

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Adnan Yunes  
Fernando da Silva Resende  
Igor Munerato Gomez  
Lucas Henrique Frigieri  
Samuel Almeida de Oliveira  
Victor Sterci  
Yago Cobo Melhado

**HealthWay!**

Santo André  
2021

Adnan Yunes  
Fernando da Silva Resende  
Igor Munerato Gomez  
Lucas Henrique Frigieri  
Samuel Almeida de Oliveira  
Victor Sterci  
Yago Cobo Melhado

## **HealthWay!**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

Santo André  
2021

## COMPONENTES DO GRUPO



Adnan Yunes



Fernando da Silva Resende



Igor Munerato Gomez



Lucas Henrique Frigieri



Samuel Almeida de Oliveira



Victor Sterci



Yago Cobo

## **HealthWay!**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS

Santo André, 14 de Dezembro de 2021

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Dr. Prof. Orientador Eduardo Pinto Vilas Boas  
Escola Superior de Administração e Gestão - STRONG ESAGS

---

Dra. Prof. Coordenadora do Curso Superior em Administração, Danielle G. Lima  
Escola Superior de Administração e Gestão - STRONG ESAGS

---

Dr. Prof. Mario Kuniy  
Escola Superior de Administração e Gestão - STRONG ESAGS

---

Ms. Prof. Marco Antonio Frabetti  
Escola Superior de Administração e Gestão - STRONG ESAGS

*Dedicamos este trabalho as nossas famílias, que nos apoiaram nos momentos difíceis e ao orientador por ter nos indicado o caminho certo a seguir.*

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaríamos de agradecer a todas as pessoas que colaboraram para que nós pudéssemos alcançar mais esse objetivo em nossas vidas.

Aos professores e coordenadores, verdadeiros mestres, que muito acrescentaram em nossa formação acadêmica e humana.

Aos amigos e colegas do curso, que de forma direta ou indireta nos ajudaram e caminharam conosco até aqui. Gostaríamos de registrar também o nosso reconhecimento aos familiares, pois acreditamos que sem o apoio deles seria muito difícil vencermos esse desafio.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos cria-lo.”

- *Peter Drucker*

## RESUMO

O trabalho a seguir tem como objetivo analisar a viabilidade da empresa do ramo de alimentação saudável congelada HealthWay!

Neste estudo, foi analisado quão viável é o projeto de negócio baseado em áreas como operacional, mercadológica, financeira e capital humano além de pesquisas de mercados atuais e tendências para o futuro, estudos de possíveis concorrentes e fornecedores. Todos os dados contidos nesse projeto são fiéis à realidade de empresas já estabelecidas no ramo.

É possível concluir através da junção de todos os estudos e pesquisas apresentadas neste trabalho, que a empresa é viável em todas as áreas e com grande tendência de crescimento, oferecendo resultados positivos para todos os stakeholders que são envolvidos direta ou indiretamente no projeto.

**Palavras-chave:** HealthWay!, alimentação, saudável, congelada, plano de negócios, viabilidade.

## ABSTRACT

The following work aims to analyze the viability of the frozen healthy food company HealthWay!.

In this study, it was analyzed how viable a business project is based on areas such as operational, marketing, financial and human capital, as well as research on current markets and trends for the future, studies of possible competitors and suppliers. All data contained in this project are faithful to the reality of companies already established in the field.

It is possible to conclude by joining all the studies and research presented in this work, that the company is viable in all areas and with a great growth trend, resulting in positive results for all stakeholders who are directly or indirectly involved in the project.

**Keywords:** HealthWay!, food, healthy, frozen, business plan, feasibility.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - HealthWay! Business Model Canvas .....	16
Figura 2 - Cadeia de valor de Porter .....	29
Figura 3 - Balanced Scorecard.....	31
Figura 4 - Fluxograma de processos operacionais.....	32
Figura 5 - Fogão Industrial.....	33
Figura 6 - Forno industrial .....	33
Figura 7 - Mesa de inox.....	33
Figura 8 - Seladora a vácuo.....	34
Figura 9 - Ultra congelador .....	34
Figura 10 - Freezer Vertical .....	34
Figura 11 - Produto de concorrente.....	40
Figura 12 - Cardápio de carnes.....	40
Figura 13 - Cardápio de frango .....	40
Figura 14 - Cardápio de peixe .....	41
Figura 15 - Logo HealthWay!.....	43
Figura 16 - Peça publicitaria HealthWay! .....	43
Figura 17 - Organograma HealthWay! .....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Interesse em refeições congelada saudáveis .....	25
Gráfico 2 - Faixa etária .....	25
Gráfico 3 - Acompanhamento nutricional. ....	26
Gráfico 4 - Obstáculo para dieta saudável. ....	26
Gráfico 5 - Marcas já conhecidas de alimentação saudável congelada.....	27
Gráfico 6 - Hábito de comer refeições saudáveis congeladas.....	27
Gráfico 7 - Qual a faixa de preço justo você considera a pagar por refeições saudáveis congeladas. ....	28
Gráfico 8 - Preço adicional para personalizar refeições. ....	28

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação de vantagens e desvantagens com empresas do ramo.....	23
Tabela 2 - Equipamentos HealthWay! .....	36
Tabela 3 - Estimativa de Despesas HealthWay! .....	36
Tabela 4 - Grupos de alimentos .....	37
Tabela 5 - Custo médio por cozimento de 100g .....	37
Tabela 6 - Custo médio por cozimento de 100g proteínas .....	37
Tabela 7 - Custo médio estimado por refeição do cardápio de carne .....	37
Tabela 8 - Custo médio estimado por refeição do cardápio de frango .....	37
Tabela 9 - Custo médio estimado por refeição do cardápio de peixe .....	38
Tabela 10 - Custo médio estimado por refeição personalizada de carne.....	38
Tabela 11 - Custo médio estimado por refeição personalizada de frango .....	38
Tabela 12 - Custo médio estimado por refeição personalizada de peixe .....	38
Tabela 13 - Média de Preços - Cardápio HealthWay! .....	40
Tabela 14 - Refeições personalizadas e preços .....	41
Tabela 15 - Média de preços – HealthWay! Refeições personalizadas .....	42
Tabela 16 - Previsão de gastos mídias pagas.....	42
Tabela 17 - Acesso Total ao site e Clientes Convertidos em Vendas.....	44
Tabela 18 - Clientes Fidelizados e Clientes Parcerias Nutricionistas.....	46
Tabela 19 - Vendas Refeições Cardápio.....	48
Tabela 20 - Vendas Refeições Personalizadas.....	49
Tabela 21 - Vendas Total.....	50
Tabela 22 - Estimativas de gastos.....	51
Tabela 23 - Preço médio cardápio.....	51
Tabela 24 - Preço médio refeição personalizada.....	51
Tabela 25 - Margem de contribuição refeição padrão.....	52
Tabela 26 - Margem Refeição Personalizada.....	52
Tabela 27 - Cargos HealthWay!.....	54
Tabela 28 - Cargos e Competências.....	55
Tabela 29 - Níveis de complexidade - Gerenciamento .....	56
Tabela 30 - Níveis de complexidade - Apresentação de dados .....	56
Tabela 31 - Remunerações Base HealthWay! .....	57
Tabela 32 - Remunerações HealthWay! Ano 1 .....	57
Tabela 33 - Remunerações HealthWay! Ano 2 .....	57
Tabela 34 - Remunerações HealthWay! Ano 3 .....	58
Tabela 35 - Remunerações HealthWay! Ano 4 .....	58
Tabela 36 - Remunerações HealthWay! Ano 5 .....	58
Tabela 37 - Estimativa de gastos HealthWay!.....	59
Tabela 38 - Investimento Total.....	60
Tabela 39 - Investimento pré-operacional.....	60
Tabela 40 - Capital de giro.....	61
Tabela 41 - Estimativa de faturamento.....	61
Tabela 42 - Custo fixo mensal.....	62
Tabela 43 - Custo fixo mês a mês .....	62
Tabela 44 - Custo Variáveis.....	62
Tabela 45 - Custo unitário de matéria prima.....	63
Tabela 46 - Custo com mão de obra.....	63
Tabela 47 - Depreciação Mensal .....	63
Tabela 48 - DRE Anual HealthWay! .....	64
Tabela 49 - Fluxo de caixa HealthWay! .....	64
Tabela 50 - DRE cenário pessimista.....	65
Tabela 51 - DRE cenário otimista .....	65

## SUMÁRIO

1	Viabilidade da ideia do negócio .....	16
1.1	Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNER, 2010) .....	16
1.1.1	Proposta de valor.....	16
1.1.2	Segmentos de Mercado.....	16
1.1.3	Canais de distribuição .....	17
1.1.4	Relacionamento com consumidores.....	17
1.1.5	Fontes de receita .....	17
1.1.6	Recursos Principais .....	17
1.1.7	Atividades principais.....	17
1.1.8	Parcerias principais .....	17
1.1.9	Estrutura de custo.....	17
1.2	Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio.....	18
2	Sumário executivo .....	19
2.1	Dados gerais do empreendimento .....	19
2.2	Dados dos empreendedores .....	19
2.3	Missão da empresa e os valores organizacionais.....	19
2.4	Forma jurídica e enquadramento tributário .....	19
2.5	Capital social e fonte de recursos .....	19
3	Viabilidade estratégica.....	20
3.1	Estudo do mercado-alvo (dados secundários) .....	20
3.1.1	Mercado atual.....	20
3.1.2	Histórico do mercado.....	20
3.1.3	Projeções futuras.....	21
3.1.4	Tendências de mercado .....	21
3.2	Estudo dos clientes (dados secundários).....	22
3.2.1	Identificação das características demográficas dos clientes. ....	22
3.2.2	Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa .....	22
3.3	Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004).....	23
3.3.1	Estudo dos concorrentes .....	23
3.3.2	Estudo da barganha dos fornecedores.....	23
3.3.3	Estudo da barganha dos consumidores .....	24
3.3.4	Estudo de novos entrantes .....	24
3.3.5	Estudo de substitutos .....	24
3.4	Pesquisa de Campo .....	24
3.4.1	Você consumiria refeições congeladas saudáveis? .....	24
3.4.2	Qual a faixa etária.....	25
3.4.3	Buscou acompanhamento nutricional no último ano .....	25
3.4.4	Obstáculos para uma dieta saudável.....	26
3.4.5	Quais marcas do ramo são conhecidas.....	26
3.4.6	Hábito de comer refeições congeladas saudáveis.....	27

3.4.7	Valor justo por uma refeição pronta.....	27
3.4.8	Disposição para pagar A MAIS para personalizar as refeições.....	28
3.4.9	Conclusão.....	28
3.5	Delimitação da estratégia organizacional.....	29
3.5.1	Vantagem competitiva .....	29
3.5.2	BSC .....	30
3.6	Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica .....	31
4	Viabilidade operacional.....	32
4.1	Plano Operacional.....	32
4.1.1	Fluxograma dos processos operacionais: .....	32
4.1.2	Máquinas e equipamentos necessários para produção.....	32
4.1.3	Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.....	34
4.1.4	Principais fornecedores .....	35
4.1.5	Plano logístico e de distribuição .....	35
4.2	Estimativa de gastos .....	35
4.2.1	Estimativa de gastos com o Plano operacional .....	35
4.3	Análise e diagnóstico da viabilidade operacional .....	38
5	Viabilidade mercadológica.....	39
5.1	Plano de Marketing .....	39
5.1.1	Produtos e Serviços.....	39
5.1.2	MVP.....	39
5.1.3	Preço .....	39
5.1.4	Promoção .....	42
5.1.5	Gestão da marca .....	42
5.1.6	Posicionamento da marca .....	43
5.2	Previsão e mensuração da demanda.....	44
5.2.1	Demanda corrente e futura.....	44
5.3	Estimativa de gastos .....	51
5.3.1	Estimativa de gastos.....	51
5.3.2	Margem de contribuição .....	51
5.4	Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica .....	52
6	Viabilidade do capital humano.....	53
6.1	Projeção de colaboradores .....	53
6.1.1	Atividades .....	53
6.1.2	Organograma.....	53
6.1.3	Headcount .....	54
6.1.4	Competências.....	55
6.1.5	Níveis de complexidade.....	55
6.2	Plano de gestão de pessoas .....	56
6.2.1	Remuneração .....	56
6.2.2	Treinamento e Desenvolvimento .....	58

6.2.3	Segurança do trabalho .....	59
6.3	Estimativa de gastos .....	59
6.4	Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização .....	59
7	Viabilidade Financeira.....	60
7.1	Plano Financeiro .....	60
7.1.1	Pressupostos da análise financeira .....	60
7.1.2	Cálculo do investimento total .....	60
7.1.3	Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos .....	61
7.1.4	Estimativa mensal dos custos fixos e variáveis, despesas, tributação e investimentos para os próximos 5 anos .....	61
7.1.5	Demonstrativo de resultados mensal para os próximos 5 anos .....	64
7.1.6	Estimativa do fluxo de caixa futuro mensal para os próximos 5 anos.....	64
7.1.7	Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira .....	64
7.1.8	Cenários .....	64
7.2	Análise e diagnóstico da área financeira .....	65
8	Viabilidade do Negócio .....	66
9	Resumo estendido.....	67
	REFERÊNCIAS.....	68
	APÊNDICES.....	69

# 1 Viabilidade da ideia do negócio

Ao identificar uma lacuna no ramo de alimentação congelada saudável a empresa HealthWay! criou uma nova forma de atender este público, incluindo um alto nível de personalização na entrega dos produtos, veremos a seguir o estudo da viabilidade da ideia do negócio.

## 1.1 Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNER, 2010)

O Business Model Canvas, é uma ferramenta estratégica muito utilizada para identificar os principais pilares do negócio, ajudando no planejamento e estrutura do projeto. Na Figura 1 é apresentando o Canvas da empresa HealthWay!.

Figura 1 - HealthWay! Business Model Canvas

Parcerias Principais	Atividades Principais	Proposta de Valor	Relacionamento com Consumidores	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutricionistas</li> <li>- Nutrólogos</li> <li>- Personal Trainers</li> <li>- Endocrinologistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca por novos parceiros</li> <li>- Produção da dieta</li> <li>- Entrega dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar a execução da dieta proposta ao paciente</li> <li>- Gerar resultados maiores e consistentes para a saúde e bem estar</li> <li>- Flexibilidade na entrega</li> <li>- Flexibilidade no pagamento</li> <li>- Personalização</li> <li>- Alimentação prática por meio de alimentos congelados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento individualizado</li> <li>- Alto nível de personalização</li> <li>- Atendimento flexibilizado, entendendo a necessidade e gerindo conflitos</li> <li>- Acompanhamento ao fim de cada dieta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes que estão em busca de uma alimentação prática</li> <li>- Pacientes e alunos que possuem dietas criadas por parceiros e não parceiros</li> <li>- Consumidores que estão em busca de mudanças na alimentação e saúde</li> </ul>
	<p><b>Recursos Principais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parceria por meio da comissão e proposta de valor com os parceiros diretos e indiretos.</li> <li>- Serviço de pagamento</li> <li>- Cozinha Industrial</li> <li>- Serviço de entregas</li> </ul>		<p><b>Canais de Distribuição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboração com profissionais da área de saúde nutricional</li> <li>- Anúncios em mídias sociais</li> </ul>	
<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos com Marketing</li> <li>- Comissão</li> <li>Compra e manutenção de equipamentos para cozinha industrial</li> <li>- Folha de pagamento</li> <li>- Insumos</li> </ul>			<p><b>Fontes de Receita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receita por refeição vendida</li> <li>- Pacotes mensais e trimestrais para entrega das refeições</li> </ul>	

Fonte: Próprio autor.

### 1.1.1 Proposta de valor

A HealthWay! visualizou a oportunidade de preencher uma lacuna que existe no ramo de alimentação saudável, por meio da produção de dietas individualizadas e com alto nível de personalização entregues em marmitas congeladas. Quando um paciente consulta um nutricionista, este solicita seguir uma dieta estabelecida e que demanda tempo para ser produzida, pensando nisso a empresa produz todo o protocolo alimentar e entrega no conforto do lar do cliente, com flexibilidade para data e período de entrega, além de flexibilidade na forma de pagamento. A conclusão dessa entrega resulta em benefícios para o paciente e para profissional parceiro.

Visando atingir também pessoas que não possuem uma dieta sob medida, a empresa possui a opção de alimentos saudáveis congelados entregues em saquinhos plásticos embalado a vácuo.

### 1.1.2 Segmentos de Mercado

O público-alvo abrange pessoas que procuraram um nutricionista ou nutrólogo seja por saúde ou por bem estar corporal, estes profissionais prescrevem dietas específicas que os pacientes em sua grande maioria tem dificuldade em seguir, muitas vezes por escassez de tempo ou falta de habilidade na cozinha. Além de pessoas que possuem uma dieta definida, o público a ser atingido é de pessoas que desejam se alimentar melhor, e possuem interesse na praticidade que refeições congeladas trazem.

