia na região do ABC. Além

de um cardápio dinâmico, a BE FIT oferece pacotes de refeições semanais, todos montados de acordo com o objetivo e foco do cliente.

3. Conceito do Negócio

O conceito do negócio da empresa abrange o atendimento especializado ao público que zela por uma alimentação saudável que mantenha o sabor e frescor dos alimentos, e/ou não possui tempo no dia-a-dia para cozinhar a própria refeição.

A empresa trabalhará com foco na diferenciação dos serviços de distribuição de alimentos, oferecendo refeições congeladas, com cardápios prontos preparados por uma nutricionista, que irá focar em alimentos ricos em proteína, para atender ao público “fitness”. A BE FIT fornecerá refeições de forma individual, ou kits semanais, oferecidos diretamente pelo site ou via telefone.

Os pilares adotados pela empresa como proposição de valor são: qualidade, agilidade, sabor, saudabilidade.

3.1. Proposição de Valor

Qualidade: a empresa BE FIT zela pela qualidade do serviço oferecido, desde o recebimento da matéria-prima até a entrega dos produtos. A qualidade está nos alimentos, que serão sempre frescos e escolhidos pela nutricionista, que buscará realizar cardápios diferenciados e saborosos, ricos em proteínas, para atender às necessidades dos clientes. A BE FIT também contará com uma parceria com a empresa “Chame o Mestre”, que oferece um programa de certificação CQMA (Certificação de Qualidade Máxima Atingida) de forma a disponibilizar um selo de qualidade à organização, com o intuito de obter maior credibilidade e confiança dos consumidores. Essa certificação consiste em quatro dimensões (diamante, ouro, prata e bronze), que será definida por pontos adquiridos. Esses pontos serão conquistados por meio da avaliação dos clientes, que descreverão a empresa entre uma e cinco estrelas, sendo “um” caracterizado como ruim e “cinco” como ótimo.

Agilidade: a BE FIT realiza a entrega dos produtos no mesmo dia da solicitação caso a opção de pagamento seja no momento da entrega, ou em até dois dias úteis após a confirmação do pagamento do cliente via boleto ou cartão. Dessa forma, a empresa

garante agilidade na entrega, de modo que o cliente receba suas refeições o quanto antes.

Sabor: a organização tem como um dos principais objetivos oferecer produtos congelados saudáveis, mantendo a característica saborosa de cada alimento. O cardápio é criado por uma nutricionista, com alimentos selecionados e frescos, juntamente com um chefe de cozinha, que irá preparar os pratos para conquistar o cliente, pelo “paladar”.

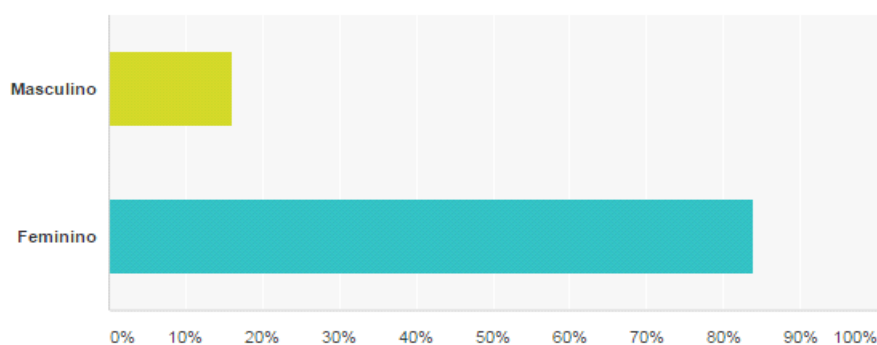
Saudabilidade: o foco principal da BE FIT é a saudabilidade dos produtos oferecidos, o qual conta-se com uma nutricionista, que cria os pratos congelados com os melhores alimentos, ricos em proteínas e outros nutrientes, para nossos consumidores que buscam qualidade de vida e alimentação saudável.

3.2. Validação do Conceito

Foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio do site surveymonkey com uma amostra de 100 pessoas de diferentes classes sociais e regiões, a fim de identificar se o serviço proposto pela BE FIT atende às necessidades e exigências do público alvo localizado na região do ABC paulista.

Por meio dos dados coletados na pesquisa, notou-se que, aproximadamente, 80% da amostra são do sexo feminino, conforme gráfico abaixo. Esta informação é importante para a BE FIT, pois confirma que a maioria do público são mulheres, no qual a empresa poderá realizar estratégias de marketing específicas focadas no sexo feminino.

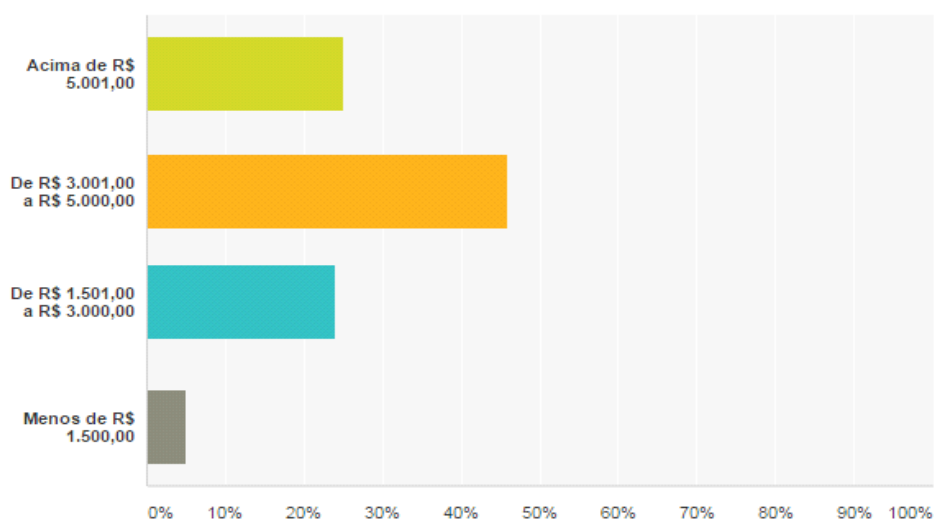
Gráfico 1 Sexo



Fonte: Autores

Conforme pesquisa de campo, notou-se que a informação obtida na visão geral de mercado, a qual o público alvo é da classe A e B, se confirma. Esta informação é relevante para a BE FIT ao definir os preços das refeições oferecidas.

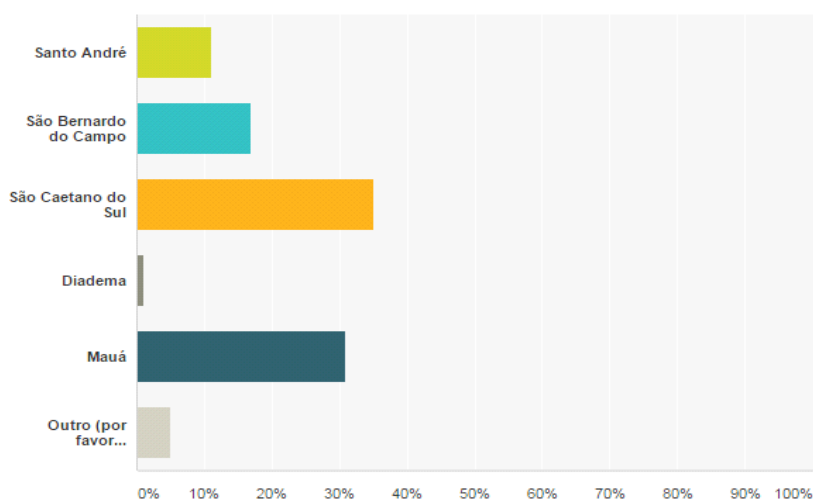
Gráfico 2 Renda



Fonte: Autores

A pesquisa foi realizada com pessoas da região do ABC, tendo em vista que o objetivo desta questão era de identificar se moradores desta região sentem a necessidade de uma organização deste ramo. O gráfico a seguir confirma e garante para a BE FIT que foram pessoas do ABC que responderam a pesquisa, de modo que apenas 4% dos indivíduos que responderam às questões, eram de outras regiões.