### **1.1.3 Canais de distribuição**

O grande foco inicial da empresa é catalogar a maior parte de nutricionistas e nutrólogos, formando uma parceria e consequentemente tornando os pacientes destes profissionais em clientes, através de benefícios exclusivos oferecidos pela indicação.

As redes sociais são grandes aliadas para este ramo, atingindo pessoas que já possuem ou não uma dieta restrita, além de pessoas que desejam apenas refeições saudáveis e práticas.

O contato com o cliente pode ocorrer via Site, Redes Sociais ou WhatsApp, este último mais focado em pessoas que desejam uma cotação baseada em uma dieta.

O produto é entregue via motoboy com o equipamento térmico necessário para garantir a qualidade das refeições, já que são congeladas. O cliente pode escolher a data e o período para recebimento dos produtos, além de uma opção de horário específico para entrega que é acrescido um valor adicional ao pedido.

### **1.1.4 Relacionamento com consumidores**

O consumidor que está em busca deste tipo de serviço deseja um atendimento flexibilizado, além de um alto nível de personalização quando se trata de uma dieta restrita. É necessário também um acompanhamento durante e após o pedido, mantendo o contato com o cliente e entendendo se o que foi entregue está gerando resultados para que seja possível continuar a dieta por mais tempo.

### **1.1.5 Fontes de receita**

A fonte de receita principal da organização é a venda de cada refeição. Devido ao alto grau de personalização dentro do serviço de refeições para dietas, a margem de lucro é alta se comparado a outros serviços do ramo alimentício, já que nesse caso os clientes aceitam pagar um valor maior. Para a opção de refeições personalizadas o preço é formado em cima de cada refeição, de acordo com os ingredientes que podem ser utilizados na dieta, dessa forma o consumidor paga o preço de cada ingrediente adicionado a refeição. Há opções que barateiam os custos para o cliente que são os planos Mensais e Trimestrais.

É oferecido também as opções que são consideradas o cardápio padrão da empresa, com gramagem pré estabelecida e produção em alta escala, tornando assim essas opções mais baratas ao consumidor final.

### **1.1.6 Recursos Principais**

O principal recurso para a empresa é a estrutura de cozinha industrial completa para a produção com alta qualidade dos alimentos, profissionais capacitados para a produção de alimentos, um serviço de entrega ágil para que os alimentos cheguem aos clientes com qualidade, além de um serviço de pagamento que seja flexível. A montagem do site da empresa de forma a ser de fácil compreensão e um atendimento flexível são importantíssimos para acolher o consumidor e torná-lo um cliente fiel.

### **1.1.7 Atividades principais**

Compra de ingredientes frescos, preparo correto dos alimentos passando por todos os processos necessários para que ele chegue com a melhor qualidade possível nas mãos do consumidor final. A busca por novos parceiros da área de nutrição é muito importante também, para que cada vez mais novos consumidores possam conhecer a marca.

### **1.1.8 Parcerias principais**

A ideia é construir uma rede de parceiros ligados a atividades nutricionais, indicando para os pacientes a marca, transformando estes em consumidores. Esta indicação beneficia a todos já que a execução da dieta será facilitada consequentemente trazendo maiores resultados para o cliente, e aumentando a taxa de sucesso das dietas produzidas pelo profissional de nutrição.

### **1.1.9 Estrutura de custo**

Os principais custos estão ligados diretamente a produção dos produtos, começando pela folha salarial e ingredientes, passando pelas despesas com energia principalmente para armazenamento dos congelados e gastos com água e saneamento, além dos gastos com embalagens e selos. O desembolso com comissão e marketing digital também são notáveis, visto que estas serão as únicas formas utilizadas para atrair os consumidores.

## **1.2 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio**

Esta observação inicial do mercado mostrou que há uma lacuna no ramo de alimentação congelada no que se relaciona principalmente a produção de dietas individualizadas com alto grau de personalização, algo totalmente novo neste segmento, além disso o Business Model Canvas também, aparentemente, apresenta que o projeto é conciso e viável, levando a praticidade e qualidade diretamente para o consumidor final e auxiliando o trabalho dos parceiros do ramo de saúde nutricional atingir um maior nível de sucesso para com os pacientes.

## **2 Sumário executivo**

### **2.1 Dados gerais do empreendimento**

A HealthWay! comercializará refeições saudáveis congeladas, prontas para o consumo, buscando alcançar pessoas que visam realizar dietas e refeições mais nutritivas e saudáveis, além de pessoas que não tem disponibilidade de fazer suas próprias refeições devido a diversos motivos do dia a dia e desejam se alimentar melhor. A empresa preza por uma rápida entrega após o pedido, alta qualidade dos ingredientes em cada refeição, sempre utilizando matéria-prima mais fresca possível, possibilitando também que o cliente personalize e monte a refeição do jeito que deseja, promovendo uma maior variedade de combinações.

A empresa terá a base na cidade de São Paulo, mais precisamente na região da Vila Prudente, levando em consideração o custo benefício da região em questão do valor de locação com a proximidade ao centro da área de entrega, gerando rotas mais rápidas e com gastos otimizados em logística.

### **2.2 Dados dos empreendedores**

O sócio fundador Fernando da Silva Resende cursa atualmente o oitavo ciclo de bacharelado em Administração de Empresas na instituição de ensino STRONG ESAGS e atuará como investidor e conselheiro para as decisões que tem maior impacto na empresa. O sócio possui experiência no ramo, já que trabalha há 4 anos neste segmento para uma concorrente do ramo.

### **2.3 Missão da empresa e os valores organizacionais**

A missão da organização como um todo é de mudar a vida das pessoas através de uma alimentação equilibrada, saudável e extremamente prática. Buscando sempre novas formas de trazer praticidade para o seu dia-a-dia através de uma refeição rápida e que faz bem para a saúde. Na correria diária muitas pessoas não tem tempo para cozinhar, ou sequer gostam, mas sabem a importância da comida de qualidade, do poder de uma refeição com ingredientes de verdade sem processamento.

A Visão é ser a marca número 1 de São Paulo a ser reconhecida pelas marmitas práticas, saudáveis e congeladas, dominando o segmento de refeições personalizadas saudáveis. Os valores da empresa são proporcionar novas experiências, confiabilidade e qualidade em nossos produtos e serviços de atendimento.

### **2.4 Forma jurídica e enquadramento tributário**

A organização se enquadrará ao longo dos primeiros cinco anos de existência na tributação Simples Nacional, regida pela Lei Federal no 9.317/1996, uma vez que seus faturamentos anuais previstos não ultrapassam o valor de R\$ 4,8 milhões.

A forma jurídica aplicada será o modelo de negócio EIRELI, no qual a empresa terá uma representação jurídica de apenas um titular, que será o único dono, possuindo responsabilidade limitada com as obrigações de uma empresa, obtendo 100% das obrigações e responsabilidades.

### **2.5 Capital social e fonte de recursos**

Para dar início às operações da empresa, será necessário um montante no valor de R\$ 500.000,00 de capital social. Dessa forma, já que a empresa possui um único sócio e dono com quota de 100%, será necessário a contribuição do montante total para início das operações. Os recursos para a manutenção e operação da organização virão a partir das vendas de cada refeição ou pacote.

### 3 Viabilidade estratégica

#### 3.1 Estudo do mercado-alvo (dados secundários)

##### 3.1.1 Mercado atual

A alimentação congelada é o foco da empresa. Desde os anos oitenta os produtos congelados fazem parte da alimentação do consumidor brasileiro e do mundo, principalmente nas classes médias e alta, concentrado nas regiões em que as mulheres estão mais ativas no mercado de trabalho, a escolha por este tipo de produto é alta. De acordo com o estudo da Kantar Worldpanel<sup>1</sup> 133% dos consumidores latino-americanos preferem alimentos congelados na alimentação diária.

Nem a pandemia conseguiu segurar a evolução do mercado de alimentação e bebidas saudáveis, pelo contrário, o consumo foi acelerado e somado a essa nova escolha de estilo de vida, este mercado atingiu R\$ 100 bilhões de vendas em 2020 de acordo com a pesquisa feita pela Euromonitor Internacional.<sup>2</sup>

Ao analisar os dados encontrados em pesquisas com foco em alimentação, é perceptível que a empresa é segmentada em dois ramos que estão em crescimento e em evidência há alguns anos. A alimentação saudável e a alimentação congelada são segmentos que evoluem a cada ano e mesmo com a pandemia de Covid-19 estas tendências não foram interrompidas e continuam em crescimento.

##### 3.1.2 Histórico do mercado

Atualmente, mais da metade dos brasileiros preferem a conveniência de alimentos prontos congelados de acordo com o estudo feito pela Kantar Worldpanel<sup>3</sup>. Além disso, muitas marcas grandes no mercado começaram a reduzir o sódio e a gordura em seus produtos para atrair mais clientes e consumidores em potencial unindo a alimentação congelada a alimentação um pouco mais saudável.

Alimentos saudáveis, prontos para consumo e congelados estão ganhando cada vez mais espaço na mesa do brasileiro, é o que diz os dados apresentados pelo relatório Euro Monitor<sup>4</sup>. Em tempos de crise, o crescimento do setor é fruto de múltiplas demandas: dinheiro e tempo. Por um lado, alimentos prontos para consumo e alimentos congelados são tarefas diárias para encontrar alimentos mais econômicos, por outro lado, há cada vez mais mulheres trabalhando fora (IBGE, 2021), menos famílias com empregadas domésticas e cada vez mais necessidades práticas para cozinhar.

Devido à pandemia, cada vez mais pessoas optam por dietas saudáveis para fortalecer seus corpos e ajudar a prevenir doenças. “O cenário pandêmico atual demanda um cuidado redobrado não só com a higiene, mas também com a alimentação” cita a matéria publicada pelo site governamental Saúde Brasil<sup>5</sup>. Uma pesquisa realizada pela Associação para a Promoção de Produtos Orgânicos mostrou que o consumo de produtos orgânicos aumentou 44,5% nos primeiros sete meses da pandemia<sup>6</sup>, este aumento na procura de alimentos orgânicos reforça a tese de que os brasileiros estão mudando o estilo de vida, se preocupando cada vez mais com a saúde alimentar, o que nos leva a crer que também estão recusando na mesma proporção alimentos industrializados, com conservantes e processados, fatores que estão sendo cada vez mais sendo discutidos e sendo levado em consideração na hora da escolha.

Estudo realizado pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras) mostrou que 36% dos consumidores passaram a comprar alimentos e bebidas que consideravam bons para o sistema imunológico<sup>7</sup>. A pandemia acelerou o consumo de alimentos saudáveis pelos brasileiros. É o maior número da categoria de alimentos desde 2006, quando o segmento de mercado passou a ser monitorado por consultorias. Na comparação com 2019, o aumento foi de 3,5%.

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.businesscoot.com/es/estudio/o-mercado-de-alimentos-congelados-brasil> Acessado em 24/09/2021

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/com-pandemia-venda-de-alimento-saudavel-bate-r-100-bi/> Acessado em 24/09/2021

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.businesscoot.com/es/estudio/o-mercado-de-alimentos-congelados-brasil> Acessado em 24/09/2021

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.businesscoot.com/es/estudio/o-mercado-de-alimentos-congelados-brasil> Acessado em 24/09/2021

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.louveira.sp.gov.br/conteudo/qual-o-papel-da-alimentacao-adequada-e-saudavel-durante-a-pandemia-de-covid> Acessado em 24/09/2021

<sup>6</sup> Disponível em: <https://summitagro.estadao.com.br/tendencias-e-tecnologia/quase-metade-dos-consumidores-tem-preferencia-por-produtos-organicos/> Acessado em 24/09/2021

<sup>7</sup> Disponível em: <https://cndl.org.br/varejosa/busca-por-alimentos-saudaveis-e-impulsionada-pela-pandemia/> Acessado em 24/09/2021

A Pesquisa Nacional de Tendências Alimentares Brasileiras 2020 da Fiesp / Ibope mostra que 34% dos consumidores brasileiros de alimentos vivem uma vida agitada, trabalham em tempo integral e têm pouco tempo para cuidar da alimentação de suas famílias, filhos e familiares. Estes são distribuídos igualmente entre as classes sociais A, B e C.<sup>8</sup>

### 3.1.3 Projeções futuras

Segundo dados de uma pesquisa da FIESP divulgada pelo Portal Terra, 80% dos brasileiros buscam uma alimentação saudável<sup>9</sup> e apostam em ingredientes de alto valor nutritivo e baixas calorias, mas ainda sim saborosos.

O consumo de congelados tornou-se uma opção para quem não quer ou não dispõem de tempo para o preparo de seu próprio alimento, faz parte de um mercado com grande demanda por suas características de praticidade que o torna tendência nos hábitos do consumidor.

Segundo o estudo da Consumer Watch Express Shopper da Kantar Worldpanel, o Brasil é o país com maior número de consumidores de alimentos congelados, os cidadãos preferem a facilidade que as refeições congeladas proporcionam.<sup>10</sup> Trata-se de um mercado em crescimento que orienta o consumidor a desfrutar produtos pré-cozidos com o mínimo trabalho de preparo. Portanto, ajudam a economizar tempo, eliminam o trabalho pesado, tornam-se uma refeição diária e até eliminam o desperdício de alimentos.

Mesmo em tempos de crise, o setor cresce devido à necessidade de tempo e dinheiro. O consumidor brasileiro passou a escolher novos atributos, como preço, promoção, praticidade e conveniência e, por fim, a marca, o que acabou por auxiliá-lo a entrar no mercado altamente competitivo. A indústria de alimentos congelados está se expandindo globalmente. Segundo dados da consultoria americana MarketsAndMarkets, a receita global do setor em 2020 é de 244,3 bilhões de dólares e manterá uma taxa de crescimento anual de 5% até 2025 para chegar a 312,3 bilhões de dólares.<sup>11</sup>

### 3.1.4 Tendências de mercado

A onda de Covid-19 fez com que as pessoas precisassem se alimentar com mais frequência em casa, preparar suas próprias refeições ou comprar lanches e alimentos congelados diariamente. Para o bem ou para o mal, o isolamento social causado pela pandemia mudou a vida de todos, até mesmo hábitos alimentares são diretamente afetados por essa mudança de perspectiva.

Hoje, o Brasil ocupa a 7ª posição no mercado global de alimentos e bebidas saudáveis, e os consumidores buscam combinar praticidade com boa nutrição. De acordo com a Euromonitor International, o setor cresceu 33% entre 2015 e 2020.<sup>12</sup>

Estudo realizado pela Amcham Brasil (Câmara Americana de Comércio no Brasil) com o apoio da DuPont Nutrição e Biociências e a participação de 60 outras empresas da indústria de alimentos com executivos do setor mostraram que 73% dos entrevistados acreditam que os alimentos saudáveis serão os principais impulsionadores dos negócios nos próximos meses.<sup>13</sup> “Este é um processo que começou há alguns anos. As pessoas sabem que precisam de um estilo de vida mais saudável para viver mais e melhor. Temos um papel muito importante na indústria de alimentos. Precisamos saber quanto, quando comer e como comer” (Zacarias Karacristo), presidente da DuPont Brasil e chefe regional de alimentos e bebidas do grupo químico.

A fase pós covid-19 e a crescente disseminação da informação sobre alimentos saudáveis são fatores que apontam uma tendência mais saudável para a população, unido a crescente globalização e o tempo se tornando cada vez mais uma moeda de troca resultam em uma maior procura por facilidade em ações básicas do dia a dia como a alimentação, isso já vem ocorrendo desde a virada do século, porém agora com uma maior preocupação com a saúde.

<sup>8</sup> Disponível em: <https://nutrinetbrasil.fsp.usp.br/>. Acessado em 24/09/2021

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/pesquisa-aponta-que-80-dos-brasileiros-tem-dado-prioridade-a-uma-alimentacao-saudavel>, Acessado em 24/09/2021

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/segundo-estudo-61-dos-brasileiros-optam-por-pratos-congelados-prontos-ou-semiprontos,d8b5ec38c9f536e348a893047b9178f5q29ldi0u.html> Acessado em 24/09/2021

<sup>11</sup> Disponível em <https://exame.com/tecnologia/como-a-liv-up-usa-tecnologia-para-vender-comida-saudavel-e-atrair-r180-mi/> Acessado em 27/09/2021

<sup>12</sup> Disponível em <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/procura-por-comida-pronta-e-saudavel-cresce-durante-pandemia-de-covid-19/> Acessado em 27/09/2021

<sup>13</sup> Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/01/exclusivo-73-dos-executivos-da-industria-alimenticia-acreditam-que-alimentacao-saudavel-sera-tendencia-em-2021/> Acesso em: 27/09/2021

## **3.2 Estudo dos clientes (dados secundários)**

### **3.2.1 Identificação das características demográficas dos clientes.**

Para Solomon (2007, p. 33) comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando um indivíduo ou grupo de indivíduos seleciona, compra, utiliza ou se desfaz de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer seus desejos e suas necessidades. Solomon cita também que consumidores podem ser qualquer pessoa desde um jovem que ganhar um telefone a um empresário que pretende adquirir um sistema multimilionário, ou seja, não tem só uma forma única que define o consumidor e o seu comportamento de consumo. Para isso é preciso entender os clientes fazendo a segmentação demográfica.

Características demográficas do consumidor são informações como idade, profissão, gênero, estado civil, nível de escolaridade, naturalidade, etnia, entre outras.

De acordo com o Jornal Estadão, são as pessoas que passam o dia fora de casa que consomem uma maior quantidade de marmitas congeladas, sendo especialmente pessoas entre 25 e 34 anos.<sup>14</sup> Segundo a pesquisa Nacional Fiesp/Ibope Brasil Food Trends 2020<sup>15</sup>, 34% dos consumidores do país, divididos entre as classes A, B e C, trabalham em tempo integral e possuem pouco tempo para se dedicar à alimentação da família, optando pelas refeições prontas na hora de se alimentar.

Dados obtidos pela Nielsen indicam que pessoas que moram sozinhas possuem a tendência de consumir produtos mais caros. Por exemplo, lares constituídos por tais pessoas gastaram 36% a mais do que a média no Brasil com o consumo de sobremesas prontas.

Com isso podemos definir que as características demográficas a serem utilizadas para consumidores que buscam a facilidade de refeições saudáveis congeladas de acordo principalmente com a faixa etária, renda, ocupação, estado civil e escolaridade.

### **3.2.2 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa**

O estudo do comportamento do cliente, na concepção de Kotler e Keller (2006) possibilita melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing.

A decisão de compra do consumidor passa por etapas que são determinantes para a concretização ou não da aquisição de determinado produto ou serviço. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 189) são cinco etapas do processo de compra do consumidor sendo elas, reconhecimento do problema, busca de informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

O reconhecimento do problema acontece devido aos estímulos internos e externos de um consumidor, como a necessidade de possuir algo, essa necessidade pode ser influência de algum anúncio, promoção ou insatisfação pessoal (KOTLER; ARMSTRONG, 2003), no caso da HealthWay quando um consumidor decide fazer uma dieta ou deseja ter uma alimentação mais prática e saudável, percebe que há uma grande dificuldade em questão de conhecimento e tempo necessário em preparar os alimentos corretos.

Isso leva o consumidor a buscar informações sendo ela interna e externa sobre como resolver este problema identificado. Kotler e Armstrong (2003) citam que as pessoas, com frequência, pedem aos outros – amigos, familiares, conhecidos, colegas de trabalho – recomendações sobre um produto ou serviço, por isso um dos focos da empresa é a indicação dos profissionais de nutrição e o pós venda, para que o Buzz Marketing aconteça. A priori, a internet é um ambiente que se pode buscar informações, visto que ela detém a maior fonte de informações do mundo.

A avaliação das alternativas ocorre quando o consumidor analisa as opções de produtos e define se adquire ou não é o risco da sua decisão. Influenciam nessa etapa, o preço, praça, produtos, prazo e formas de pagamento. Kotler e Armstrong (2003) indicam ainda que o modo como os consumidores avaliam as alternativas de compra depende de suas características pessoais e da situação de compra, com um preço competitivo e alto nível de personalização do começo ao fim, a HealthWay! se destaca das suas concorrentes do mercado facilitando a decisão do consumidor final.

A Compra é realizada após a concretização das etapas anteriores. Mowen e Minor (2003) entendem que a maneira como os consumidores escolhem é fortemente influenciada por todas as etapas anteriores do processo de decisão. Através do site da empresa ou pelo atendimento personalizado via Whatsapp o consumidor pode garantir refeições suficientes para os próximos dias ou meses se preocupando apenas em consumir.

A última etapa pós-compra na qual o consumidor confirma se a experiência da compra atendeu ou superou as suas expectativas em relação ao produto gerando satisfação ou insatisfação. Enquanto um cliente satisfeito compartilha, em média, com

<sup>14</sup> Disponível em: <https://emails.estadao.com.br/noticias/bem-estar,marmitas-saudaveis-sao-alternativa-para-conseguir-comer-bem-no-dia-a-dia,1000021182> Acessado em 24/09/21

<sup>15</sup> Disponível em <http://www.brazilfoodtrends.com.br/> Acessado em 24/09/2021

três pessoas sua boa experiência com o produto, um cliente insatisfeito queixa-se com onze (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). O pós-compra é a uma das etapas mais importantes no processo, através do atendimento via Whatsapp ou site, o cliente pode dar o seu feedback e solucionar problemas relacionados aos pedidos rapidamente e com eficiência. Além disso, estes comentários são fundamentais para que as próximas entregas dos produtos continuem com alto nível de excelência.

### 3.3 Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004)

#### 3.3.1 Estudo dos concorrentes

O ramo de alimentação, congelada ou não, é bem disputado e com uma diversidade grande de tipos de produtos e formas de entrega. Essa diversificação atinge diretamente a fatia de mercado (consumidores de produtos saudáveis) desejada pela HealthWay! e impacta principalmente a margem de lucro. Foram identificados no mercado concorrentes que possuem o mesmo produto final a ser entregue (alimentação saudável congelada), porém a opção que atinge refeições preparadas com dietas prescritas ainda não é explorada por nenhuma das empresas consideradas grandes concorrentes, dessa forma, abaixo na Tabela 1 é possível observar vantagens e desvantagens de cada um dos principais concorrentes.

Tabela 1 - Comparação de vantagens e desvantagens com empresas do ramo.

	HealthWay!	LivUp	Pronto Light
<b>Ingredientes 100% orgânicos</b>	X	V	X
<b>Entrega a domicilio</b>	V	V	V
<b>Agendamento por período</b>	V	V	V
<b>Agendamento por hora definida</b>	V	X	X
<b>Refeição ultracongelada</b>	V	V	V
<b>Refeição completa</b>	V	V	V
<b>Refeição com gramagem personalizada de acordo com a dieta</b>	V	X	X
<b>Atendimento personalizado e acompanhamento</b>	V	X	X

Fonte: Próprio autor.

É possível perceber que os principais concorrentes possuem suas características de acordo com a segmentação de público que desejam alcançar. Empresas como LivUp e Pronto Light, escolhidas devido ao tamanho de ambas e principalmente tempo de mercado, deixam alguns quesitos um pouco de lado quando o assunto é o nível de personalização do serviço, é perceptível através da padronização tamanhos dos produtos, no caso as gramagens e a escolha dos ingredientes a serem utilizados.

Não há grandes empecilhos para que essas empresas decidam iniciar a produção de refeições totalmente personalizadas, porém a estrutura atual delas dificulta esta forma de personalização já que foram criadas com base na produção de refeições padronizadas. É interessante notar também que o foco da HealthWay!, diferente das concorrentes, não é apenas as refeições e sim a experiência do cliente e como ele está atingindo o objetivo que deseja.

#### 3.3.2 Estudo da barganha dos fornecedores

A HealthWay visa oferecer aos seus clientes uma grande variedade de alimentos dentro do produto final aumentando assim o nível de personalização. Há uma certa padronização desses ingredientes escolhidos pelos profissionais de saúde nutricional a serem utilizados em uma dieta, isso facilita diretamente na quantidade a ser comprada de insumos (proteínas, carboidratos e legumes) diminuindo assim o poder de barganha destes fornecedores.

Os principais locais para a compra destes insumos são frigoríficos, centros de distribuição de alimentos e atacados, apenas comércios que trabalham com grandes quantidades e com baixo custo, vale ressaltar que apesar do preço de aquisição baixo estes comércios conseguem manter a qualidade do alimento. estes podem ser substituídos a qualquer momento já que o mercado de alimentos tem uma grande disputa por preço baixo e qualidade.

### **3.3.3 Estudo da barganha dos consumidores**

O empreendimento de refeições congeladas saudáveis é algo que está em crescimento, porém o segmento com alto nível de personalização ainda não é algo explorado. O acompanhamento com o cliente durante todo o processo de execução do protocolo alimentar trará para a empresa um feedback que torna o cliente um parceiro a cada entrega, este fator em fusão com o alto nível de personalização entrega ao cliente um produto final que nenhuma outra empresa no mercado faz, diminuindo assim o poder de barganha do consumidor.

### **3.3.4 Estudo de novos entrantes**

O ramo de alimentação é um mercado muito competitivo, com diversos concorrentes, neste caso, indiretos, que oferecem os mais variados preços e condições. Não há grandes barreiras para pequenos produtores ingressarem nesse ramo. O investimento inicial para que o serviço esteja dentro de todas as normas estabelecidas pela vigilância sanitária é o principal impedimento, seguido pelo capital humano habilitado a produzir produtos de qualidade.

Levando em consideração que a barreira para adentrar a este ramo não é tão grande, o foco da HealthWay para o primeiro momento será a fidelização dos novos clientes e conquistar a maior fatia deste mercado possível no primeiro momento, efetuando parcerias com o máximo de profissionais da área de saúde nutricional possível, dificultando assim que novas empresas conquistem clientes já fidelizados.

### **3.3.5 Estudo de substitutos**

Aplicativos de entregas como iFood, fast-foods como McDonald's são considerados substitutos por entregarem refeições rápidas em qualquer lugar e horário, apesar deste primeiro não possuir tantas opções saudáveis ainda sim são considerados uma grande ameaça. Além desses, é importante citar as refeições congeladas encontradas em supermercados, não saudáveis e cheias de conservantes podem se tornar uma tentação para aqueles que desejam levar uma vida saudável.

## **3.4 Pesquisa de Campo**

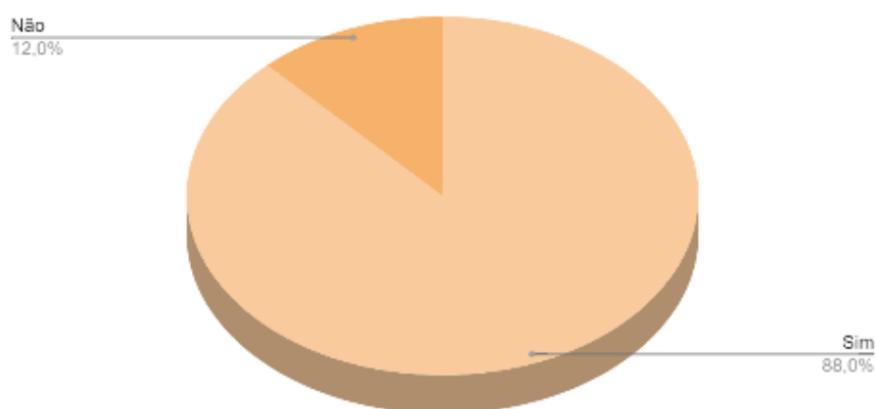
Durante o período de 06 de Setembro de 2021 a 14 de Setembro de 2021 a HealthWay realizou uma pesquisa primária com o objetivo de obter dados para maior entendimento do perfil e das necessidades dos clientes em potencial e com isso, verificar a viabilidade e o potencial do negócio. A pesquisa foi realizada por meio de formulários Google disponibilizados nas redes sociais como Facebook, WhatsApp e Instagram e obteve 137 respostas ao total.

### **3.4.1 Você consumiria refeições congeladas saudáveis?**

A primeira pergunta da pesquisa visava diferenciar as pessoas que não possuíam interesse em alimentação saudável congelada, seja por preconceitos ou só por não ter interesse, das pessoas que possuem interesse. A decisão desta primeira pergunta é importante para que as respostas das próximas questões não apresentem um viés com consumidores que não tem interesse neste tipo de produtos. Dessa forma as respostas dos entrevistados que responderam “Não” para essa pergunta foram desconsideradas nesta pesquisa.

O gráfico 1 apresenta que o mercado em questão está aquecido, já que cerca de 88% das pessoas responderam que possuem interesse neste tipo de produto, portanto apenas 120 respostas estão sendo consideradas neste formulário.

Gráfico 1 - Interesse em refeições congelada saudáveis

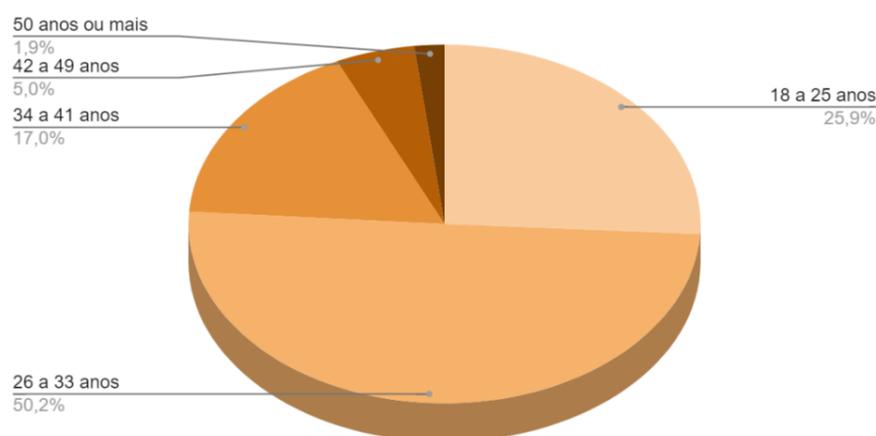


Fonte: Próprio autor.

### 3.4.2 Qual a faixa etária

A faixa etária com maior porcentagem desta pesquisa é semelhante ao que a empresa deseja atender e entende como o consumidor mais propenso a consumir refeições que auxiliarão elas em questão de praticidade e saúde, 26 a 33 anos. Pressupõe que nesta faixa etária a maioria das pessoas possuem uma necessidade pela eficiência de tempo nas atividades do dia a dia, incluindo a alimentação, além de estarem um pouco mais preocupadas com a saúde. Abaixo o Gráfico 2 – Faixa etária, em que a maior fatia é a faixa etária de 26 a 33 anos.

Gráfico 2 - Faixa etária.

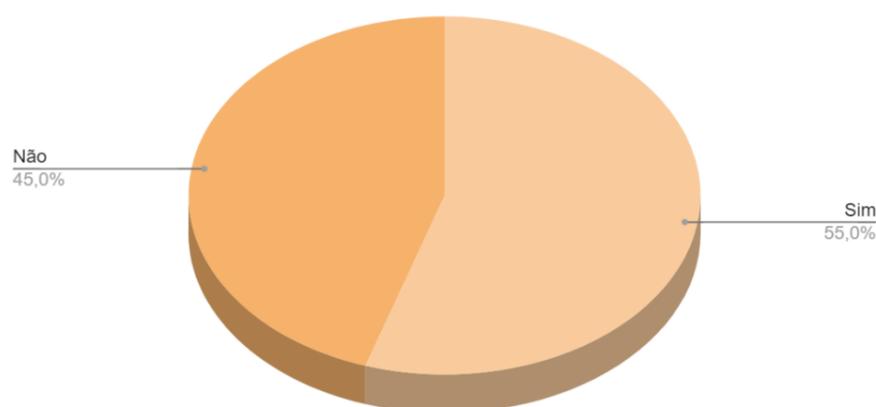


Fonte: Próprio autor.

### 3.4.3 Buscou acompanhamento nutricional no último ano

A pesquisa a partir deste momento foca muito mais em entender a necessidade dos consumidores por uma alimentação saudável pronta e de acordo com os nutrientes que ele precisa, no caso a opção de refeições personalizadas disponibilizada pela empresa. Nesta etapa é importante analisar que cerca de 45% dos pesquisados ainda não fez qualquer acompanhamento nutricional com um profissional da área, levando a crer que uma parte grande das pessoas que responderam este formulário estão interessadas mesmo em refeições que auxiliem com a praticidade na hora de se alimentar saudavelmente, estejam de acordo com o que o organismo precisa em questão nutricional ou não. Representados através do Gráfico 3 – Acompanhamento nutricional.

Gráfico 3 - Acompanhamento nutricional.



Fonte: Próprio autor.