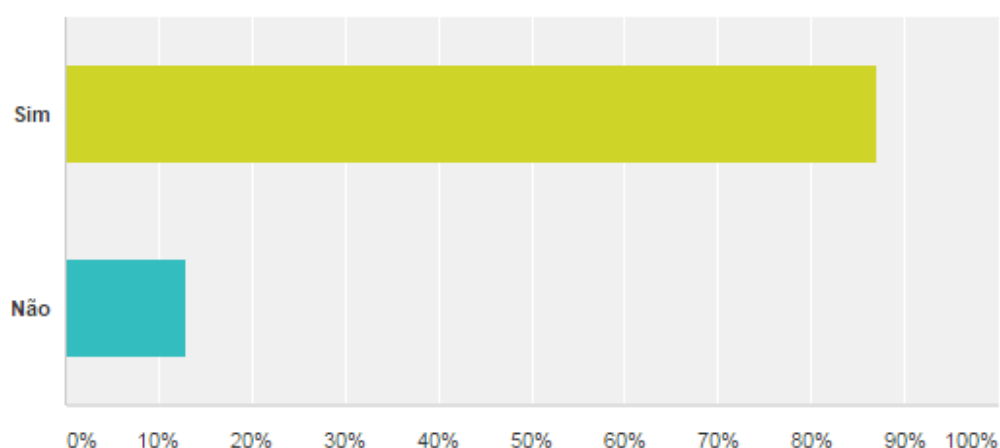
Gráfico 3 Cidade de Residência



Fonte: Autores

Ainda sobre a região do ABC, notou-se que 87% dos indivíduos da amostra sentem necessidade da existência de uma organização que atue no segmento de alimentação saudável. Este gráfico possui alto grau de relevância para a BE FIT, no momento de efetivar a escolha pela região do ABC. Conforme abaixo.

Gráfico 4 Necessidade de Redes de Distribuição de Alimentos Saudáveis



Fonte: Autores

3.3. Análise comparativa entre concorrentes

Com o objetivo de identificação de diferenciais presentes na prestação de serviços da BE FIT, foi feita uma análise comparativa com seus concorrentes diretos, indicando pontos que geram valor à empresa e consequentemente se tornam relevantes no momento da escolha por parte do cliente.

A partir de uma análise realizada em relação a este tipo de empresa, verificou-se que na região do ABC não há locais similares que ofereçam produtos como os que são propostos pela BE FIT. Dessa forma, a análise de concorrência foi feita com empresas que não estão fisicamente presentes nesta região, mas que não deixam de atendê-la, como é o caso da Congelados Sabor e Vida, Nutri Sabor e Pronto Light, que possuem algumas restrições, tais como, altos valores de frete e limitação de dias de entrega.

As empresas analisadas são: Congelados Sabor e Vida, Nutri Sabor Congelados, Bistrot Fitness, Pronto Light e BE FIT.

Quadro 1 Análise Comparativa dos Concorrentes

QUESITO \ EMPRESA	Sabor e Vida	Nutri Sabor	Bistrot Fitness	Prontolight	BE FIT
Qualidade	●	●	●	●	●
Agilidade	●	●	●	●	●
Sabor	●	●	●	●	●
Saudabilidade	●	●	●	●	●

Fonte: Autores

Feita a análise comparativa dos concorrentes notou-se que em relação à *qualidade* todas as empresas estão parcialmente em vantagem, pois possuem pratos para pessoas que buscam uma dieta regrada e desejam ter uma alimentação saudável.

No quesito *agilidade*, identificou-se que a BE FIT está em vantagem, pois a empresa Sabor e Vida, Pronto Light e Nutri Sabor não possuem um plano diferencial para a entrega rápida do produto. A organização Bistrot Fitness não realiza entregas em domicílio na região do ABC. A BE FIT foca em entrega rápida, garantindo o produto em até dois dias úteis após a confirmação do pagamento, ou no mesmo dia do pedido, com opção de pagamento na entrega.

Em relação ao quesito *sabor* a BE FIT possui vantagem competitiva, pois se compromete a oferecer pratos saudáveis, mantendo o quesito sabor dos alimentos. As demais empresas não explicitam essa mesma proposta.

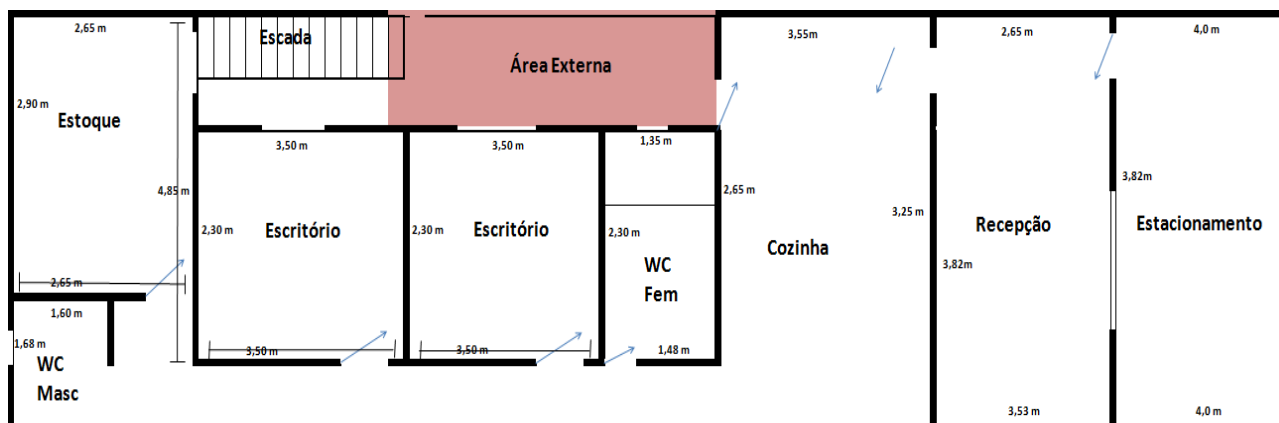
No item *saudabilidade* é possível identificar que as empresas Sabor e Vida e Nutri Sabor possuem um cardápio muito amplo, de modo que atinjam vários públicos-alvo. As demais empresas e a BE FIT focam em um nicho de mercado específico, oferecendo uma atenção maior aos objetivos e foco dos clientes.

4. Plano Operacional

O plano operacional tem por objetivo operacionalizar os processos internos da empresa, de forma a torná-los mais eficientes. Abrange desde a compra dos insumos, preparação das refeições, recebimento, contato do cliente, dentre outros. Deste modo, a BE FIT executa dois planos operacionais, o de fabricação das refeições e o de prestação de serviços, visando otimizar os processos de gestão.

As operações são realizadas na sede da BE FIT, localizada na Rua Desiree Malateaux nº 70 - São Caetano do Sul/SP com área útil de 110 m².

Figura 2 Planta Baixa da Sede da BE FIT – Andar Inferior



Fonte: Autores

Figura 3 Visualização 3D da Sede da BE FIT



Fonte: Autores

O Fluxograma Operacional consiste na exposição dos processos internos da empresa, detalhadamente, da seguinte forma:

4.1. Fluxograma de Fabricação

Figura 4 Fluxograma de Fabricação



Fonte: Autores

1 – Compra da matéria prima:

A BE FIT utiliza insumos de primeira qualidade, os quais são recebidos por um distribuidor direto do CEAGESP, que fornece legumes e peixes, uma vez por semana.

Os demais produtos, como frutas, arroz integral, temperos e outros, são repostos conforme necessidade, comprados no Atacadão.

Carnes e aves são adquiridos do fabricante MARFRIG, distribuídos pelo fornecedor Casa Carnes Rotis Figueiras LTDA, localizada no Bairro Campestre em Santo André.

As embalagens são fornecidas pela Delpak, as quais são plásticas em Polipropileno (PP), plástico adequado para contato com alimentos e aquecimento em micro-ondas.

2 – Pré – preparo:

No pré – preparo os alimentos são higienizados, de acordo com as normas da vigilância sanitária. Verduras e legumes são banhados em água com hipocloreto, já carnes, frangos e peixes são limpos e lavados.

3 – Preparo das refeições:

O preparo das refeições é realizado de acordo com as orientações da nutricionista junto com o chefe de cozinha, conforme plano de cardápio abaixo e com

base na demanda. Os sucos são preparados de acordo com a demanda, na data da entrega do pedido, de modo que estejam sempre frescos no momento do recebimento pelo cliente.

4 – Embalagem:

Os produtos são embalados ainda frescos, após atingirem a temperatura ambiente. As embalagens são de plástico, próprias para congelamento e descongelamento em micro-ondas.