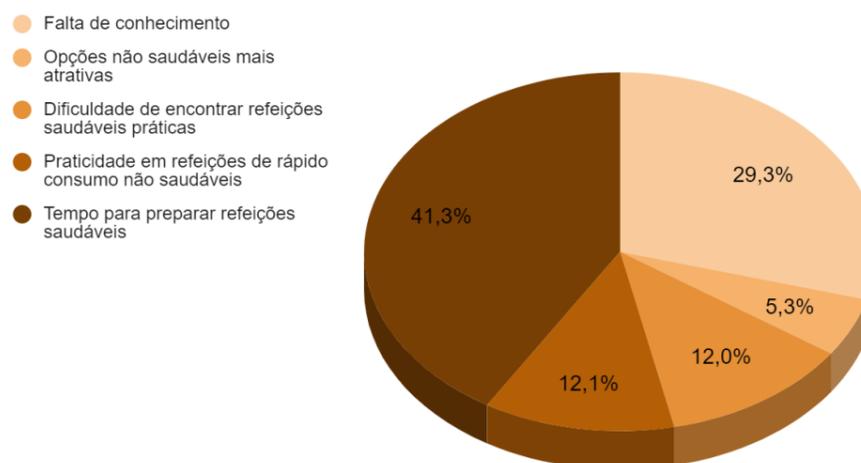
### 3.4.4 Obstáculos para uma dieta saudável

Os obstáculos para levar uma dieta saudável também foi um dos pontos levantados nesta pesquisa, entender esta questão traz um maior direcionamento para o marketing da empresa, como ele pode atingir na dor da pessoa que deseja levar uma vida mais saudável e prática no quesito alimentação.

É importante salientar que nessa questão, a opção de múltiplas alternativas estava habilitada, e conforme o esperado, a falta de tempo e conhecimento foram as principais respostas, com 41,3% e 29,3% respectivamente. O público que a HealthWay! deseja atingir tem interesse em levar uma alimentação saudável, porém não possui conhecimento suficiente para preparar as próprias refeições e não tem tempo para tal atividade, provavelmente por trabalharem e levarem uma vida agitada.

A praticidade em encontrar refeições não saudáveis com 12% das respostas nos mostra que a competição não é apenas com empresas do ramo de refeições saudáveis, já que o produto da HealthWay! traz a praticidade para a refeição compete diretamente com opções não saudáveis que são tão práticas quanto. Abaixo o Gráfico 4 – Obstáculo para dieta saudável.

Gráfico 4 - Obstáculo para dieta saudável.

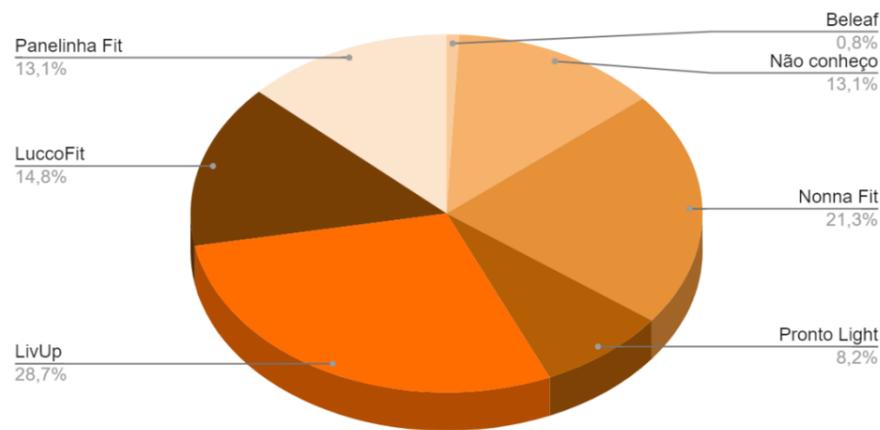


Fonte: Próprio autor.

### 3.4.5 Quais marcas do ramo são conhecidas

Outro ponto estudado foi o conhecimento das pessoas em relação a algumas marcas do ramo de alimentação saudável congelada. Essa questão traz alguns pontos importantes como a alta taxa de pessoas que conhecem o segmento de comidas congeladas e de comida fitness. Lembrando que nesta questão há a opção de múltiplas alternativas, isso mostra que o principal player do mercado ainda é a empresa LivUp, levando em conta que a Pronto Light e Panelinha Fit são os players mais antigos deste ramo e são menos conhecidas que organizações mais novas como a Nonna Fit e Lucco Fit, além disso há um grande público consumidor ainda novo neste tipo de segmento já que 13,1% das pessoas responderam que não conhecem as principais marcas, como é mostrado no Gráfico 5 – Marcas já conhecidas de alimentação saudável congelada.

Gráfico 5 - Marcas já conhecidas de alimentação saudável congelada.



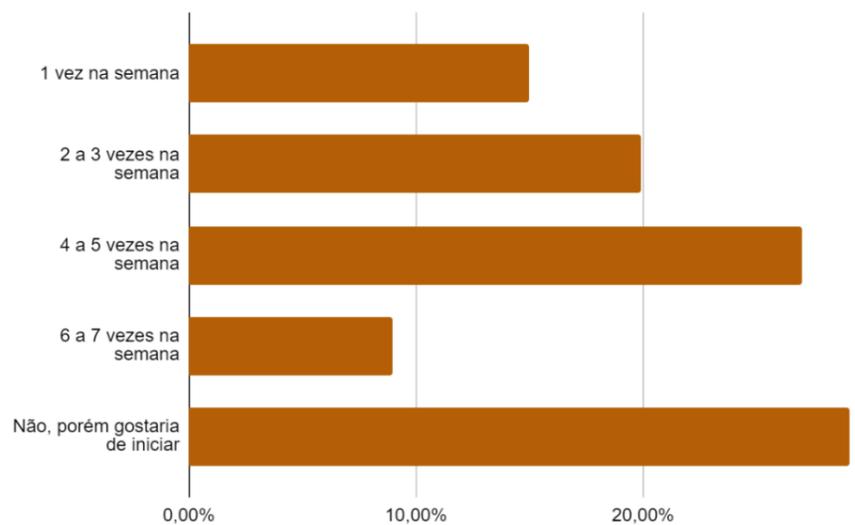
Fonte: Próprio autor.

### 3.4.6 Hábito de comer refeições congeladas saudáveis

Essa questão esclareceu o ponto de que apesar de existir o conhecimento sobre os produtos do segmento de alimentação saudável congelada, cerca de 29% das pessoas não tem o hábito de consumir refeições saudáveis porém possui interesse em iniciar essa rotina, por outro lado aproximadamente 27% das pessoas já estão acostumados a se alimentar com mais praticidade e consomem de 4 a 5 vezes por semana.

Essas respostas mostram que o mercado já possui consumidores que utilizam as refeições como base na rotina diária, mas principalmente ainda há muitos consumidores que possuem interesse em iniciar a alimentação de congelados saudáveis que podem ser atingidos e conquistados por uma marca estreante no mercado. Os dados são ilustrados através do Gráfico 6 – Hábito de comer refeições saudáveis congeladas.

Gráfico 6 - Hábito de comer refeições saudáveis congeladas.

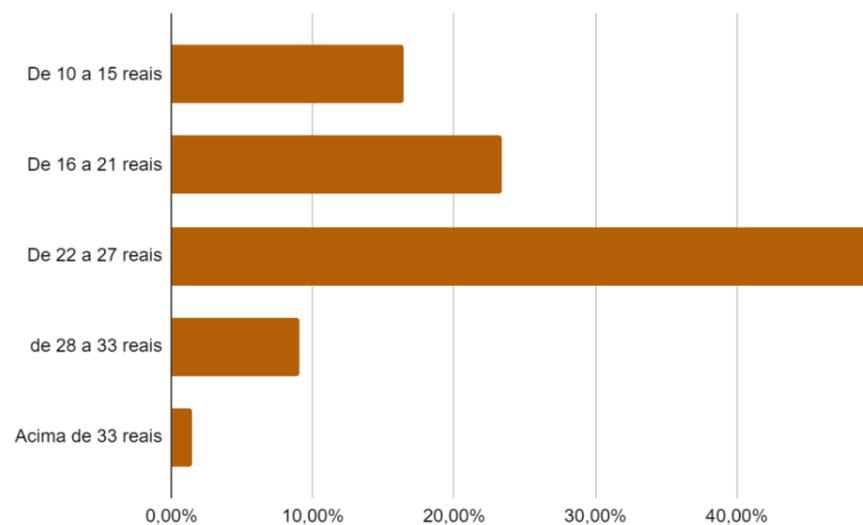


Fonte: Próprio autor.

### 3.4.7 Valor justo por uma refeição pronta

O Gráfico 7 – Qual a faixa de preço justa você considera pagar por refeições saudáveis congeladas ilustra o quanto o público está disposto a pagar pela refeição pronta. O resultado foi de que 49,60% dos entrevistados pagariam entre R\$ 22,00 a R\$ 27,00, esta apuração é importante porque esta é precificação que a HealthWay! deseja oferecer em seus produtos, já que segundo a análise de consumidores realizadas anteriormente apontou um preço competitivo perante os maiores fornecedores desse ramo, LivUp e Pronto Light, sendo o preço de um prato montado personalizado contendo carboidrato, legumes e a porção principal (frango, carne vermelha ou peixe) sairia entre R\$ 28,00 e R\$ 35,00 em média.

Gráfico 7 - Qual a faixa de preço justo você considera a pagar por refeições saudáveis congeladas.

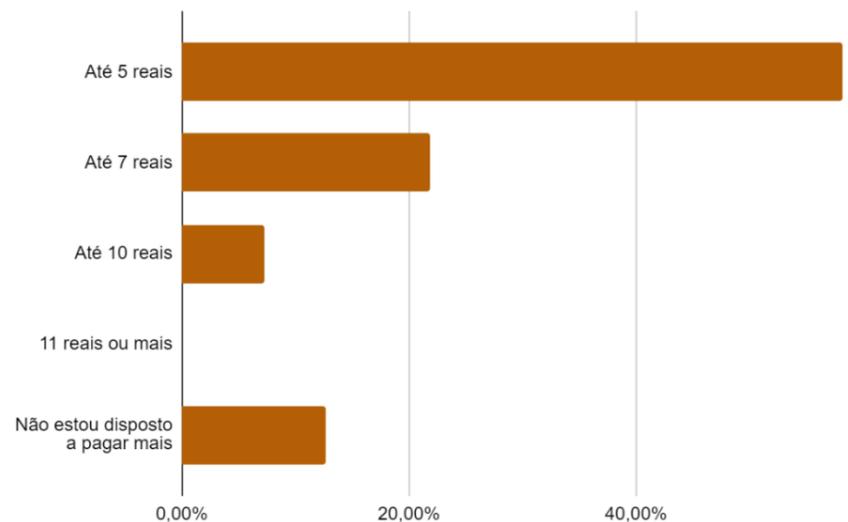


Fonte: Próprio autor.

### 3.4.8 Disposição para pagar A MAIS para personalizar as refeições

Outro fator que foi levado em consideração nesta pesquisa e é apresentado no Gráfico 8 – Preço adicional para personalizar refeições, trata diretamente da flexibilização que a HealthWay! deseja executar em seus serviços e que a diferencia de todas as outras concorrentes do mercado. Cerca de 58,20% das pessoas responderam que estão dispostas a pagar até R\$ 5,00 para personalizar as suas refeições, isso está dentro do que a empresa espera para a personalização, já que os produtos base que serão vendidos também possuem ingredientes que podem ser reutilizados de refeições personalizadas, estas questões junto aos custos serão analisadas nos capítulos a seguir.

Gráfico 8 - Preço adicional para personalizar refeições.



Fonte: Próprio autor.

### 3.4.9 Conclusão

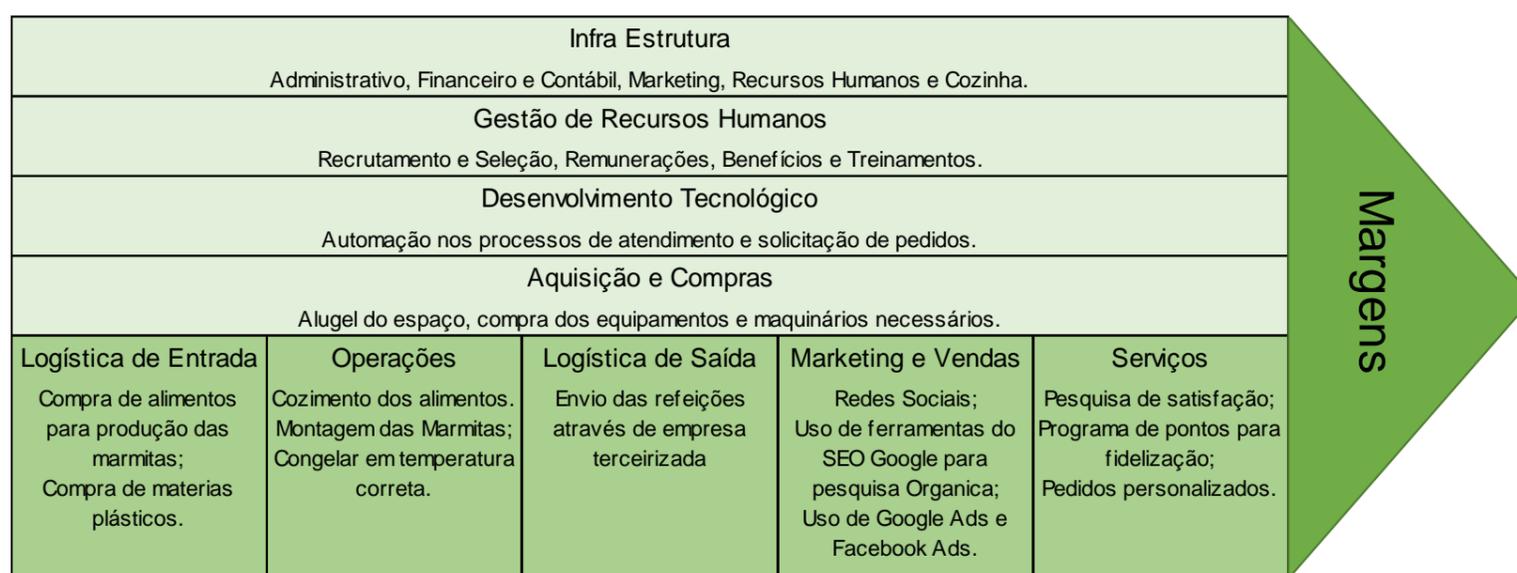
A pesquisa reforçou a suposição de que o mercado de alimentação congelada saudável está aquecido, e de que ainda há muitos consumidores novos neste segmento que procuram uma empresa que atenda todas as suas necessidades em relação a alimentação prática saudável. Identificou-se também que parte dessas pessoas está sim disposta a pagar um valor a mais caso possam personalizar essas refeições, possivelmente pessoas que desejam seguir uma dieta mais rígida. Os dados da pesquisa são importantíssimos e serão utilizados como base para a execução dos próximos capítulos.

### 3.5 Delimitação da estratégia organizacional

#### 3.5.1 Vantagem competitiva

A partir do modelo da cadeia de valor de Porter (1989; 2004), determinou-se a vantagem competitiva da HealthWay!. A cadeia de valor é apresentada na Figura 2, e vale destacar principalmente a atividade de operações, onde a maior parte do serviço oferecido será personalizado por meio das refeições, ação que nenhuma empresa do ramo atualmente faz, seguido do atendimento e entregas flexibilizados, além do acompanhamento pós compra.

Figura 2 - Cadeia de valor de Porter



Fonte: Próprio autor.

##### 3.5.1.1 Atividades Primárias

###### 3.5.1.1.1 Logística de entrada

Por ser tratar de uma empresa de alimentação, boa parte do seu custo e de sua logística de entrada é referente aos insumos para o preparo das refeições, outra parte é referente aos materiais plásticos, tais como marmittas e talheres descartáveis.

A logística de entrada de matéria prima para a produção das marmittas congeladas é controlada para evitar que ocorram perdas devido a validade vencida, porém após realizado o processo de cozimento desses alimentos e congela-los nas devidas condições o prazo de validade é expandido em 180 dias se comparado aos alimentos separados e não congelados.

Já em relação aos fornecedores de alimentos, por existir uma gama grande de negócios que ofertam os materiais que a HealthWay! utiliza para preparação de suas marmittas congeladas, a empresa busca por parcerias com esses fornecedores, ficando apenas com os que ofertarem a melhor qualidade dos produtos junto à melhores condições de pagamento e preços.

###### 3.5.1.1.2 Operações

A HealthWay! utiliza de um forno, chapa e fogão, todos estes industriais, para cozimento e preparo dos alimentos. Após a etapa de cozimento é montada a marmitta, para tal é necessário o uso de uma mesa de inox e de uma cuba de inox para higienização dos equipamentos utilizados. Feito isso, as refeições já seladas e embaladas são conduzidas ao ultra congelador, equipamento em que são congeladas a uma temperatura de -40°C. Esse processo garante que a qualidade do alimento (sabor, consistência e nutrientes) sejam preservados quando houver o aquecimento e consumo.

Além desses equipamentos descritos acima, a HealthWay! utiliza carrinhos de inox para movimentação dos ingredientes, estantes em inox para armazenamento dos equipamentos e ingredientes, pias de assepsia em inox para higienização das mãos e instrumentos para preparação dos alimentos todos em inox.

###### 3.5.1.1.3 Logística de saída

A logística de saída da organização é realizada através de motoboys de uma empresa terceirizada (LalaMove). Sempre que uma entrega é agendada ou solicitada pelo cliente a empresa terceirizada é contatada para solicitar o entregador, tornando flexível ao cliente o horário para receber os produtos.

#### **3.5.1.1.4 Marketing e Vendas**

A HealthWay! utiliza as mídias sociais para promover sua marca e aumentar a visibilidade sobre a mesma. É utilizado também mecanismos de SEO no site para aumentar a visibilidade da empresa nas buscas orgânicas em navegadores como Google, Bing, Yahoo e outros. A empresa utiliza também de ferramentas como o Google Ads, Facebook Ads e Instagram Ads para através de propagandas pagas promover e alcançar um número maior de possíveis clientes.

#### **3.5.1.1.5 Serviços**

Sempre que um cliente realiza uma compra com a empresa ele recebe um link para acessar ao formulário de avaliação do pedido recebido e o acesso a uma tabela interativa para ajudá-lo a acompanhar como está sua alimentação e seguir com maior facilidade sua dieta.

Existe também o plano de fidelização do cliente, que consiste em sempre que o cliente completar 05 pedidos de no mínimo R\$300,00 ele ganha um desconto de 50% para o próximo pedido.

#### **3.5.1.2 Atividades de apoio**

##### **3.5.1.2.1 Infraestrutura**

Para a infraestrutura do negócio a HealthWay! necessita de alguns sistemas de apoio para a manutenção das operações diárias, estes são a área administrativa, área financeira e contábil, área de marketing e vendas, recursos humanos e área de cozinha, que compreende todos os profissionais necessários para as atividades de cozimento, montagem dos produtos e congelamento.

##### **3.5.1.2.2 Gestão de recursos humanos**

Um dos principais pilares da organização são seus funcionários e colaboradores, com isso a empresa tem a idéia de manter bons funcionários por longos períodos em seu quadro de colaboradores. A equipe possui todos os itens necessários para fornecer a maior segurança e conforto, realizando constantes ações para manter os funcionários motivados e engajados nas causas da empresa, e, também, constantes treinamentos para evitar possíveis acidentes e melhorar o desempenho dos profissionais.

##### **3.5.1.2.3 Desenvolvimento tecnológico**

A HealthWay! tem um sistema automatizado para auxiliar os clientes e realizar o atendimento e vendas de forma personalizada, buscando com isso diminuir custos com funcionários e tempo de resposta aos clientes, oferecendo assim um processo de compra mais rápido e otimizado.

##### **3.5.1.2.4 Aquisição/Compra**

A empresa possui diversos itens que são indispensáveis para o seu funcionamento, bem como a necessidade do espaço físico. Portanto, para tal a HealthWay! necessita de um espaço alugado para montagem da cozinha industrial e estoque, e compra dos maquinários e equipamentos necessários para seu pleno funcionamento.

#### **3.5.2 BSC**

Por meio da técnica do Balanced Scorecard<sup>16</sup> (KAPLAN, NORTON, 2004) desenvolveu-se o mapa estratégico da HealthWay!, definindo de forma simples e visual quais os principais pontos que a empresa tem como base para medir o seu próprio desempenho. Na Figura 3 pode-se ver o mesmo.

<sup>16</sup> Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-o-balanced-scorecard> Acessado em 24/10/2021

Figura 3 - Balanced Scorecard

Balanced Score Card				
Perspectivas	Objetivo	Indicador	Meta	Ações
Financeira	Aumento da receita total	Faturamento anual	Manter aumento de 10% no faturamento anual	Consquistar novos clientes e fidelizar os atuais
	Aumento do ticket médio	Venda média	Conseguir em 30% dos pedidos inserir marmitas adicionais	Utilizar ferramentas de marketing para induzir o cliente a comprar mais marmitas por vez
Mercado e Clientes	Aumentar a satisfação do cliente	Satisfação do cliente na pesquisa pós vendas	Manter um mínimo de 90% dos clientes satisfeitos	Realizar pesquisa de satisfação pós venda e entender os pontos criticados
	Diminuir tempo de atendimento	Tempo médio de atendimento	Diminuir tempo médio de atendimento em 15% ao ano	Criar automações e melhorar a experiência de compra do cliente otimizando processos.
	Fidelizar os clientes	Compra recorrente	Conseguir que 80% dos clientes realizem compras recorrentes	Manter alto nível na qualidade do atendimento e do produto, e realizar campanhas de vendas para incentivar as compras recorrentes
Processos Internos	Otimizar tempo de produção das marmitas	Tempo médio de preparo	Manter tempo de preparo e montagem em X minutos	Otimizar processo de preparo e montagem das marmitas de modo a reduzir o tempo gasto
	Diminuir o desperdício de alimentos	Quantidade de alimentos jogado fora	Não jogar fora mais que X kG/mês	Ajustar processo de compras de acordo com a demanda planejada
	Melhorar qualidade do produto	Qualidade do produto segundo o cliente - pesquisa pós vendas	Nota máxima no quesito qualidade	Controlar a qualidade dos ingredientes no momento da entrada dos mesmos na HealthWay!
Aprendizado e Crescimento	Reduzir acidentes	Nº de acidentes mensais	Maxímo de 1 acidente por ano	Investir em equipamento que proporcione maior segurança para os colaboradores em suas tarefas
	Aumento na satisfação do colaborador	Satisfação do colaborador nas pesquisas internas	Nota máxima no quesito satisfação	Realizar pesquisa mensal de satisfação do colaborador, e entender os pontos onde pode melhorar
	Oferecer treinamento aos colaboradores	Horas de treinamentos por ano	15 horas por semestre de treinamento para os colaboradores	Realizar treinamentos trimestrais

Fonte: Próprio autor.

### 3.6 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica

A empresa surge com o desejo de prover ao cliente a personalização e flexibilidade que outras empresas não atendem, atingindo principalmente clientes que possuem dietas restritas, com pacotes mensais, trimestrais ou quantidades de acordo com o desejo do cliente, além de facilitar o recebimento entregando no conforto do lar com flexibilidade para data e horário.

A busca incessante por otimizar cada vez mais o tempo é um dos grandes motivos do mercado de alimentação saudável continuar em crescimento nos últimos anos, nem mesmo a pandemia conseguiu parar essa alta demanda por alimentos com alto valor nutricional, o estudo feito pela Herbalife Nutrition e conduzido pela One Poll "Pesquisa Global Sobre Hábitos Alimentares na Pandemia" <sup>17</sup> afirma que após a chegada do Covid-19 cerca de 50% dos brasileiros estão consumindo mais alimentos saudáveis isso tudo unido ao desejo de mais tempo para momentos de lazer comprova que refeições congeladas com os nutrientes corretos estará em alta nos próximos anos também.

Compreendendo todas estas informações, a HealthWay! sabe que os consumidores estão procurando opções saudáveis que trazem a praticidade de não perder horas e horas na cozinha, mas que tenham o valor nutricional correto para o seu organismo, é compreendido também que a vida destes usuários é corrida e a personalização desde o atendimento até o momento da entrega é amplamente necessária. Estrategicamente falando, a forma de personalização e flexibilização que se deseja atingir, torna totalmente viável ao mercado aderir a essa nova marca, já que no momento este segmento está carente dessa forma de serviço.

<sup>17</sup> Disponível em: <https://saude.abril.com.br/alimentacao/coronavirus-melhorou-ou-piorou-a-alimentacao-depnde-do-seu-grupo-social/> Acessado em 29/09/2021

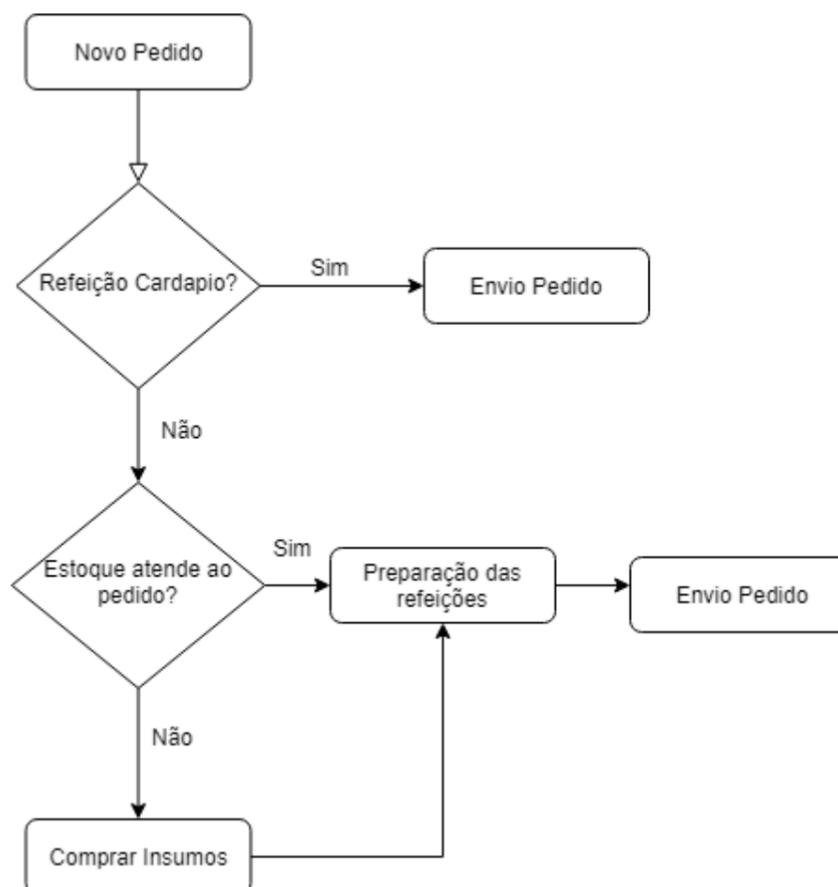
#### 4 Viabilidade operacional.

##### 4.1 Plano Operacional.

###### 4.1.1 Fluxograma dos processos operacionais:

A figura 4, apresenta os processos desde o momento da solicitação do pedido até a entrega final ao consumidor final e as etapas necessárias para a prestação do serviço.

Figura 4 - Fluxograma de processos operacionais



Fonte: Próprio autor.

Após a criação do pedido via Site ou Whatsapp, identifica-se em qual caminho a ordem se encaixa, refeições personalizadas de acordo com uma dieta ou refeições que já estão no cardápio padrão disponibilizado no site da empresa. As refeições personalizadas não estão prontas e disponíveis no estoque devido à diferença de gramagem e ingredientes de cada dieta, o que leva a todo pedido criado ser produzido logo em seguida, por outro lado as refeições do cardápio são trabalhadas através da quantidade em estoque, permitindo ao cliente receber todos os produtos escolhidos no mesmo dia que foi pedido, estas refeições só entram no processo de produção quando atingem o estoque mínimo definido através da demanda mensal projetada.

###### 4.1.2 Máquinas e equipamentos necessários para produção

A estrutura de cozinha industrial é complexa para seguir à risca todas as regras sanitárias. O forno, fogão e chapa todos feitos do material necessário para suportar o uso de uma produção de larga escala, são responsáveis pela cocção do alimento na temperatura e pelo tempo correto, garantindo a qualidade até mesmo no cozimento de grandes quantidades.

Nas figuras 5 e 6 encontram-se o exemplo de um fogão industrial de 6 bocas, e de um forno industrial. Ambos são da marca Venâncio, referência na industrial de alimentação.

Figura 5 - Fogão Industrial



Fonte: Google Imagens.

Figura 6 - Forno industrial



Fonte: Google Imagens.

As mesas de inox são utilizadas para a montagem das refeições dentro da embalagem correta, junto a elas está a seladora de alta temperatura para garantir que o produto não esteja exposto ao ambiente e seja embalado a vácuo.

Nas figuras 7 e 8 pode-se observar o exemplo de mesa inox e seladora de alta temperatura que a HealthWay! utilizará.

Figura 7 - Mesa de inox



Fonte: Google Imagens.

Figura 8 - Seladora a vácuo



Fonte: Google Imagens.

O equipamento ultra congelador, ilustrado na figura 9, é responsável por trazer a recente tecnologia de congelamento ultrarrápido, ao contrário do freezer essa máquina não armazena, apenas faz o processo de refrigerar a refeição até  $-40^{\circ}\text{C}$  para que sejam conservados os nutrientes e a qualidade dos produtos sem o uso de conservantes. Após este processo, os produtos são alocados no freezer ou câmara fria até o momento do envio ao cliente.

Figura 9 - Ultra congelador



Fonte: Google Imagens.

Figura 10 - Freezer Vertical



Fonte: Google Imagens.

#### 4.1.3 Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

Levando em consideração que o site funciona o ano inteiro, os pedidos podem ser realizados a qualquer momento a partir de qualquer dispositivo com acesso à internet. O atendimento por WhatsApp funcionará apenas de Segunda à Sexta-feira em horário comercial. Os colaboradores responsáveis farão o controle da entrada de pedidos, separação e atualizarão o sistema de estoque.

A empresa estima que cada colaborador do setor produtivo consiga produzir em média 100 refeições por dia, com isso no primeiro ano, contando com um chefe de cozinha e um auxiliar, a empresa estima ter a capacidade produtiva de aproximadamente 4.400 refeições mensais (Levando em consideração 2 colaboradores produzindo 200 refeições por dia durante 22 dias do mês).

Já olhando para os equipamentos disponíveis na empresa principalmente o ultracongelador, sabe-se que o mesmo consegue congelar até 40KG de refeições a cada 1 hora, cada refeição tem em média 300 gramas, fazendo com que seja possível congelar

até 130 marmitas por hora, aproximadamente 1.000 marmitas por dia ou 22.000 marmitas por mês. Esse seria o volume limite de marmitas a serem vendidas por mês sem realizar novos investimentos em equipamentos.

#### **4.1.4 Principais fornecedores**

Os principais fornecedores estão ligados diretamente ao processo produtivo da empresa, começando pelo Centro de Abastecimento (CEASA), esses locais são destinados a promover e organizar a comercialização de hortifruti/cereais e etc. a nível de atacado, estes são os primeiros locais para onde são enviadas as colheitas do setor agrícola, garantindo assim um custo com insumos mais baixo possível e a qualidade. Devido à alta variedade de fornecedores no CEASA, essa compra sempre é realizada buscando os produtos com melhores aparências dentre os comerciantes.

Seguindo na mesma linha de ingredientes para a produção, os frigoríficos também são parceiros importantes e possuem a mesma base de negócio citada acima, são para lá que são enviados primeiro as carnes antes delas serem encaminhadas ao açougue, garantindo novamente a qualidade do insumo além do custo. Frigoríficos próximos a base produtiva da empresa serão listados e contactados fazendo uma rotação de venda de acordo com o preço e qualidade oferecidos.

As embalagens e selos são insumos que não podem faltar, por isso é importantíssimo que haja uma comunicação efetiva com a empresa responsável pela entrega destes produtos, já que após produzidas as refeições tem de ser imediatamente embaladas e seladas para não perderem a qualidade durante o processo. Para não corrermos riscos de não termos as embalagens e selos, serão realizados sempre compras em maiores escalas, garantindo um preço mais acessível e um estoque com folga para a continuação dos processos da empresa. Essa compra deverá ocorrer sempre que o estoque de embalagens e selos for inferior a 20% do volume de venda previsto para os próximos 30 dias.

#### **4.1.5 Plano logístico e de distribuição**

O processo pré logística é todo feito online, com o cliente definindo os produtos que deseja, além da forma de pagamento, data e hora para a entrega das refeições escolhidas. Para a criação do pedido é solicitado ao cliente, o endereço, nome completo, contato, e-mail e CPF.

Após a preparação e separação do pedido criado, os produtos são encaminhados por motoboys disponibilizados pelo aplicativo de entregas LalaMove (esta aplicação foi escolhida em decorrência principalmente do preço por rota se comparado com empresas mais famosas do ramo de entrega, como a Loggi). Um link para acompanhar o entregador é enviado ao cliente no momento que a entrega é despachada, disponibilizando a flexibilidade de poder saber se o entregador já está a caminho.

Inicialmente o raio de entrega para os produtos atingirá regiões como Grande São Paulo, Alphaville, Barueri, Osasco, Guarulhos e Grande ABC. A empresa estará localizada próximo ao centro de São Paulo visando diminuir os custos de entregas. Este custo com o frete será repassado ao cliente no momento do pagamento.