5 – Congelamento:

A conservação por congelamento garante inibição total ou parcial dos principais agentes responsáveis pela alteração dos alimentos. As refeições são congeladas a -15°C e mantidas no freezer de acordo com o quadro a seguir:

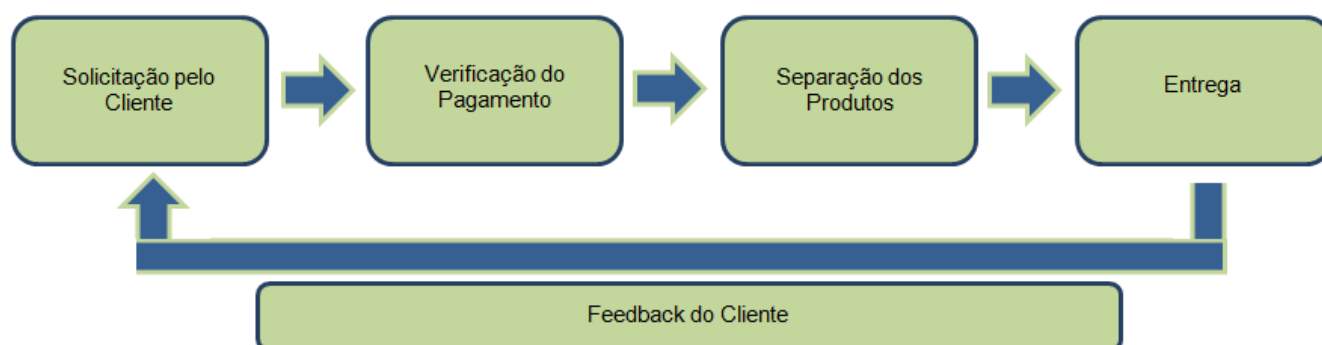
Quadro 2 – Perecibilidade dos alimentos

Armazenamento de Produtos Congelados e Prazo de Congelamento	
Alimento	Prazo de Congelamento
Carne bovina	8 semanas
Carne de carneiro	3 semanas
Carne suína	3 semanas
Aves	8 semanas
Peixes	32 semanas
Ovos	20 semanas
Cebola	32 semanas
Tomate	5 semanas
Arroz branco	30 semanas
Arroz integral	12 semanas
Macarrão	20 semanas
Legumes	32 semanas
Sucos	1 semana

Fonte: Margarida Angélica da Silva Vasconcelos/ Artur Bibiano de Melo Filho; Técnico em alimentos - e-Tec Brasil.

4.2. Fluxograma de Serviços

Figura 5 Fluxograma de Serviços



Fonte: Autores

1 – Solicitação pelo Cliente:

O pedido pode ser efetuado por meio do site ou telefone. O cardápio de todas as refeições e sucos é disponibilizado no site da BE FIT. O cliente pode optar pela compra desde refeições individuais até kits quinzenais e mensais. Solicitações feitas pelo site serão gerenciadas pelo sistema ERP, o qual cada cliente deverá preencher alguns dados básicos, como nome completo, CPF, endereço e forma de pagamento escolhida para comprar o produto. O sistema irá fornecer um código para cada cliente, identificados pelo CPF. Os pedidos feitos por telefone são gerenciados pelo assistente comercial, o qual armazena os pedidos no sistema e efetua a solicitação do cliente, internamente.

2 – Verificação do Pagamento:

Após a finalização do pedido pelo cliente, o mesmo pode optar por efetuar o pagamento via boleto bancário, cartão de débito ou crédito. A BE FIT também oferece a opção de efetuar o pagamento no momento da entrega do pedido, com cartão ou dinheiro em espécie.

3 – Separação dos Produtos:

Após a confirmação do pagamento, a BE FIT separa os produtos vendidos aos clientes para serem levados à próxima etapa do processo: entrega.

4 – Entrega:

A entrega dos produtos é feita por meio de uma mini van refrigerada, a qual mantém a qualidade dos alimentos durante o transporte. A logística é executada e

controlada com o auxílio de um sistema ERP, que indicará as localidades de cada entrega e o melhor percurso para tais, otimizando tempo e custo.

5 – Feedback do cliente:

Com o intuito de aprimorar e manter o alto padrão em atendimento, a BE FIT disponibiliza em seu site, um *link* com pesquisa de satisfação para ser respondida pelos clientes. O cliente é identificado por meio de um código, o qual será utilizado, também, para a entrega dos produtos. Com o intuito de incentivar os clientes a responderem à pesquisa, a BE FIT presenteia os mesmos com uma coqueteleira personalizada com o logo da organização. Este brinde também é utilizado como estratégia de marketing.

5. Plano Mercadológico

5.1. Marca

Figura 6 Logomarca: BE FIT Fresh Foods



Fonte: Autores

A logomarca da BE FIT é composta por um indivíduo se exercitando, no lugar da letra “T” da palavra *FIT*, representando àqueles que buscam uma vida saudável por meio de práticas de exercícios e alimentação equilibrada.

O nome da empresa associado à sua logomarca tem como objetivo gerar identificação por parte de seu público alvo, reforçando a imagem da empresa ofertar aos seus clientes, não apenas um corpo esteticamente em forma, mas o sentimento de ser/estar saudável.

5.2. Produto

Os produtos são desenvolvidos com foco no atendimento às pessoas preocupadas com o bem estar e com a saúde, de forma que, por meio da alimentação saudável, possam atingir seus objetivos.

Todos os produtos ofertados pela BE FIT são elaborados com a orientação de um nutricionista e chefe de cozinha, com o objetivo de que as refeições sejam equilibradas sem perder o sabor.

Os produtos são subdivididos em categorias, cada qual com um objetivo, que é estabelecido pelo próprio cliente. Conforme segue.

Low Carb: Refeições para cinco dias, desde o café da manhã até o jantar, contendo quantidades reduzidas de carboidratos (com baixo índice glicêmico), ajudando na perda de peso, sem deixar de suprir as necessidades de quem se exercita.

No Fat: Neste pacote a empresa oferece programas que variam de um à cinco, com a contagem de calorias que cada cliente precisa. Tendo em vista que a maior dificuldade das pessoas é conseguir se organizar para ter uma alimentação saudável. O kit varia de cinco à sete dias, contendo café da manhã, lanche da manhã, almoço, lanche da tarde e jantar.

Mulher BE FIT: O Programa Mulher BE FIT é composto por cinco refeições por dia. O foco é de atender às mulheres que praticam atividades físicas e buscam alimentação com pouca gordura e alta proteína.

Homem BE FIT: O Programa Homem BE FIT tem basicamente o mesmo objetivo que o pacote Mulher BE FIT, que é atender aos homens que praticam atividades físicas e buscam uma alimentação saudável, porém em maiores porções, tendo em vista que o homem consome mais energia.

Vegetariano: Composto por cinco refeições por dia, desde café da manhã até jantar. Atende às necessidades do cliente em relação a proteínas e vitaminas, substituídos por soja, frutas, castanhas e legumes.

Além dos programas específicos, a BE FIT oferece refeições individuais prontas, de forma a atender às necessidades de cada um de seus clientes, desde o que deseje apenas um almoço ou jantar saudável, até aqueles que optam pelos programas pré-estabelecidos. Dentre os pratos oferecidos, estão:

- Frango grelhado com purê de batata doce;
- Macarrão de whey protein com frango na mostarda;
- Filé de Saint Peter com arroz integral e cenoura ralada;
- Risoto de brócolis com carne desfiada;

- Panqueca integral de frango ou carne;
- Frango com legumes;
- Stroganoff light de frango com arroz integral e cenoura;
- Hambúrguer de carne, purê de batata e abobrinha italiana;
- Arroz com amêndoas, hambúrguer de frango e mix de legumes;
- Sopa de legumes;
- Sopa de abóbora com frango e tomate;
- Risotto de quinoa, medalhão de file mignon e espinafre refogado;
- Frango com shimeji e arroz integral com brócolis;
- Dentre outros.

A BE FIT oferece, também, sucos desintoxicantes e sobremesas.

- Suco de couve, limão, gengibre, laranja;
- Suco de melancia, gengibre, laranja;
- Suco de beterraba, laranja, acerola;
- Suco de kiwi, gengibre, limão e abacaxi;
- Brigadeiro de proteína de frutas;
- Brigadeiro de proteína de chocolate;
- Brigadeiro de proteína de coco;
- Panqueca integral de banana e canela.

5.3. Promoção

Ação de lançamento:

Em seu lançamento, a BE FIT organizará um cocktail no Buffet Hiperion, localizado no centro de São Caetano no Sul.

Com o objetivo de divulgar os serviços da empresa, contará com uma estrutura composta por telões com fotos dos produtos, mini degustações, DJ, folders e brindes para os participantes do evento.

Serão convidados para o cocktail profissionais da área da saúde/ fitness, como professores de academias, personal trainers e nutricionistas, todos da região do ABC, pois a BE FIT acredita que esses profissionais influenciarão na escolha dos clientes pelos produtos da organização. Além disso, a BE FIT contará com presenças Vips de figuras famosas voltadas ao mercado fitness para participar do evento, como Lizi Benites e Aryane Steinkopf (ex-assistentes de palco do Programa Pânico na TV).

A BE FIT realizará todo buffet de degustação com mini porções de seus principais pratos, para todos os convidados provarem um pouco de cada refeição que a organização oferece. Como entretenimento para os convidados, a BE FIT contratará DJ e bartenders do próprio espaço Hiperion.

Ação de manutenção:

A BE FIT possui estratégias essenciais de marketing voltados à promoção, como segue abaixo:

- Divulgação em redes sociais:

Com foco no alto crescimento do acesso à internet e tecnologia, a organização possui páginas em redes sociais (Instagram e Facebook) no qual faz a propaganda de seus produtos com *posts* diários sobre as refeições oferecidas e assuntos relacionados à alimentação, saúde e atividade física. A BE FIT acredita que, dessa forma, estará em contato diário com seus clientes, que ao “seguirem”, “curtirem” e “compartilharem” essas informações, estarão de certa forma, auxiliando na divulgação da página da empresa para novos consumidores. Essa também é uma forma de a organização interagir com os clientes, os quais podem registrar comentários com opiniões sobre seus produtos, tanto nas redes sociais como no site da BE FIT.

- Degustação em academias da região do ABC:

A organização possui parceria com redes de academias do ABC (Bio Ritmo, Runner, Italy, entre outras) para expor, uma vez ao mês, seus produtos para clientes das academias. Dessa forma, a BE FIT divulga suas refeições a fim de conquistar novos clientes da região.

- Brinde de pesquisa de satisfação:

A BE FIT oferece como brinde, uma coqueteleira, para seus clientes que responderem a pesquisa de satisfação no site da empresa. A ideia é obter o máximo de

peessoas respondendo a pesquisa para auxiliar a organização em constante melhoria, e da mesma forma, divulgar indiretamente a BE FIT, uma vez que a coqueteleira terá o nome e logo da empresa.

Figura 7 Brinde: Coqueteleira



Fonte: Autores

5.4. Preço

A BE FIT zela pela qualidade de seu processo por inteiro e mesmo assim não abre mão de seu preço competitivo no mercado. Oferece preço justo, o qual permite uma estratégia de valor agregado ao produto. O vasto cardápio proporciona a oportunidade de ter uma alimentação balanceada e diferenciada durante toda a semana, assim, nada mais produtivo do que planejar, também, pacotes com preços especiais para a semana toda. A BE FIT possui programas diferenciados para diversos objetivos, sendo eles: Low Carb, No Fat, Homem BE FIT, Mulher BE FIT e o Vegetariano.

Os preços praticados pela BE FIT visam manter alto padrão de qualidade dos produtos e preço competitivo em relação aos principais concorrentes. Como preço médio, a empresa estabelece um valor de aproximadamente R\$ 30,00 (trinta reais) por refeição. O preço dos pacotes oferecidos são os seguintes:

Quadro 3 – Preço por Pacote Oferecido

Período	Pacotes				
	Low Carb	No Fat	Homem BE FIT	Mulher BE FIT	Vegetariano
5 dias	R\$ 90,00	R\$ 65,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 80,00
6 dias	R\$ 106,50	R\$ 76,50	R\$ 100,50	R\$ 100,50	R\$ 94,50
7 dias	R\$ 122,50	R\$ 87,50	R\$ 115,50	R\$ 115,50	R\$ 108,50

Fonte: Autores

Para comprovar a atratividade do mercado na região do ABC, foi realizado um estudo considerando o preço médio por produto dos principais concorrentes e o valor do frete comum e promocional para encomendas em maior escala.

Quadro 4 – Comparação de Preços com os Principais Concorrentes

Tabela de Preços para a Região do ABC	Sabor e Vida	Nutri Sabor	Bistrot Fitness	Pronto Light	BE FIT
Preço médio dos produtos	R\$ 19,50	R\$ 27,00	R\$ 16,90	R\$ 18,70	R\$ 25,00
Frete comum	R\$ 11,00	R\$ 180,00	R\$ 25,00	R\$ 32,00	R\$ -
Frete promocional	Indisponível	Indisponível	Indisponível	Disponível	Disponível
Entrega para a região do ABC	R\$ 11,00	R\$ 180,00	Indisponível	R\$ 267,00	R\$ -
Preço total mínimo	R\$ 30,50	R\$ 207,00	R\$ 41,90	R\$ 50,70	R\$ 25,00
Preço mínimo com frete promocional	R\$ 30,50	R\$ 207,00	Indisponível	R\$ 285,70	R\$ 25,00

Fonte: Autores

Na tabela acima é possível estimar uma preferência pelos produtos da BE FIT, que, após grandes esforços em relação ao corte de custos com o processo de fabricação, logística e estoque, apresentam total predominância na proposta de preço ao isentar as tarifas de frete para região, enquanto algumas empresas sequer disponibilizam a entrega ao ABC Paulista.

5.5. Praça

A sede da BE FIT está localizada na região do ABC paulista e um bairro nobre da cidade de São Caetano do Sul. Esta localização foi escolhida tendo em vista o alto poder aquisitivo da população.

A localização é de fácil acesso e locomoção para outras cidades da região, mantendo a comodidade e segurança dos clientes que desejem retirar suas refeições no local.

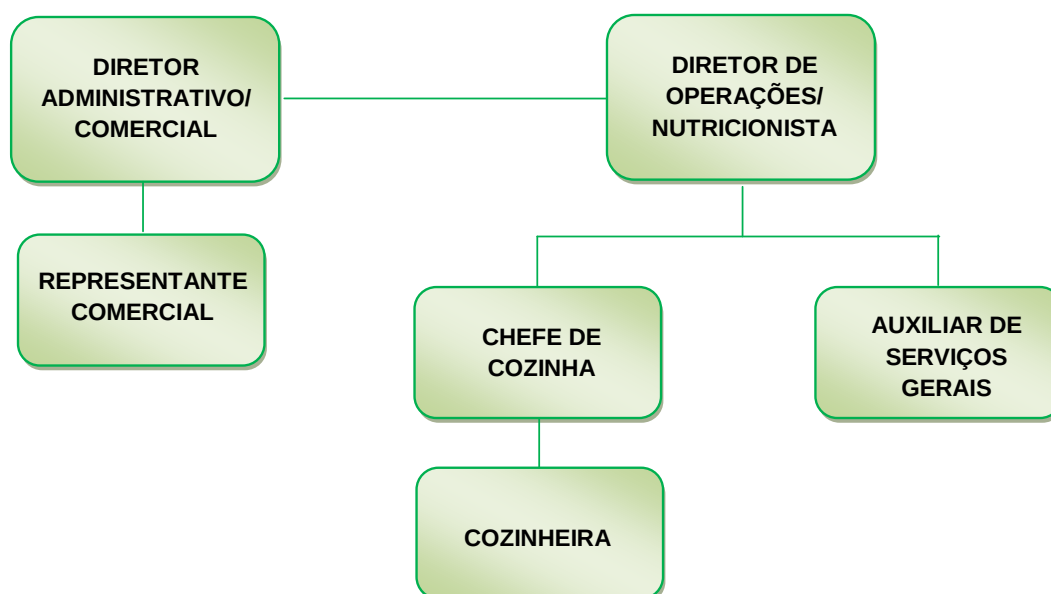
Mesmo estando bem localizada, a BE FIT estima apenas 15% de clientes que retirarão suas refeições na sede da organização, tendo em vista que o público-alvo possui uma rotina corrida e não teria tempo de retirá-las, e visando atender estes clientes, a BE FIT disponibiliza a entrega programada na região, gratuita, por meio de um veículo Sprinter refrigerado e próprio da organização.

Os concorrentes diretos da BE FIT não atendem a estas localizações, portanto a organização estima grande atratividade na região.

6. Plano Organizacional

A estrutura organizacional da BE FIT ao final dos cinco anos será de 12 colaboradores, divididos por dois departamentos, o departamento administrativo/comercial, responsável pela gestão financeira, contábil, marketing e atividades administrativas em geral; e o departamento de operações responsável pela criação de novos pratos, execução das refeições, embalagem, e demais atividades relacionadas ao produto.