## **4.2 Estimativa de gastos**

### **4.2.1 Estimativa de gastos com o Plano operacional**

O custo inicial para que a empresa possa funcionar dentro das leis sanitárias é o projeto da cozinha industrial, que se inicia no local escolhido onde a empresa se situará. Estima-se que entre adaptações e reformas o gasto esteja próximo dos R\$ 150.000,00, já para a compra e instalação dos equipamentos o custo soma ao valor da reforma cerca de R\$ 80.000,00. A base de gastos foi feita em cima do artigo criado pela rede de cozinhas compartilhadas Co-kitchen<sup>24</sup>. Na tabela 2 estão os custos com os principais equipamentos e os fornecedores escolhidos.

<sup>24</sup> Disponível em <http://cokitchen.com.br/quanto-custa-montar-uma-cozinha-profissional/> acessado em 19/10/2021

Tabela 2 - Equipamentos HealthWay!

Item	Qty.	Fornecedores	Especificações - Produto	Preços	Entrega	R\$
FOGÃO INDUSTRIAL 6 BOCAS	1	Venâncio	Fogão Industrial Don Bidone 100% Inox 6 Bocas	R\$ 5.367,68	7 dias úteis	R\$ 5.367,68
		Leona	Fogão Industrial Leona 6 Bocas	R\$ 1.338,00	9 dias úteis	
		Venâncio	Fogão Industrial Linha Americana	R\$ 12.083,74	7 dias úteis	
FORNO INDUSTRIAL	1	Venâncio - Casas Bahia	Forno Turbo A Gás Venâncio Twister, 5 Esteiras - FVT5D	R\$ 5.934,94	4 dias úteis	R\$ 5.934,94
		Venâncio - Magazine	Forno Turbo A Gás Venâncio Twister, 5 Esteiras - FVT5D	R\$ 6.740,97	29 dias úteis	
MESA DE INOX	7	MadeiraMadeira	Mesa Aço Inox Industrial 190x70x90 cm Prateleiro Duplo Nortinox	R\$ 1.470,00	39 dias úteis	R\$ 10.290,00
		Nortinox	Mesa Aço Inox Industrial 190x70x90 cm Prateleiro Duplo Nortinox	R\$ 1.400,00	38 dias úteis	
ULTRA CONGELADOR 40KG	1	Blast Chiller	Ultracongelador para Alimentos Blast Chiller 290L	R\$ 39.378,00	5 dias úteis	R\$ 30.500,00
		Genesis Refrigeração	Ultra Congelador Compacta 40Kg	R\$ 30.500,00	15 dias úteis	
FREEZER VERTICAL 576LTS	1	Fricon	Freezer Vertical Fricon Dupla Ação 569 Litros Vced569 – 220volts	R\$ 4.256,32	14 dias úteis	R\$ 4.844,90
		Gelopar	Freezer Vertical 575 Litros com 4 Grades Gelopar Branco	R\$ 4.844,90	39 dias úteis	
		Gelopar	Freezer Vertical 1 Porta Gelopar 573 Litros GPA57BR - 220V	R\$ 6.009,52	10 dias úteis	
COIFA INDUSTRIAL	1	MadeiraMadeira	Coifa 1,50x0,70x0,50	R\$ 1.990,00	12 dias úteis	R\$ 1.990,00
LAPTOP I5	6	Extra	Samsung i5-11 8GB 256GB SSD	R\$ 3.374,10	7 dias úteis	R\$ 17.274,60
		Magalu	Dell i5-10 4GB 256GB SSD	R\$ 2.879,10	9 dias úteis	
		FastShop	Asus i5-8 8GB 256GB SSD	R\$ 2.999,00	7 dias úteis	
CELULAR	2	Magalu	Samsung Galaxy A01	R\$ 584,10	9 dias úteis	R\$ 1.168,20
		Extra	Nokia C2	R\$ 549,00	9 dias úteis	
		Americanas	Motorola Moto E6i	R\$ 595,48	7 dias úteis	
<b>TOTAL</b>						<b>R\$ 77.370,32</b>

Fonte: Próprio autor.

O custo com a locação do imóvel onde haverá a reforma também deve ser levado em consideração. A empresa deseja se estabelecer em uma região mais central de São Paulo. É possível encontrar locais com o tamanho adequado por até R\$ 4.000,00 de aluguel, é importante que o contrato de locação tenha uma cláusula que resguarde a empresa em relação ao tempo de uso do imóvel, caso o locatário queira rescindir o contrato antes do tempo, já que os custos com a reforma são expressivos. Na tabela 3 pode-se observar uma estimativa para os custos fixos da HealthWay!

Tabela 3 - Estimativa de Despesas HealthWay!

Motivo	Valor ANO 1
Aluguel	R\$ 48.000,00
Água	R\$ 6.000,00
Luz	R\$ 24.000,00
Gás	R\$ 4.800,00
Internet	R\$ 720,00
Telefone	R\$ 480,00
Marketing	R\$ 133.732,72
Software	R\$ 10.663,20
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 228.395,92</b>

Fonte: Próprio autor.

Pelo fato de as marmitas serem produzidas com alimentos distintos, utilizou-se uma estimativa de custo médio para a produção de uma refeição com 300g. Com isso dividiu-se as refeições em 2 grandes grupos: refeições do cardápio e refeições personalizadas; dentro desses 2 grandes grupos dividiu-se em 3 outros grupos: carne, frango e peixe.

A partir dessa divisão foi possível estimar e precisar melhor os custos médios para produção das refeições.

Os custos com embalagens e selos são padrões para todas as marmitas.

Para determinar o custo para os ingredientes, utilizou-se do cálculo do custo para cozer 100g, ou seja, quantas gramaturas deve-se utilizar para resultar em 100g cozidas.

Dividiu-se os carboidratos, os legumes e as leguminosas em 2 grupos, de acordo com o seu custo, conforme pode-se observar na tabela 4.

Tabela 4 - Grupos de alimentos

<b>Carboidratos G1</b>	Arroz branco, Arroz integral, Batata doce, Batata inglesa e Mandioca
<b>Carboidratos G2</b>	Abobora, Mandioquinha e Macarrão
<b>Legumes G1</b>	Beterraba, Berinjela, Cenoura e Abobrinha
<b>Legumes G2</b>	Brocolis, Couve-flor e Chuchu
<b>Leguminosas G1</b>	Feijão e Ervilha
<b>Leguminosas G2</b>	Lentilha e Grão de bico

Fonte: Próprio autor.

A partir dessa divisão utilizou-se a média de custo para determinar o custo de cada grupo, conforme pode-se observar na tabela 5.

Tabela 5 - Custo médio por cozimento de 100g

Ingredientes	R\$ por 100g
<b>Carboidratos G1</b>	0,55
<b>Carboidratos G2</b>	0,98
<b>Legumes G1</b>	0,48
<b>Legumes G2</b>	0,87
<b>Leguminosas G1</b>	0,10
<b>Leguminosas G2</b>	0,19

Fonte: Próprio autor.

Já para as proteínas, apenas para simplificar as contas devido ao alto grau de possibilidades diferentes, utilizou-se 2 cortes com valores bem distintos de carnes, o patinho e o filet mignon, um corte para o frango, peito de frango, e 2 peixes diferentes, o saint peters e o salmão. Os custos para cozimento desses produtos podem ser observados na tabela 6.

Tabela 6 - Custo médio por cozimento de 100g proteínas

Ingredientes	R\$ por 100g
<b>Patinho</b>	3,40
<b>File Mignon</b>	8,50
<b>Frango</b>	2,60
<b>Saint Peters</b>	7,60
<b>Salmão</b>	8,20

Fonte: Próprio autor.

Sendo assim, a partir de diversas combinações e gramaturas dos ingredientes disponíveis - carboidratos, legumes, leguminosas e proteínas - estimasse que o custo médio para as refeições do cardápio seja R\$7,95 para refeições de carne, R\$5,20 para refeições de frango, e R\$10,20 para refeições de peixe conforme pode-se observar nas tabelas 7, 8 e 9.

Tabela 7 - Custo médio estimado por refeição do cardápio de carne

Motivo	Preço
<b>Ingredientes</b>	<b>R\$ 7,00</b>
<b>Embalagem</b>	<b>R\$ 0,75</b>
<b>Selo</b>	<b>R\$ 0,20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 7,95</b>

Fonte: Próprio autor

Tabela 8 - Custo médio estimado por refeição do cardápio de frango

Motivo	Preço
<b>Ingredientes</b>	<b>R\$ 4,25</b>
<b>Embalagem</b>	<b>R\$ 0,75</b>
<b>Selo</b>	<b>R\$ 0,20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 5,20</b>

Fonte: Próprio autor.

Tabela 9 - Custo médio estimado por refeição do cardápio de peixe

Motivo	Preço	
Ingredientes	R\$	9,25
Embalagem	R\$	0,75
Selo	R\$	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>10,20</b>

Fonte: Próprio autor.

Já para as refeições personalizadas estimasse que o custo médio seja de R\$10,40 para carnes, R\$6,69 para frangos e R\$13,44 para peixes conforme pode-se observar nas tabelas 10, 11 e 12.

Tabela 10 - Custo médio estimado por refeição personalizada de carne

Motivo	Preço	
Ingredientes	R\$	9,45
Embalagem	R\$	0,75
Selo	R\$	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>10,40</b>

Fonte: Próprio autor.

Tabela 11 - Custo médio estimado por refeição personalizada de frango

Motivo	Preço	
Ingredientes	R\$	5,74
Embalagem	R\$	0,75
Selo	R\$	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>6,69</b>

Fonte: Próprio autor.

Tabela 12 - Custo médio estimado por refeição personalizada de peixe

Motivo	Preço	
Ingredientes	R\$	12,49
Embalagem	R\$	0,75
Selo	R\$	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>13,44</b>

Fonte: Próprio autor.

### 4.3 Análise e diagnóstico da viabilidade operacional

De acordo com os pontos levantados desde a pesquisa de mercado citada anteriormente, como evolução do setor de refeições saudáveis congeladas e mudança das opções de escolha do mercado brasileiro para com a alimentação, é possível perceber que mesmo os gastos iniciais sendo elevados, devido principalmente a reforma que é necessária no local alocado, serão recuperados de acordo com o crescimento esperado pela empresa, acompanhando o segmento em que a mesma está localizada, concluindo que a mesma tem viabilidade operacional.

## **5 Viabilidade mercadológica**

### **5.1 Plano de Marketing**

#### **5.1.1 Produtos e Serviços**

A HealthWay surge da oportunidade de proporcionar não somente comidas práticas, acessíveis e saudáveis, como também o seu principal foco refeições congeladas com possibilidade de personalização. É crescente a busca por comidas congeladas e suas facilidades, como também o número de pessoas que não conseguem cozinhar, seja por tempo ou prazer no mesmo<sup>25</sup>.

As pessoas possuem rotinas cada vez mais atarefadas e vivem sobrecarregadas, tentam a todo momento otimizar o gasto de horas durante o dia e atividades como cozinhar ficam para trás, a saída com refeições nutritivas e congeladas tem sido uma boa alternativa para quem vive na correria. Outra ideia que vem ganhando força neste novo século é a de uma alimentação balanceada e saudável, com um monitoramento de calorias, proteínas, carboidratos e demais macro e micronutrientes para uma alimentação balanceada.

Dessa forma, a HealthWay! visa proporcionar um estilo de vida novo, no qual será fornecido um cardápio altamente personalizável com o cliente podendo escolher tipos de proteínas, carboidratos, leguminosos e vegetais. A empresa foi inicialmente pensada e desenvolvida com o objetivo de produzir e vender refeições congeladas de acordo com o que o cliente necessita.

Quanto aos serviços prestados a empresa oferecerá planos mensais, trimestrais e semestrais. O cliente ao entrar no site HealthWay! conseguirá personalizar sua refeição se planejando financeiramente com os gastos que terá junto à organização de sua rotina tendo a facilidade de receber sua refeição pré-montadas em seu domicílio.

As refeições são separadas em refeições personalizadas e refeições do cardápio. As refeições do cardápio são refeições padronizadas e que sempre estão disponíveis no estoque da HealthWay!, com isso o cliente não precisa atingir um número mínimo de marmitas para fazer sua solicitação, e poderá receber a mesma em instantes após finalizar o pedido, caso esse seja o seu desejo. Existe também a possibilidade de comprar kit's de 10, 20, 40 e 60 refeições do cardápio, ganhando assim um desconto sobre o valor de cada refeição.

Já as marmitas personalizadas, devido ao seu alto nível de customização, são vendidas sempre a partir de 5 unidades e com prazo mínimo de entrega de 2 dias úteis.

Para os clientes que desejem aderir a algum plano, o mesmo deverá informar a dieta que o profissional de saúde lhe prescreveu, assim será realizado o cálculo para a dieta dele e será enviado o orçamento. Ao efetuar o pedido o mesmo deverá informar a quantidade de vezes que deseja receber as refeições no mês, podendo receber em 1, ou 2 entregas por mês. Em todos os planos o cliente recebe no total 2 refeições por dia, em média 60 marmitas por mês.

#### **5.1.2 MVP**

Segundo Ries, p. 70 (2011) em seu livro the lean startup o "MVP é aquela versão do produto que permite uma volta completa do ciclo construir-medir-aprender, com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento".

Tendo em vista essa definição o MVP da empresa inicialmente se situará em uma cozinha industrial alugada através da plataforma Kitchen Central<sup>26</sup>, dessa forma é possível entender melhor as preferências dos clientes e o real retorno em campo antes de iniciar um investimento maior que é a reforma de um espaço próprio e o investimento em equipamentos industriais.

O marketing via mídias sociais que é a principal fonte de novos clientes seguirá o mesmo modelo como se a empresa já tivesse todo o investimento final. O pedido será realizado via WhatsApp ou Site e o cliente poderá personalizar sua refeição escolhendo seu carboidrato e proteína conforme alinhado com o profissional de saúde, ou escolher os pratos padrão do cardápio que não possuem uma dieta específica mas auxiliam na praticidade e na alimentação diária.

#### **5.1.3 Preço**

Os preços a serem praticados pela HealthWay! serão baseados na diferenciação de mercado que o produto apresenta, com sua alta taxa de diferenciação e buscando o melhor custo-benefício com o consumidor final. A estratégia de preço está pautada na ideia de garantir um bom marketshare.

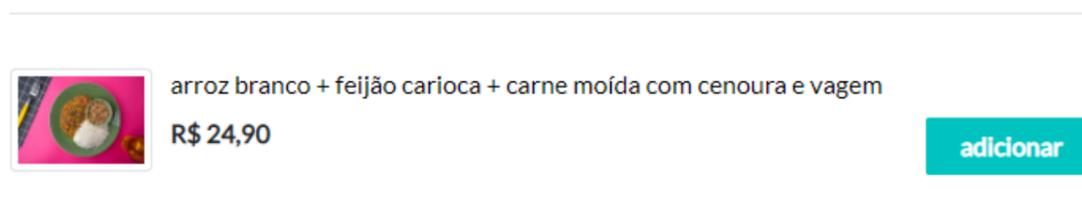
Após diversas análises no mercado em busca da melhor definição de preço dos planos e serviços da HealthWay!. Para evitar possíveis incoerências, o cálculo do preço foi baseado nos preços do mercado já praticados pelas demais empresas do ramo a fim de se obter um preço que consiga se inserir na concorrência de mercado, bem como será pautado em na pesquisa de campo.

<sup>25</sup> Disponível em: <https://forbes.com.br/principal/2020/04/empresa-de-congelado-saudavel-ve-aumento-de-demanda-e-quer-reinventar-as-refeicoes-de-quem-nao-gosta-de-cozinhar/> . Acessado em: 09/11/2021.

<sup>26</sup> Disponível em: <https://kitchencentral.com.br/delivery-kitchens> . Acessado em 09/11/2021

A figura 11 mostra uma pesquisa realizada com objetivo de analisar o preço de refeições para uma pessoa (320g), considerando aproximação do prato mais comum do cardápio brasileiro citado na definição do MVP e o top player do mercado (LivUp).

Figura 11 - Produto de concorrente



Fonte: <https://www.livup.com.br/arroz-branco-feijao-carioca-carne-moida-cenoura-vagem/pr>.

Conforme informado anteriormente, as refeições do cardápio têm uma grande variedade de gramaturas e montagem de pratos, portanto, definiu-se o preço médio que a HealthWay! irá trabalhar para os produtos do seu cardápio, conforme pode-se observar na tabela 13.

Tabela 13 - Média de Preços - Cardápio HealthWay!