Figura 8 Organograma da Organização



6.1. Descrição das Funções do Organograma

As funções dos colaboradores da BE FIT são descritas da seguinte forma:

- **Diretor Administrativo/ Comercial:** Responsável por toda estrutura administrativa da organização, planejamento financeiro, análise de riscos de investimento e indicadores financeiros. Responsável também pela tomada de decisões estratégicas da organização.
- **Assistente Comercial:** Responsável pelo acompanhamento dos pedidos via internet e telefone. Encaminha as solicitações dos clientes ao departamento de operações, e presta suporte ao diretor administrativo/ comercial quanto à rotina de pagamentos, cobrança e fornecedores. Auxilia o diretor administrativo/ comercial pela divulgação e envolvimento da organização em feiras e academias. Esclarece dúvidas e adequa o atendimento à necessidade do cliente.
- **Diretor de Operações/ Nutricionista:** Formado em nutrição, o diretor de operações é responsável pela coordenação dos pedidos recebidos pelo departamento administrativo, até a entrega dos mesmos aos clientes. Realiza o planejamento de entregas junto ao sistema ERP implantado na organização. Responsável pela criação das refeições junto ao chefe cozinha. Realiza a elaboração dos pratos com o objetivo de oferecer saudabilidade e manter as vitaminas e nutrientes dos alimentos, atendendo às exigências estabelecidas pela Vigilância Sanitária.
- **Chefe de Cozinha:** Responsável pela criação das refeições junto à nutricionista, de forma a manter os alimentos saborosos mesmo após o congelamento. Coordena a cozinheira e executa as refeições.
- **Cozinheira:** Responsável pela execução das refeições junto ao chefe de cozinha. Presta suporte à rotina da cozinha em geral.
- **Auxiliar de Serviços Gerais:** Responsável pela limpeza geral do ambiente e serviços de copa.

6.2. Headcount

Com base no crescimento para os próximos cinco anos, o headcount da organização será formado da seguinte forma:

Quadro 5 Headcount dos próximos cinco anos

Cargo	Primeiro Ano	Segundo Ano	Terceiro Ano	Quarto Ano	Quinto Ano
Departamento Administrativo/ Comercial					
Diretor Administrativo/ Comercial	1	1	1	1	1
Assistente Comercial	1	1	2	2	2
Departamento de Operações					
Diretor de Operações/ Nutricionista	1	1	1	1	1
Chef de Cozinha	1	1	1	1	1
Cozinheira	1	1	2	3	4
Auxiliar de Serviços Gerais	1	1	1	1	1
Motorista	1	1	2	2	2
TOTAL	7	7	10	11	12

Fonte: Autores

Conforme exposto na tabela acima, a evolução do quadro de funcionários dentro dos cinco primeiros anos de constituição da empresa é de 42% devido ao crescimento da demanda pelos produtos da BE FIT.

6.3. Salários e Benefícios

Com base na Convenção Coletiva do Sindicato das Empresas de Hospedagem e Alimentação do Grande ABC, a BE FIT oferece a seus colaboradores vale transporte no valor integral da necessidade dos mesmos e vale refeição em forma de convênio com restaurante próximo ao local. Além dos benefícios obrigatórios pelo sindicato, a BE FIT oferece convênio médico e odontológico com 50% de coparticipação (Portomed). A partir do terceiro ano, a organização oferecerá cesta básica a seus colaboradores.

Quadro 6 Salários, Benefícios e Encargos Trabalhistas

	Primeiro ano	Segundo ano	Terceiro ano	Quarto ano	Quinto ano
Salários	R\$ 123.840,00	R\$ 133.747,20	R\$ 183.586,18	R\$ 209.918,41	R\$ 239.288,84
Encargos	R\$ 9.907,20	R\$ 10.699,78	R\$ 14.686,89	R\$ 16.793,47	R\$ 19.143,11
Benefícios	R\$ 41.664,00	R\$ 37.968,00	R\$ 54.144,00	R\$ 77.748,00	R\$ 87.984,00
TOTAL	R\$ 175.411,20	R\$ 182.414,98	R\$ 252.417,07	R\$ 304.459,88	R\$ 346.415,95

Fonte: Autores

7. Plano de Sustentabilidade

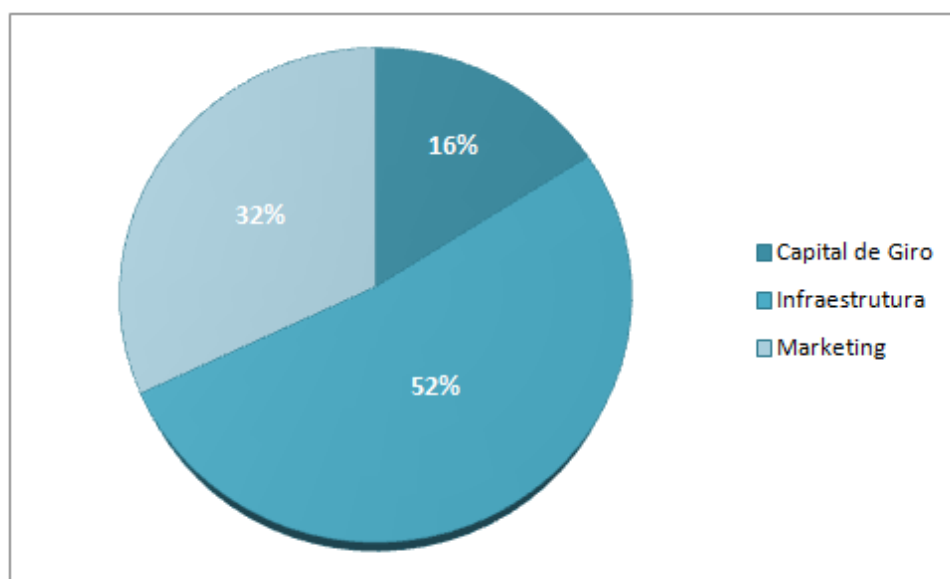
Segundo o SEBRAE, a consciência ambiental dos consumidores é evidente e tende a aumentar à medida que o tema sustentabilidade está cada vez mais em voga nas políticas públicas e meios de comunicação. Existe interesse latente em saber como os alimentos consumidos são produzidos, o que demanda das empresas de processamento de alimentos, maiores cuidados e reações diante destas novas expectativas, principalmente em torno da saúde e segurança do consumidor e cuidados com o meio ambiente.

A BE FIT, preocupada com o desperdício, criou um método sustentável de reaproveitamento dos restos de alimentos perdidos nas preparações das refeições. A organização possui uma máquina de triturar alimentos, a qual, todo resto de alimento é triturado e transformado em adubo. Desse modo, a BE FIT diminui o desperdício e a produção de lixo orgânico. O adubo é doado para empresas que o utilizam ou para clientes que possuem hortas caseiras.

8. Plano Financeiro

8.1. Investimento Inicial

Para a abertura do projeto BE FIT, será necessário um aporte de capital inicial de R\$ 300.000,00, que será dividido conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 5 Alocação do Capital Inicial

Fonte: Autores

8.2. Estimativa da Receita

A estimativa da receita de origem das vendas da BE FIT foram medidas por meio de benchmarking com concorrentes diretos e indiretos, sendo eles: Sabor e Vida, Bistrot Fitness, Nutri Sabor e Pronto Light, já mencionados no plano mercadológico.

Os concorrentes no mercado atual vendem em média 2.500 refeições por mês, obtendo maior demanda, durante a semana. Considera-se que a BE FIT possua uma demanda menor, comparada aos concorrentes, pelo fato de estar se inserindo no mercado, durante os dezoito primeiros meses, se estabelecendo e atingindo as vendas dos concorrentes a partir do décimo nono mês.

Estima-se um crescimento de 3% no volume de vendas mensal, com estabilização a partir do segundo semestre do segundo ano.

Quadro 7 Relação de Demanda dos Principais Concorrentes

Demanda	Mensal (Unidades)	Anual (Unidades)
Bistrot Fitness	2.670	32.040
Pronto Light	2.500	30.000
Nutri Sabor	2.430	29.160
Sabor e Vida	2.350	28.200

Fonte: Autores

8.3. Estimativa de Custos

Os custos da BE FIT foram estimados para os próximos cinco anos, com base na cotação dos alimentos do mês de abril de 2015. Para a projeção dos demais anos, foi utilizada a média do Índice Nacional de Preços do Consumidor, INPC.

A BE FIT contará com um estoque médio para suprir a demanda de aproximadamente dois meses, de forma que consiga atender à todos os clientes.

8.4. Demonstração de Resultados

A Demonstração dos Resultados do Exercício da BE FIT, ter por objetivo evidenciar o resultado líquido da organização, no exercício, por meio de confronto de informações, sendo elas: receitas, resultados, custos, apurados com base no regime de competência. A participação nos lucros e resultados para os acionistas, inicialmente, será de 15% do lucro líquido, após a contabilização do imposto de renda.

Quadro 8 Demonstração de Resultados da BE FIT

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(+) Receita Bruta	R\$ 540.000,00	R\$ 621.000,00	R\$ 751.410,00	R\$ 916.720,20	R\$ 1.145.900,25
(-) Imposto sobre Vendas	R\$ 21.600,00	R\$ 24.840,00	R\$ 30.056,40	R\$ 36.668,81	R\$ 45.836,01
(=) Receita Líquida	R\$ 518.400,00	R\$ 596.160,00	R\$ 721.353,60	R\$ 880.051,39	R\$ 1.100.064,24
(-) Custo do Produto Vendido	R\$ 144.000,00	R\$ 165.600,00	R\$ 142.776,00	R\$ 142.800,00	R\$ 171.884,70
(=) Lucro Bruto	R\$ 374.400,00	R\$ 430.560,00	R\$ 578.577,60	R\$ 737.251,39	R\$ 928.179,54
(=) Despesas Administrativas	R\$ 247.136,20	R\$ 267.064,98	R\$ 373.609,07	R\$ 447.221,38	R\$ 511.274,23
(-) Pro-Labore	R\$ 30.000,00	R\$ 32.400,00	R\$ 34.992,00	R\$ 37.788,00	R\$ 40.812,00
(-) Publicidade	R\$ 22.000,00	R\$ 24.200,00	R\$ 26.620,00	R\$ 29.282,00	R\$ 32.210,20
(-) Transporte	R\$ 12.000,00	R\$ 12.600,00	R\$ 13.230,00	R\$ 13.891,50	R\$ 14.586,08
(-) Despesas com Pessoal	R\$ 175.411,20	R\$ 182.414,98	R\$ 252.417,07	R\$ 304.459,88	R\$ 346.415,95
(-) Depreciação	R\$ 7.725,00	R\$ 15.450,00	R\$ 46.350,00	R\$ 61.800,00	R\$ 77.250,00
(=) Lucro Operacional	R\$ 127.263,80	R\$ 163.495,02	R\$ 204.968,53	R\$ 290.030,01	R\$ 416.905,32
(-) Imposto de Renda	R\$ 19.089,57	R\$ 24.524,25	R\$ 30.745,28	R\$ 43.504,50	R\$ 62.535,80
(=) Lucro após IR	R\$ 108.174,23	R\$ 138.970,77	R\$ 174.223,25	R\$ 246.525,51	R\$ 354.369,52
(-) Participação nos Lucros	R\$ 16.226,13	R\$ 20.845,62	R\$ 26.133,49	R\$ 36.978,83	R\$ 53.155,43
(=) Lucro Líquido (R\$)	R\$ 91.948,10	R\$ 118.125,15	R\$ 148.089,76	R\$ 209.546,68	R\$ 301.214,09
(=) Lucro Líquido (%)	17%	19%	20%	23%	26%

Fonte: Autores

8.5. Indicadores de Retorno

O *payback* estimado para o projeto BE FIT é de dois anos e oito meses, conforme figura abaixo. Como Taxa Interna de Retorno – TIR é 38%, sendo maior que o custo do capital, tornando o projeto viável.

No cálculo do Valor Presente Líquido – VPL foi considerado uma taxa de custo de capital de 15,64%. Para cálculo da Taxa Mínima de Atratividade, a BE FIT utilizou a taxa livre de risco de 10,73% conforme disposto pelo IPEADATA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Foi considerado o Beta de 0,89, conforme consulta na tabela *Beta By Sector* no setor de restaurantes.

Quadro 9 Payback estimado da BE FIT

Ano	Investimento/ Retorno
0	-R\$ 300.000,00
1	R\$ 91.948,10
2	R\$ 118.125,15
3	R\$ 148.089,76
4	R\$ 209.546,68
5	R\$ 301.214,09
Total	R\$ 568.923,78

1	R\$ 210.073,25
2*	R\$ 89.926,75
Total	R\$ 300.000,00
Quant. Anos	2
Quant. Meses	8
Payback	2 anos e 8 meses

VPL	R\$ 226.446,50
TIR	38%

Fonte: Autores

8.6. Análise dos Cenários

O cenário realista foi baseado em pesquisas de mercado realizadas junto aos concorrentes, de forma a coletar informações relevantes quanto aos cenários desse segmento.

Para análise do cenário realista, conforme abordado anteriormente, foram utilizados dados dos concorrentes. Para análises dos cenários pessimista e otimista foi considerado cerca de 30% a menos e 40% a mais, respectivamente.

Quadro 10 Análise dos três cenários financeiros

	Otimista	Realista	Pessimista
Payback	1 ano e 8 meses	2 anos e 8 meses	Mais de 5 anos
VPL	R\$ 711.459,98	R\$ 226.446,50	-R\$ 188.781,12
TIR	75%	38%	-10%

Fonte: Autores

É possível identificar que no cenário otimista a BE FIT se demonstra com alta atratividade, visto que o TIR deste cenário é de 78%. Já no cenário pessimista o projeto não seria viável, tendo em vista que o TIR é negativo de 10%, e o *payback*, ou seja, tempo de retorno do capital investimento, é maior do que cinco anos.

Com base no cenário realista, o projeto da BE FIT é viável, proporcionando 38% de TIR e *payback* de dois anos e oito meses.

9. Análise dos Riscos Operacionais

Foram identificados dez riscos operacionais relacionados ao negócio, que afetariam o funcionamento e desenvolvimento da organização e estabelecidas ações para minimizar e controlar estes riscos.

9.1. Falta de Padronização dos Pratos

Com o intuito de garantir o padrão de qualidade e quantidade dos pratos oferecidos, a BE FIT treinará seus funcionários de forma didática, para que não haja nenhuma diferença quanto ao tamanho e até mesmo quanto ao sabor dos alimentos.

9.2. Qualidade dos Insumos

Tendo em vista que a qualidade dos alimentos impacta diretamente na satisfação e até mesmo na saúde de seus clientes, a BE FIT seleciona os melhores fornecedores, para minimizar possíveis riscos e problemas que podem afetar os consumidores.

9.3. Desperdícios

A BE FIT busca sempre manter uma administração rigorosa da cozinha, garantindo qualidade e economia, fazendo com que o padrão de desempenho seja desejável, a fim de evitar que haja desperdício de alimentos.

9.4. Acidentes de trabalho

Com o objetivo de evitar acidentes de trabalho, a BE FIT disponibiliza utensílios e equipamentos específicos para cada finalidade e mantém sua equipe treinada para utilizá-los. Os EPI's, equipamentos de proteção individual, são disponibilizados de forma a manter a segurança do colaborador e de uso obrigatório.

9.5. Falha na internet

Para que não haja falhas no recebimento dos pedidos por falta de internet, a BE FIT mantém contrato de prestação de serviços de internet com duas empresas, de modo que se uma delas estiver apresentando falhas, será sanada com a substituição da outra.

9.6. Falta de energia elétrica

Com o objetivo de manter os alimentos congelados permanentemente, a BE FIT possui um grupo gerador de energia, que em caso de falta de energia elétrica por parte da concessionária, o grupo gerador alimentará as dependências da organização.

10. Referências Bibliográficas

Fresh Food opção rápida e saudável. Disponível em: <http://ahkemfoco.com.br/noticias/fresh-food-opcao-rapida-e-saudavel-para-matar-a-fome/>. Acesso em: 18 de Fevereiro de 2015.

Tendências de alimentação saudável. Disponível em: <http://sebrae2014.com.br/Sebrae2014/Entre-j%C3%A1-em-campo/5-tend%C3%A2ncias-para-o-segmento-da-alimenta%C3%A7%C3%A3o-em-2014#.VRBfUPnF-T8>. Acesso em: 17 de Março de 2015.

O mercado de alimentação. Disponível em: <http://www.smzto.com.br/mixirica/mercado.html>. Acesso em: 17 de Março de 2015.

Legislação Específica de Alimentos. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/legis/especifica/regutec.html>. Acesso em: 17 de Março de 2015.

Como abrir ou montar serviço de alimentos congelados. Disponível em: <http://www.empregabrasil.com.br/ideias-de-negocios/como-abrir-ou-montar-servico-de-alimentos-congelados/>. Acesso em: 31 de Março de 2015.

Delpak - Embalagens para Freezer e Micro-ondas. Disponível em: <http://www.delpak.com.br/produtos/default.asp?idc=1>. Acesso em: 07 de Abril de 2015.

Preço médio de uma refeição em SP. Disponível em: <http://noticias.r7.com/economia/vale-refeicao-e-insuficiente-para-pagar-comida-em-sp-03012014> Acesso em: 13 de Maio de 2015.

Índices financeiros para 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2015/05/mercado-estima-inflacao-mais-alta-e-retracao-maior-do-pib-em-2015.html> Acesso em: 13 de Maio de 2015.