Tabela de Preço Médio Cardápio			
Tipo	Carne	Frango	Peixe
Refeição do Cardápio	23,50	21,15	25,00
Kit com 10 refeições	22,80	20,52	24,25
Kit com 20 refeições	22,33	20,09	23,75
Kit com 40 refeições	21,86	19,67	23,25
Kit com 60 refeições	21,15	19,04	22,50

Fonte: Próprio autor.

Nas figuras 12, 13 e 14 observa-se exemplos de alguns dos pratos a serem ofertados pela HealthWay! é importante ressaltar que a empresa terá diversos outros pratos em seu cardápio.

Figura 12 - Cardápio de carnes



Fonte: Próprio autor.

Figura 13 - Cardápio de frango



Fonte: Próprio autor.

Figura 14 - Cardápio de peixe



Fonte: Próprio autor.

As refeições personalizadas possuem uma variedade de gramatura e de ingredientes muito superior as refeições do cardápio, com isso os preços dessas refeições serão feitos individualmente no momento da compra.

No caso dos clientes que optarem pelos planos da HealthWay!, a partir da dieta nutricional informada será verificado a gramatura necessária para cada refeição e então será calculado o preço de cada refeição e conseqüentemente do plano.

Já para os clientes que desejam adquirir as refeições personalizadas, mas não o plano, o mesmo poderá realizar o autoatendimento através do website e montar sua própria refeição personalizada. Nessa opção, caso o cliente escolha apenas alimentos que já são utilizados para as refeições do cardápio ele conseguirá o preço de sua refeição no exato momento, caso ele peça ingredientes que não são utilizados para as refeições do cardápio o mesmo irá receber essa informação posteriormente através de um contato da equipe de vendas após o preço ser formulado.

As refeições possuem a opção de serem montadas com carboidratos, leguminosas, legumes e proteínas.

Os carboidratos, leguminosas e legumes que são utilizados nas refeições do cardápio são divididos em dois grupos, grupo "I" e grupo "II".

Carboidrato I: Arroz branco, Arroz integral, Batata doce, Batata inglesa e Mandioca.

Carboidrato II: Abóbora, Mandioquinha e Macarrão.

Leguminosas I: Feijão e Ervilha.

Leguminosas II: Lentilha e Grão de bico.

Legumes I: Beterraba, Berinjela, Cenoura e Abobrinha.

Legumes II: Brócolis, Couve-flor e Chuchu.

Para o grupo I o valor é de R\$0,35 a cada 10gr. Para o grupo II o valor é de R\$0,45 a cada 10gr.

Em relação às proteínas, essas são as que tem maior variação em relação ao preço, conforme abaixo:

Patinho: R\$1,45 a cada 10gr.

Filé Mignon: R\$2,15 a cada 10gr.

Frango: R\$1,35 a cada 10gr.

Saint Peter: R\$2,25 a cada 10gr.

Salmão: R\$2,85 a cada 10gr.

Na tabela 14 pode-se ver exemplos de refeições personalizadas e seus preços.

Tabela 14 - Refeições personalizadas e preços

Refeição Personalizada	Preço
Refeição personalizada I: (75g) Arroz branco + (75g) Feijão Carioca + (110g) Patinho em tiras + (100g) Legumes II(350g total)	R\$24,25
Refeição personalizada II: (50g) macarrão (70g) grão de bico + (80g) Saint Peter + (100g) Legumes II (300g total)	R\$27,90
Refeição personalizada III: (50g) Arroz integral (50g) Grão de Bico + (80g) Patinho moído + (70g) Legumes I (250g total)	R\$25,50

Fonte: Próprio autor.

Para fins de cálculo, assim como para as refeições do cardápio, determinou-se uma tabela de preço médio para as refeições personalizadas, conforme pode-se observar na tabela 15.

Tabela 15 - Média de preços – HealthWay! Refeições personalizadas

Tabela de Preço Médio Personalizada			
Tipo	Carne	Frango	Peixe
Valor Médio de refeição estimado	28,50	22,45	27,00
Plano mensal (2 refeições diárias)	27,08	21,33	25,65
Plano trimestral (2 refeições diárias)	25,65	20,21	24,30
Plano semestral (2 refeições diárias)	24,23	19,08	22,95

Fonte: Próprio autor.

Para os clientes que optarem pelo plano mensal haverá um desconto de 5% sobre o valor unitário de cada refeição, os clientes do plano trimestral terão um desconto de 10% e os clientes do plano semestral terão um desconto de 15%.

O pagamento das refeições deverá ser efetuado através de cartão de crédito ou débito, boletos, vales refeição ou alimentação podendo ser efetuados na hora da entrega de nossos produtos a domicílio ou em nosso próprio site no momento de finalização do pedido.

### 5.1.4 Promoção

Para a divulgação da marca e seus serviços a HealthWay! utilizará predominantemente plataformas virtuais, tais como: site próprio da empresa, Facebook, Instagram (próprio e podendo futuramente com parceiros que sejam vinculados com as ideias da marca), onde serão divulgados vídeos, imagens dos serviços prestados e depoimentos de clientes.

Segundo pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo a taxa de conversão média do E-commerce brasileiro é de 1,5%<sup>27</sup>. Já em pesquisa realizada pelo NeoAtlas, informa que em média no e-commerce brasileiro no setor de alimentos a conversão é de 4,5%<sup>28</sup>.

Com base nesses dados, foi realizado o plano de ação da HealthWay! e será destinado um valor fixo mensal para os anúncios pagos. Começando em R\$10.000 para o primeiro ano e aumentando em R\$2.500 por ano. Esse valor será dividido da seguinte maneira, 40% para GoogleAds, 30% para FacebookAds e 30% para InstagramAds. É importante ressaltar que essa distribuição poderá sofrer futuras alterações de acordo com as métricas de desempenho, focando melhor o capital na plataforma que obtiver o resultado mais vantajoso. Na tabela 16 pode-se observar a previsão de gastos com os anúncios para o primeiro ano.

Tabela 16 - Previsão de gastos mídias pagas.

Ano	Mês	Fee Fixo Mensal	Fee Variável 2% Fat Bruto	Facebook 30%	Instagram 30%	Google Ads 40%	Total
1	1	10.000,00	-	3.000,00	3.000,00	4.000,00	10.000,00
1	2	10.000,00	518,53	3.155,56	3.155,56	4.207,41	10.518,53
1	3	10.000,00	700,20	3.210,06	3.210,06	4.280,08	10.700,20
1	4	10.000,00	889,29	3.266,79	3.266,79	4.355,72	10.889,29
1	5	10.000,00	1.019,10	3.305,73	3.305,73	4.407,64	11.019,10
1	6	10.000,00	1.158,97	3.347,69	3.347,69	4.463,59	11.158,97
1	7	10.000,00	1.297,16	3.389,15	3.389,15	4.518,86	11.297,16
1	8	10.000,00	1.417,84	3.425,35	3.425,35	4.567,14	11.417,84
1	9	10.000,00	1.529,34	3.458,80	3.458,80	4.611,74	11.529,34
1	10	10.000,00	1.636,65	3.490,99	3.490,99	4.654,66	11.636,65
1	11	10.000,00	1.732,32	3.519,70	3.519,70	4.692,93	11.732,32
1	12	10.000,00	1.833,32	3.550,00	3.550,00	4.733,33	11.833,32

Fonte: Próprio autor.

### 5.1.5 Gestão da marca

De acordo com Patel do Quick Sprout e referência em marketing digital “A cor representa 85% da razão pela qual você comprou um produto específico”, sendo assim a HealthWay alinhada com a psicologia das cores, usa em seu nome a cor verde que transpassa saúde, crescimento e confiança na marca, em um fundo de cor pastel, que é uma cor análoga ao verde e tem por trás a ideia de ser algo confiável conforme demonstra a rocketcontent<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Disponível em: <https://sbvc.com.br/e-commerces-conversao/> Acessado em 02/11/2021

<sup>28</sup> Disponível em: <https://www.escoladecommerce.com/artigos/taxa-de-conversao-segmento-do-e-commerce/> Acessado em 02/11/2021

<sup>29</sup> Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/algoritmo-do-instagram/> Acessado em 02/11/2021

### 5.1.6 Posicionamento da marca

Posicionamento da marca consiste em um posicionamento estratégico baseado no mercado competitivo em que sua empresa está inserido de maneira genérica e para Porter (2008), pioneiro em análises da estrutura do segmento escolhido pela empresa, ao enfrentar as forças competitivas do ambiente, pode-se definir o posicionamento estratégico da organização para superar a concorrência, a maneira em que a HealthWay se posicionará é na diferenciação, visto que a empresa está em um segmento de mercado que nenhum outro concorrente oferece o produto e serviço oferecido pela mesma.

Na figura 15 observa-se o logo da HealthWay, junto de seu slogan e baseando-se na psicologia das cores o logo está escrito em uma cor verde relacionada a saúde e tranquilidade em um fundo de cor pastel trazendo sentimento de algo amigável.

Figura 15 - Logo HealthWay!



Fonte: Próprio autor.

Na Figura 16 pode-se ver um esboço de peça publicitaria para a HealthWay! a qual tem o slogan “O melhor caminho para sua saúde”. Passando uma mensagem convidativa para que as pessoas conheçam as opções disponíveis em nosso cardápio. Junto à imagem será informado quais pratos estão nas imagens e suas respectivas gramaturas, bem como um informativo de como solicitar.

Figura 16 - Peça publicitaria HealthWay!



## 5.2 Previsão e mensuração da demanda

### 5.2.1 Demanda corrente e futura

A fim de se elaborar uma demanda mais próxima da realidade para a HealthWay! foi preciso realizar quatro tipos de cálculos sendo eles: estimativa do número de acessos do tráfego pago, estimativa do número de acesso do tráfego orgânico, estimativa do acesso de clientes indicados por nutricionistas parceiros e estimativa de conversão de clientes. O modo como foram realizados os cálculos e seus respectivos resultados serão apresentados abaixo.

Para a elaboração desse cálculo considerou-se as seguintes premissas para o acesso pago:

- A cada R\$10.000,00 investido em Ads são geradas em média 243.750 visualizações no anúncio.
- 0,50% das visualizações acessam ao site.
- 20% dos acessos são convertidos em vendas.

Já para os acessos orgânicos, realizou-se a seguinte logica:

- 0,10% do acesso total ao site no mês anterior retorna para o site no mês seguinte de forma orgânica.
- 95% do total de clientes fidelizados acessam ao site de forma orgânica.
- 70% do acesso orgânico é convertido em venda.

Para entender o número de clientes fidelizados é necessário seguir a seguinte logica:

- 10% dos que realizaram uma compra se transformam em clientes fidelizados.
- 30% dos clientes fidelizados são perdidos por mês.

Já para os acessos de clientes indicados por nutricionistas parceiros considerou-se que:

•A cada mês a equipe comercial consiga criar parcerias com 22 nutricionistas para o primeiro ano, 20 para o segundo ano, 15 para o terceiro ano, 10 para o quarto e 10 para o quinto ano, uma vez que conforme formos aumentando nossa base de contato com nutricionistas, será necessário um esforço da equipe comercial para manter o mesmo como parceiro ativo, diminuindo a disponibilidade da equipe comercial em prospectar novos parceiros. Existe também uma taxa de perda de parceiros de aproximadamente 2% ao mês do número total de nutricionistas parceiros.

- O nutricionista tenha em média 10 clientes.
- 5% dos clientes dos nutricionistas convertem em vendas de maneira orgânica.

A partir dessas premissas chegou-se aos seguintes valores para a o número total de acessos e de vendas realizadas por mês, conforme pode-se observar na tabela 17.

Tabela 17 - Acesso Total ao site e Clientes Convertidos em Vendas.

Mês	Acessos Total			Clientes Convertidos		
	Trafego Pago	Orgânicos	Total Mês	Trafego Pago	Orgânicos	Total Mês
1	1219	0	1219	244	11	255
2	1282	25	1307	256	39	295
3	1304	47	1351	261	64	325
4	1327	64	1391	265	86	351
5	1343	79	1422	269	106	375
6	1360	92	1452	272	125	397
7	1377	103	1480	275	143	418
8	1392	113	1505	278	160	438
9	1405	121	1526	281	176	457
10	1418	129	1547	284	191	475
11	1430	135	1565	286	206	492
12	1442	143	1585	288	221	509
13	1760	149	1909	352	233	585
14	1809	161	1970	362	249	611
15	1826	171	1997	365	264	629

16	1840	181	2021	368	278	646
17	1851	189	2040	370	291	661
18	1862	196	2058	372	303	675
19	1875	202	2077	375	315	690
20	1887	208	2095	377	327	704
21	1896	214	2110	379	339	718
22	1907	219	2126	381	349	730
23	1916	223	2139	383	360	743
24	1926	227	2153	385	370	755
25	2240	232	2472	448	377	825
26	2304	242	2546	461	387	848
27	2318	250	2568	464	397	861
28	2326	258	2584	465	406	871
29	2336	265	2601	467	415	882
30	2346	271	2617	469	422	891
31	2353	274	2627	471	428	899
32	2358	278	2636	472	434	906
33	2363	281	2644	473	440	913
34	2370	284	2654	474	445	919
35	2374	287	2661	475	451	926
36	2381	290	2671	476	456	932
37	2691	292	2983	538	458	996
38	2765	301	3066	553	466	1019
39	2780	309	3089	556	472	1028
40	2786	315	3101	557	478	1035
41	2792	320	3112	558	482	1040
42	2798	324	3122	560	486	1046
43	2802	328	3130	560	490	1050
44	2807	330	3137	561	492	1053
45	2811	332	3143	562	494	1056
46	2812	333	3145	562	496	1058
47	2813	335	3148	563	499	1062
48	2818	336	3154	564	500	1064
49	3123	337	3460	625	502	1127
50	3211	345	3556	642	508	1150
51	3224	351	3575	645	513	1158
52	3231	357	3588	646	517	1163
53	3237	362	3599	647	521	1168
54	3243	366	3609	649	524	1173
55	3245	368	3613	649	527	1176

56	3249	371	3620	650	529	1179
57	3251	373	3624	650	531	1181
58	3256	374	3630	651	532	1183
59	3257	375	3632	651	534	1185
60	3257	376	3633	651	534	1185

Fonte: Próprio autor.

Também foi possível estimar o número de clientes fidelizados e os clientes gerados pelas parcerias com nutricionistas, conforme pode-se observar na tabela 18.

Tabela 18 - Clientes Fidelizados e Clientes Parcerias Nutricionistas.

Clientes Fidelizados			Cliente Nutricionista		
Trafego Pago	Orgânicos	Total Acum.	Nº Nutricionistas	Nº Clintes	Nº Clintes Convertidos
24	1	25	22	220	11
26	4	48	42	420	21
26	6	66	62	620	31
27	9	82	82	820	41
27	11	95	102	1020	51
27	13	107	122	1220	61
28	14	117	142	1420	71
28	16	126	162	1620	81
28	18	134	182	1820	91
28	19	141	202	2020	101
29	21	149	222	2220	111
29	22	155	242	2420	121
35	23	167	257	2570	129
36	25	178	272	2720	136
37	26	188	287	2870	144
37	28	197	302	3020	151
37	29	204	317	3170	159
37	30	210	332	3320	166
38	32	217	347	3470	174
38	33	223	362	3620	181
38	34	228	377	3770	189
38	35	233	392	3920	196
38	36	237	407	4070	204
39	37	242	422	4220	211
45	38	252	429	4290	215
46	39	261	436	4360	218
46	40	269	443	4430	222
47	41	276	450	4500	225

47	42	282	457	4570	229
47	42	286	464	4640	232
47	43	290	471	4710	236
47	43	293	478	4780	239
47	44	296	485	4850	243
47	45	299	492	4920	246
48	45	302	499	4990	250
48	46	305	506	5060	253
54	46	314	508	5080	254
55	47	322	510	5100	255
56	47	328	512	5120	256
56	48	334	514	5140	257
56	48	338	516	5160	258
56	49	342	518	5180	259
56	49	344	520	5200	260
56	49	346	522	5220	261
56	49	347	524	5240	262
56	50	349	526	5260	263
56	50	350	528	5280	264
56	50	351	530	5300	265
63	50	359	531	5310	266
64	51	366	532	5320	266
65	51	372	533	5330	267
65	52	377	534	5340	267
65	52	381	535	5350	268
65	52	384	536	5360	268
65	53	387	537	5370	269
65	53	389	538	5380	269
65	53	390	539	5390	270
65	53	391	540	5400	270
65	53	392	541	5410	271
65	53	392	542	5420	271

Fonte: Próprio autor.

A partir do número total de vendas, utilizou-se de outras premissas para determinar o faturamento mensal da HealthWay!