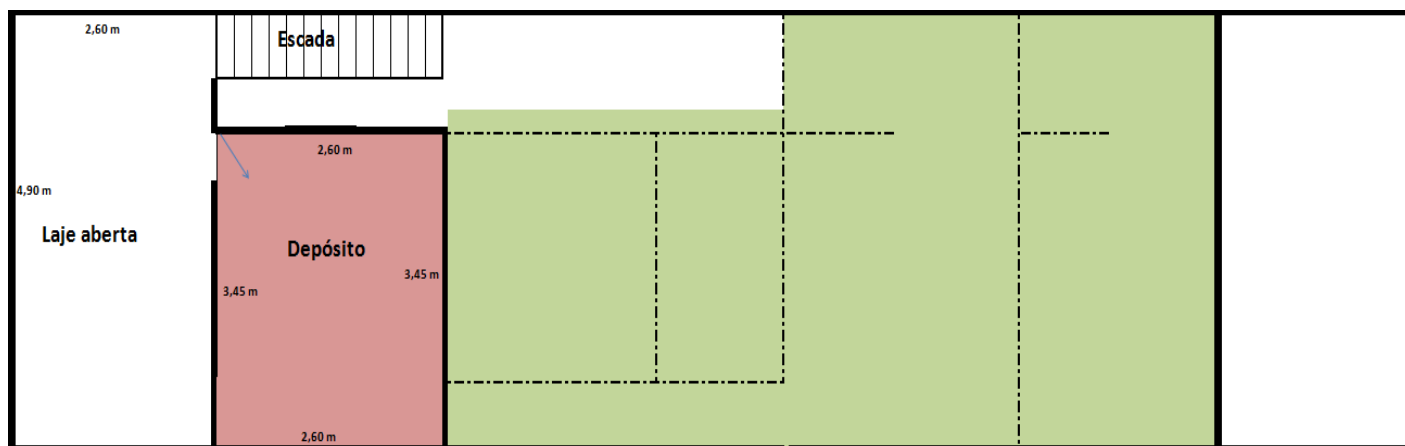
Técnico em Alimentos – Conservação de alimentos (e-Tec Brasil) Disponível em:
[http://200.17.98.44/pronatec/wp-content/uploads/2013/06/Conservacao_de_ Alimentos .pdf](http://200.17.98.44/pronatec/wp-content/uploads/2013/06/Conservacao_de_Alimentos.pdf) Acesso em: 20 de Maio de 2015.

O Mercado de Alimentação. Disponível em:
<http://www.smezto.com.br/mixirica/mercado.html> Acesso em: 21 de Maio de 2015.

Site Chame o Mestre. Disponível em:
http://www.chameomestre.com.br/credenciado/programa-CQMA-info/?gclid=Cj0KEQjwhPaqBRDG2uiHzpKLi6ABEiQAk_XXiZ7yuDSQuy4CE1GK_Pt7YTOJlqipDpCJhqoZHCp5rrQaAjxo8P8HAQ. Acesso em: 21 de Maio de 2015.

11. Anexos

Anexo 1 Planta Baixa da Sede da BE FIT – Andar Superior



Fonte: Autores

Anexo 2 Visualização 3D da Planta da BE FIT



Fonte: Autores

Anexo 3 Demonstração de Resultados nos Cenários Otimista, Realista e Pessimista – Ano 1

	Ano 1		
	Realista	Pessimista	Otimista
(+) Receita Bruta	R\$ 540.000,00	R\$ 378.000,00	R\$ 756.000,00
(-) Imposto sobre Vendas	R\$ 21.600,00	R\$ 15.120,00	R\$ 30.240,00
(=) Receita Líquida	R\$ 518.400,00	R\$ 362.880,00	R\$ 725.760,00
(-) Custo do Produto Vendido	R\$ 144.000,00	R\$ 100.800,00	R\$ 201.600,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 374.400,00	R\$ 262.080,00	R\$ 524.160,00
(=) Despesas Administrativas	R\$ 247.136,20	R\$ 254.139,98	R\$ 324.142,07
(-) Pro-Labore	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
(-) Publicidade	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00
(-) Transporte	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
(-) Despesas com Pessoal	R\$ 175.411,20	R\$ 182.414,98	R\$ 252.417,07
(-) Depreciação	R\$ 7.725,00	R\$ 7.725,00	R\$ 7.725,00
(=) Lucro Operacional	R\$ 127.263,80	R\$ 7.940,02	R\$ 200.017,93
(-) Imposto de Renda	R\$ 19.089,57	R\$ 1.191,00	R\$ 30.002,69
(=) Lucro após IR	R\$ 108.174,23	R\$ 6.749,02	R\$ 170.015,24
(-) Participação nos Lucros	R\$ 16.226,13	R\$ 1.012,35	R\$ 25.502,29
(=) Lucro Líquido (R\$)	R\$ 91.948,10	R\$ 5.736,67	R\$ 144.512,95
(=) Lucro Líquido (%)	17%	2%	19%

Fonte: Autores

Anexo 4 Demonstração de Resultados nos Cenários Otimista, Realista e Pessimista – Ano 2

	Ano 2		
	Realista	Pessimista	Otimista
(+) Receita Bruta	R\$ 621.000,00	R\$ 434.700,00	R\$ 869.400,00
(-) Imposto sobre Vendas	R\$ 24.840,00	R\$ 17.388,00	R\$ 34.776,00
(=) Receita Líquida	R\$ 596.160,00	R\$ 417.312,00	R\$ 834.624,00
(-) Custo do Produto Vendido	R\$ 165.600,00	R\$ 115.680,00	R\$ 231.840,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 430.560,00	R\$ 301.632,00	R\$ 602.784,00
(=) Despesas Administrativas	R\$ 267.064,98	R\$ 267.064,98	R\$ 267.064,98
(-) Pro-Labore	R\$ 32.400,00	R\$ 32.400,00	R\$ 32.400,00
(-) Publicidade	R\$ 24.200,00	R\$ 24.200,00	R\$ 24.200,00
(-) Transporte	R\$ 12.600,00	R\$ 12.600,00	R\$ 12.600,00
(-) Despesas com Pessoal	R\$ 182.414,98	R\$ 182.414,98	R\$ 182.414,98
(-) Depreciação	R\$ 15.450,00	R\$ 15.450,00	R\$ 15.450,00
(=) Lucro Operacional	R\$ 163.495,02	R\$ 34.567,02	R\$ 335.719,02
(-) Imposto de Renda	R\$ 24.524,25	R\$ 5.185,05	R\$ 50.357,85
(=) Lucro após IR	R\$ 138.970,77	R\$ 29.381,97	R\$ 285.361,17
(-) Participação nos Lucros	R\$ 20.845,62	R\$ 4.407,30	R\$ 42.804,18
(=) Lucro Líquido (R\$)	R\$ 118.125,15	R\$ 24.974,67	R\$ 242.556,99
(=) Lucro Líquido (%)	19%	6%	28%

Fonte: Autores

Anexo 5 Demonstração de Resultados nos Cenários Otimista, Realista e Pessimista – Ano 3

	Ano 3		
	Realista	Pessimista	Otimista
(+) Receita Bruta	R\$ 751.410,00	R\$ 525.987,00	R\$ 1.051.974,00
(-) Imposto sobre Vendas	R\$ 30.056,40	R\$ 21.039,48	R\$ 42.078,96
(=) Receita Líquida	R\$ 721.353,60	R\$ 504.947,52	R\$ 1.009.895,04
(-) Custo do Produto Vendido	R\$ 142.776,00	R\$ 100.944,00	R\$ 210.384,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 578.577,60	R\$ 404.003,52	R\$ 799.511,04
(=) Despesas Administrativas	R\$ 373.609,07	R\$ 373.609,07	R\$ 373.609,07
(-) Pro-Labore	R\$ 34.992,00	R\$ 34.992,00	R\$ 34.992,00
(-) Publicidade	R\$ 26.620,00	R\$ 26.620,00	R\$ 26.620,00
(-) Transporte	R\$ 13.230,00	R\$ 13.230,00	R\$ 13.230,00
(-) Despesas com Pessoal	R\$ 252.417,07	R\$ 252.417,07	R\$ 252.417,07
(-) Depreciação	R\$ 46.350,00	R\$ 46.350,00	R\$ 46.350,00
(=) Lucro Operacional	R\$ 204.968,53	R\$ 30.394,45	R\$ 425.901,97
(-) Imposto de Renda	R\$ 30.745,28	R\$ 4.559,17	R\$ 63.885,30
(=) Lucro após IR	R\$ 174.223,25	R\$ 25.835,28	R\$ 362.016,67
(-) Participação nos Lucros	R\$ 26.133,49	R\$ 3.875,29	R\$ 54.302,50
(=) Lucro Líquido (R\$)	R\$ 148.089,76	R\$ 21.959,99	R\$ 307.714,17
(=) Lucro Líquido (%)	20%	4%	29%

Fonte: Autores

Anexo 6 Demonstração de Resultados nos Cenários Otimista, Realista e Pessimista – Ano 4

	Ano 4		
	Realista	Pessimista	Otimista
(+) Receita Bruta	R\$ 916.720,20	R\$ 641.704,14	R\$ 1.283.408,28
(-) Imposto sobre Vendas	R\$ 36.668,81	R\$ 25.668,17	R\$ 51.336,33
(=) Receita Líquida	R\$ 880.051,39	R\$ 616.035,97	R\$ 1.232.071,95
(-) Custo do Produto Vendido	R\$ 142.800,00	R\$ 106.920,00	R\$ 213.780,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 737.251,39	R\$ 509.115,97	R\$ 1.018.291,95
(=) Despesas Administrativas	R\$ 447.221,38	R\$ 447.221,38	R\$ 447.221,38
(-) Pro-Labore	R\$ 37.788,00	R\$ 37.788,00	R\$ 37.788,00
(-) Publicidade	R\$ 29.282,00	R\$ 29.282,00	R\$ 29.282,00
(-) Transporte	R\$ 13.891,50	R\$ 13.891,50	R\$ 13.891,50
(-) Despesas com Pessoal	R\$ 304.459,88	R\$ 304.459,88	R\$ 304.459,88
(-) Depreciação	R\$ 61.800,00	R\$ 61.800,00	R\$ 61.800,00
(=) Lucro Operacional	R\$ 290.030,01	R\$ 61.894,59	R\$ 571.070,57
(-) Imposto de Renda	R\$ 43.504,50	R\$ 9.284,19	R\$ 85.660,59
(=) Lucro após IR	R\$ 246.525,51	R\$ 52.610,41	R\$ 485.409,98
(-) Participação nos Lucros	R\$ 36.978,83	R\$ 7.891,56	R\$ 72.811,50
(=) Lucro Líquido (R\$)	R\$ 209.546,68	R\$ 44.718,84	R\$ 412.598,49
(=) Lucro Líquido (%)	23%	7%	32%

Fonte: Autores

Anexo 7 Demonstração de Resultados nos Cenários Otimista, Realista e Pessimista – Ano 5

	Ano 5		
	Realista	Pessimista	Otimista
(+) Receita Bruta	R\$ 1.145.900,25	R\$ 802.130,18	R\$ 1.604.260,35
(-) Imposto sobre Vendas	R\$ 45.836,01	R\$ 32.085,21	R\$ 64.170,41
(=) Receita Líquida	R\$ 1.100.064,24	R\$ 770.044,97	R\$ 1.540.089,94
(-) Custo do Produto Vendido	R\$ 171.884,70	R\$ 120.312,00	R\$ 240.570,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 928.179,54	R\$ 649.732,97	R\$ 1.299.519,94
(=) Despesas Administrativas	R\$ 511.274,23	R\$ 511.274,23	R\$ 511.274,23
(-) Pro-Labore	R\$ 40.812,00	R\$ 40.812,00	R\$ 40.812,00
(-) Publicidade	R\$ 32.210,20	R\$ 32.210,20	R\$ 32.210,20
(-) Transporte	R\$ 14.586,08	R\$ 14.586,08	R\$ 14.586,08
(-) Despesas com Pessoal	R\$ 346.415,95	R\$ 346.415,95	R\$ 346.415,95
(-) Depreciação	R\$ 77.250,00	R\$ 77.250,00	R\$ 77.250,00
(=) Lucro Operacional	R\$ 416.905,32	R\$ 138.458,74	R\$ 788.245,71
(-) Imposto de Renda	R\$ 62.535,80	R\$ 20.768,81	R\$ 118.236,86
(=) Lucro após IR	R\$ 354.369,52	R\$ 117.689,93	R\$ 670.008,85
(-) Participação nos Lucros	R\$ 53.155,43	R\$ 17.653,49	R\$ 100.501,33
(=) Lucro Líquido (R\$)	R\$ 301.214,09	R\$ 100.036,44	R\$ 569.507,53
(=) Lucro Líquido (%)	26%	12%	35%

Fonte: Autores

Anexo 8 Payback, VPL e TIR Estimados para o Cenário Realista

Realista		
Ano	Investimento/ Retorno	
0	-R\$	300.000,00
1	R\$	91.948,10
2	R\$	118.125,15
3	R\$	148.089,76
4	R\$	209.546,68
5	R\$	301.214,09
Total	R\$	568.923,78

1	R\$	210.073,25
2*	R\$	89.926,75
Total	R\$	300.000,00
Quant. Anos	2	
Quant. Meses	8	
Payback	2 anos e 8 meses	

VPL	R\$	226.446,50
TIR	38%	

Fonte: Autores

Anexo 9 Payback, VPL e TIR Estimados para o Cenário Pessimista

Pessimista	
Ano	Investimento/ Retorno
0	-R\$ 300.000,00
1	R\$ 5.736,67
2	R\$ 24.974,67
3	R\$ 21.959,99
4	R\$ 44.718,84
5	R\$ 100.036,44
Total	-R\$ 102.573,38

1	R\$ 30.711,34
2*	R\$ 269.288,66
Total	
Quant. Anos	Mais de 5 anos
Quant. Meses	-
Payback	

VPL	-R\$ 188.781,12
TIR	-10%

Fonte: Autores

Anexo 10 Payback, VPL e TIR Estimados para o Cenário Otimista

Otimista	
Ano	Investimento/ Retorno
0	-R\$ 300.000,00
1	R\$ 144.512,95
2	R\$ 242.556,99
3	R\$ 307.714,17
4	R\$ 412.598,49
5	R\$ 569.507,53
Total	R\$ 1.376.890,13

1	R\$ 387.069,95
2*	-R\$ 87.069,95
Total	R\$ 300.000,00
Quant. Anos	1
Quant. Meses	8
Payback	8 meses

VPL	R\$ 711.459,98
TIR	75%

Fonte: Autores

Anexo 11 Análise dos Cenários

	Otimista	Realista	Pessimista
Payback	1 ano e 8 meses	2 anos e 8 meses	Mais de 5 anos
VPL	R\$ 711.459,98	R\$ 226.446,50	-R\$ 188.781,12
TIR	75%	38%	-10%

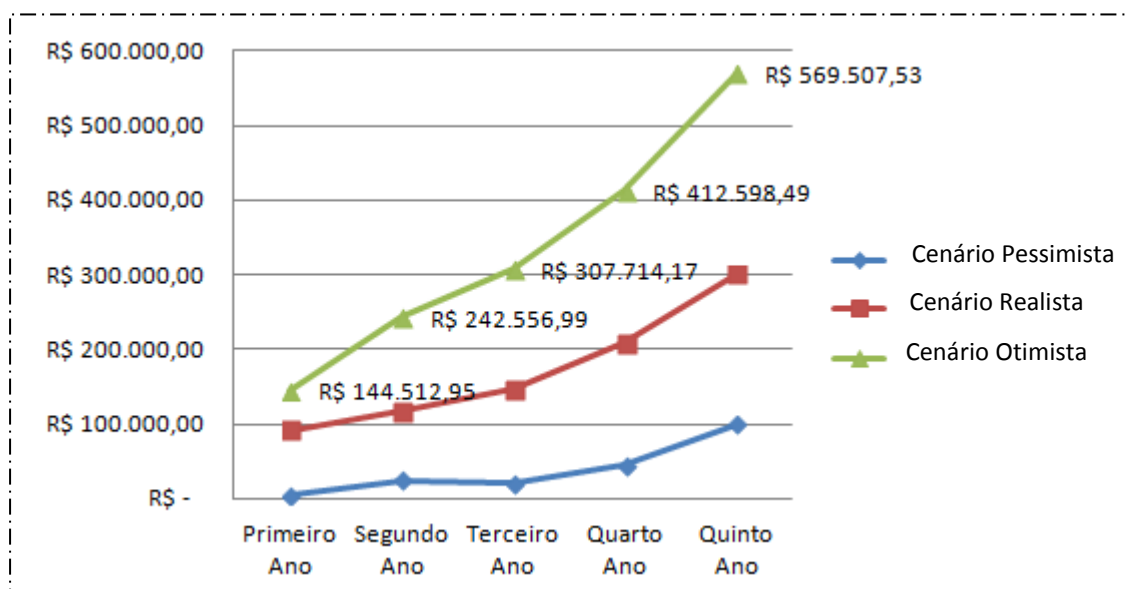
Fonte: Autores

Anexo 12 Indicadores Financeiros

Indicadores	
CAPM	15,64%
Taxa Livre de Risco	10,73%
Taxa de Retorno do Mercado	16,25%
Beta	0,86

Fonte: Autores

Anexo 13 Evolução dos Resultados nos Três Cenários



Fonte: Autores