Essas premissas são:

- Os volumes dos pedidos são divididos em 30% carne, 40% frango e 30% peixe.
- Os clientes convertidos em vendas através do tráfego pago 80% fazem pedidos do cardápio e 20% fazem pedidos personalizados.
- Os clientes convertidos em vendas através do tráfego orgânico 40% fazem pedidos do cardápio e 60% fazem pedidos personalizados.
- Os clientes do tráfego pago que pediram refeições do cardápio possuem um ticket médio de 3 refeições por compra.

- Os clientes do tráfego pago que pediram refeições personalizadas possuem um ticket médio de 7 refeições por compra.
- Os clientes do tráfego orgânico que pediram refeições do cardápio possuem um ticket médio de 10 refeições por compra.
- Os clientes do tráfego orgânico que pediram refeições personalizadas possuem um ticket médio de 15 refeições por compra.

A partir dessas premissas foi possível determinar o volume e o faturamento esperado para cada linha dos produtos, conforme pode-se observar nas tabelas a 19, 20 e 21.

Tabela 19 - Vendas Refeições Cardápio

CARDAPIO								
Mês	Vol. Carne	Fat. Carne	Vol. Frango	Fat. Frango	Vol. Peixe	Fat. Peixe	Vol. Total	Fat. Total
1	187	4.387,45	254	5.359,41	187	4.667,50	628	14.414,36
2	232	5.402,65	306	6.433,83	233	5.787,50	771	17.623,98
3	285	6.612,90	352	7.381,35	269	6.665,00	906	20.659,25
4	318	7.367,25	395	8.265,42	292	7.225,00	1005	22.857,67
5	358	8.279,05	428	8.944,34	325	8.027,50	1111	25.250,89
6	401	9.261,35	461	9.623,25	345	8.512,50	1207	27.397,10
7	434	10.015,70	494	10.302,17	368	9.072,50	1296	29.390,37
8	464	10.699,55	527	10.981,08	391	9.632,50	1382	31.313,13
9	497	11.453,90	550	11.454,84	411	10.117,50	1458	33.026,24
10	520	11.980,30	583	12.133,76	434	10.677,50	1537	34.791,56
11	550	12.664,15	606	12.607,52	457	11.237,50	1613	36.509,17
12	580	13.348,00	626	13.017,83	477	11.722,50	1683	38.088,33
13	642	16.269,99	709	16.236,64	532	14.399,00	1883	46.905,63
14	678	17.177,33	748	17.123,04	561	15.180,00	1987	49.480,37
15	711	18.007,11	771	17.644,18	584	15.796,00	2066	51.447,29
16	731	18.508,60	794	18.165,31	594	16.062,75	2119	52.736,66
17	754	19.087,64	824	18.842,32	617	16.678,75	2195	54.608,71
18	784	19.839,88	837	19.137,79	627	16.945,50	2248	55.923,16
19	807	20.418,92	860	19.658,93	650	17.561,50	2317	57.639,34
20	827	20.920,41	883	20.180,06	660	17.828,25	2370	58.928,72
21	850	21.499,45	903	20.631,40	683	18.444,25	2436	60.575,10
22	870	22.000,94	926	21.152,54	693	18.711,00	2489	61.864,47
23	890	22.502,43	949	21.673,67	706	19.060,25	2545	63.236,35
24	913	23.081,47	959	21.899,34	716	19.327,00	2588	64.307,81
25	962	26.774,40	1029	25.873,01	774	23.005,13	2765	75.652,53
26	991	27.581,95	1064	26.753,35	793	23.570,80	2848	77.906,10
27	1001	27.857,77	1084	27.249,83	813	24.157,65	2898	79.265,25
28	1024	28.494,71	1097	27.574,84	826	24.541,83	2947	80.611,38
29	1044	29.046,35	1107	27.823,08	836	24.835,25	2987	81.704,68
30	1054	29.322,17	1130	28.396,33	849	25.219,43	3033	82.937,93
31	1067	29.683,30	1133	28.473,10	849	25.219,43	3049	83.375,82
32	1077	29.959,12	1143	28.721,34	859	25.512,85	3079	84.193,31
33	1087	30.234,94	1153	28.969,58	872	25.897,03	3112	85.101,54
34	1100	30.596,06	1166	29.294,59	872	25.897,03	3138	85.787,68
35	1110	30.871,88	1176	29.542,83	882	26.190,45	3168	86.605,16
36	1120	31.147,70	1186	29.791,07	892	26.483,88	3198	87.422,64
37	1159	35.482,33	1246	34.459,21	937	30.629,64	3342	100.571,18
38	1188	36.370,64	1281	35.427,59	959	31.351,71	3428	103.149,94
39	1201	36.767,88	1294	35.785,11	969	31.674,47	3464	104.227,46
40	1211	37.071,28	1294	35.785,11	972	31.774,30	3477	104.630,68
41	1221	37.374,68	1307	36.142,62	982	32.097,07	3510	105.614,36
42	1224	37.468,52	1317	36.415,68	982	32.097,07	3523	105.981,26
43	1234	37.771,92	1317	36.415,68	992	32.419,83	3543	106.607,43
44	1244	38.075,32	1330	36.773,19	995	32.519,66	3569	107.368,17
45	1244	38.075,32	1330	36.773,19	995	32.519,66	3569	107.368,17
46	1244	38.075,32	1330	36.773,19	1005	32.842,43	3579	107.690,94
47	1254	38.378,72	1340	37.046,26	1005	32.842,43	3599	108.267,40
48	1254	38.378,72	1340	37.046,26	1005	32.842,43	3599	108.267,40
49	1293	43.558,44	1400	42.608,82	1050	37.773,78	3743	123.941,04
50	1315	44.305,06	1425	43.373,68	1072	38.568,05	3812	126.246,79
51	1325	44.638,80	1438	43.766,94	1085	39.032,91	3848	127.438,65
52	1338	45.075,76	1451	44.160,21	1085	39.032,91	3874	128.268,87
53	1348	45.409,50	1451	44.160,21	1095	39.387,95	3894	128.957,66
54	1348	45.409,50	1464	44.553,47	1098	39.497,76	3910	129.460,73
55	1358	45.743,24	1464	44.553,47	1098	39.497,76	3920	129.794,47
56	1361	45.846,46	1474	44.853,84	1098	39.497,76	3933	130.198,06

57	1371	46.180,20	1474	44.853,84	1108	39.852,80	3953	130.886,84
58	1371	46.180,20	1474	44.853,84	1108	39.852,80	3953	130.886,84
59	1371	46.180,20	1474	44.853,84	1108	39.852,80	3953	130.886,84
60	1371	46.180,20	1474	44.853,84	1108	39.852,80	3953	130.886,84

Fonte: Próprio autor.

Tabela 20 - Vendas Refeições Personalizadas

PERSONALIZADA								
Mês	Vol. Carne	Fat. Carne	Vol. Frango	Fat. Frango	Vol. Peixe	Fat. Peixe	Vol. Total	Fat. Total
1	135	3.804,75	185	4.102,74	135	3.604,50	455	11.511,99
2	210	5.835,38	275	6.022,21	210	5.528,25	695	17.385,84
3	292	8.065,50	372	8.098,84	292	7.641,00	956	23.805,34
4	337	9.283,88	462	10.018,31	337	8.795,25	1.136	28.097,44
5	397	10.908,38	529	11.455,11	397	10.334,25	1.323	32.697,74
6	457	12.532,88	604	13.054,68	457	11.873,25	1.518	37.460,80
7	509	13.950,75	664	14.334,33	509	13.216,50	1.682	41.501,58
8	554	15.169,13	724	15.613,98	554	14.370,75	1.832	45.153,85
9	599	16.387,50	784	16.893,63	599	15.525,00	1.982	48.806,13
10	629	17.199,75	851	18.330,43	629	16.294,50	2.109	51.824,68
11	674	18.418,13	896	19.290,16	674	17.448,75	2.244	55.157,04
12	719	19.636,50	956	20.569,81	719	18.603,00	2.394	58.809,31
13	777	23.371,43	1.036	24.546,83	777	22.141,35	2.590	70.059,61
14	829	24.931,09	1.103	26.127,31	829	23.618,93	2.761	74.677,32
15	874	26.271,30	1.148	27.183,02	874	24.888,60	2.896	78.342,92
16	904	27.164,78	1.208	28.590,64	904	25.735,05	3.016	81.490,46
17	934	28.058,25	1.260	29.819,21	934	26.581,50	3.128	84.458,96
18	979	29.398,46	1.305	30.874,92	979	27.851,18	3.263	88.124,56
19	1016	30.511,39	1.350	31.930,64	1.016	28.905,53	3.382	91.347,55
20	1046	31.404,86	1.380	32.634,44	1.046	29.751,98	3.472	93.791,28
21	1076	32.298,34	1.425	33.690,15	1.076	30.598,43	3.577	96.586,92
22	1106	33.191,81	1.470	34.745,87	1.106	31.444,88	3.682	99.382,55
23	1136	34.085,29	1.507	35.622,54	1.136	32.291,33	3.779	101.999,15
24	1166	34.978,76	1.552	36.678,25	1.166	33.137,78	3.884	104.794,79
25	1209	39.933,63	1.602	41.683,93	1.209	37.831,86	4.020	119.449,42
26	1246	41.157,85	1.654	43.035,36	1.246	38.991,65	4.146	123.184,85
27	1261	41.649,26	1.684	43.809,55	1.261	39.457,19	4.206	124.916,00
28	1291	42.632,08	1.714	44.583,74	1.291	40.388,29	4.296	127.604,10
29	1321	43.614,90	1.759	45.745,02	1.321	41.319,38	4.401	130.679,30
30	1336	44.106,32	1.781	46.322,26	1.336	41.784,93	4.453	132.213,51
31	1351	44.597,73	1.811	47.096,45	1.351	42.250,48	4.513	133.944,66
32	1366	45.089,14	1.826	47.483,55	1.366	42.716,03	4.558	135.288,71
33	1381	45.580,55	1.856	48.257,73	1.381	43.181,57	4.618	137.019,86
34	1396	46.071,96	1.871	48.644,83	1.396	43.647,12	4.663	138.363,91
35	1418	46.804,77	1.886	49.031,92	1.418	44.341,36	4.722	140.178,05
36	1433	47.296,18	1.901	49.419,02	1.433	44.806,91	4.767	141.522,10
37	1454	52.822,40	1.951	55.832,56	1.454	50.042,27	4.859	158.697,23
38	1491	54.169,04	1.988	56.893,33	1.491	51.318,04	4.970	162.380,40
39	1506	54.709,59	2.003	57.319,13	1.506	51.830,14	5.015	163.858,86
40	1521	55.250,14	2.040	58.379,91	1.521	52.342,24	5.082	165.972,29
41	1536	55.790,70	2.055	58.805,71	1.536	52.854,34	5.127	167.450,75
42	1543	56.056,23	2.070	59.231,51	1.543	53.105,90	5.156	168.393,64
43	1558	56.596,78	2.085	59.657,32	1.558	53.618,00	5.201	169.872,10
44	1573	57.137,33	2.085	59.657,32	1.573	54.130,11	5.231	170.924,76
45	1573	57.137,33	2.100	60.083,12	1.573	54.130,11	5.246	171.350,56
46	1573	57.137,33	2.100	60.083,12	1.573	54.130,11	5.246	171.350,56
47	1588	57.677,89	2.115	60.508,92	1.588	54.642,21	5.291	172.829,02
48	1588	57.677,89	2.115	60.508,92	1.588	54.642,21	5.291	172.829,02
49	1616	64.614,03	2.150	67.710,23	1.616	61.213,29	5.382	193.537,55
50	1638	65.500,72	2.187	68.877,08	1.638	62.053,32	5.463	196.431,12
51	1653	66.095,33	2.209	69.575,55	1.653	62.616,63	5.515	198.287,51
52	1668	66.689,94	2.224	70.043,93	1.668	63.179,94	5.560	199.913,81
53	1683	67.284,55	2.239	70.512,32	1.683	63.743,25	5.605	201.540,12
54	1683	67.284,55	2.254	70.980,70	1.683	63.743,25	5.620	202.008,50
55	1698	67.879,15	2.254	70.980,70	1.698	64.306,57	5.650	203.166,42
56	1698	67.879,15	2.269	71.449,09	1.698	64.306,57	5.665	203.634,81

57	1713	68.473,76	2.269	71.449,09	1.713	64.869,88	5.695	204.792,73
58	1713	68.473,76	2.284	71.917,47	1.713	64.869,88	5.710	205.261,11
59	1713	68.473,76	2.284	71.917,47	1.713	64.869,88	5.710	205.261,11
60	1713	68.473,76	2.284	71.917,47	1.713	64.869,88	5.710	205.261,11

Fonte: Próprio autor.

Tabela 21 - Vendas Total

TOTAL		
Mês	VOLUME	FATURAMENTO
1	1.083	25.926,35
2	1.466	35.009,82
3	1.862	44.464,59
4	2.141	50.955,11
5	2.434	57.948,62
6	2.725	64.857,90
7	2.978	70.891,94
8	3.214	76.466,98
9	3.440	81.832,37
10	3.646	86.616,23
11	3.857	91.666,20
12	4.077	96.897,64
13	4.473	116.965,24
14	4.748	124.157,69
15	4.962	129.790,21
16	5.135	134.227,12
17	5.323	139.067,68
18	5.511	144.047,73
19	5.699	148.986,89
20	5.842	152.720,00
21	6.013	157.162,01
22	6.171	161.247,03
23	6.324	165.235,50
24	6.472	169.102,60
25	6.785	195.101,94
26	6.994	201.090,96
27	7.104	204.181,25
28	7.243	208.215,48
29	7.388	212.383,99
30	7.486	215.151,43
31	7.562	217.320,48
32	7.637	219.482,01
33	7.730	222.121,39
34	7.801	224.151,58
35	7.890	226.783,20
36	7.965	228.944,74
37	8.201	259.268,40
38	8.398	265.530,34
39	8.479	268.086,32
40	8.559	270.602,97
41	8.637	273.065,11
42	8.679	274.374,91
43	8.744	276.479,53
44	8.800	278.292,93
45	8.815	278.718,73
46	8.825	279.041,50
47	8.890	281.096,42
48	8.890	281.096,42
49	9.125	317.478,59
50	9.275	322.677,91
51	9.363	325.726,16
52	9.434	328.182,69
53	9.499	330.497,78
54	9.530	331.469,23
55	9.570	332.960,89
56	9.598	333.832,86
57	9.648	335.679,57
58	9.663	336.147,95
59	9.663	336.147,95

60	9.663	336.147,95
----	-------	------------

Fonte: Próprio autor.

### 5.3 Estimativa de gastos

#### 5.3.1 Estimativa de gastos

A HealthWay! realizará todas as ações e todo o seu marketing direcionado para o digital.

A empresa precisa de ações de marketing constantes para captar pessoas interessadas ao site, desta forma, a estimativa de gastos será dividida em tráfego pago, usando 3 ferramentas: FacebookAds, InstagramAds e GoogleAds. Outro ponto que será considerado é o gasto com o site e a identidade visual da marca, criando logotipo, formas, fontes e paleta de cores e o site.

Na tabela 22 estão as estimativas de gastos da HealthWay!

Tabela 22 - Estimativas de gastos

Oque/Ano	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Trafego Pago	133.732,72	183.410,09	230.301,73	274.670,04	318.237,96
Site+Identidade visual	12.000,00	-	-	-	-

Fonte: Próprio autor.

#### 5.3.2 Margem de contribuição

Para encontrar os valores da Margem de Contribuição, primeiramente, será explicado abaixo de qual maneira chegou-se em tais conclusões.

Estudando a margem de contribuição, conforme o preço analisado no plano de Marketing, foi feita a média entre os preços das refeições padrões (ou seja, não são personalizadas) baseadas pelo tamanho do kit, e uma segunda média entre o tipo de refeição, entre carne, frango ou peixe, resultando numa média de preço do cardápio normal de R\$ 21,68 conforme tabela.

Tabela 23 - Preço médio cardápio

Tabela de Preço Médio Cardápio						
Tipo	Carne		Frango		Peixe	
Refeição do Cardápio	R\$ 23,50	50%	R\$ 19,95	50%	R\$ 25,00	50%
Kit com 10 refeições	R\$ 22,80	20%	R\$ 19,35	20%	R\$ 24,25	20%
Kit com 20 refeições	R\$ 22,33	15%	R\$ 18,95	15%	R\$ 23,75	15%
Kit com 40 refeições	R\$ 21,86	10%	R\$ 18,55	10%	R\$ 23,25	10%
Kit com 60 refeições	R\$ 21,15	5%	R\$ 17,96	5%	R\$ 22,50	5%
<b>MÉDIA</b>	<b>R\$ 22,90</b>		<b>R\$ 19,44</b>		<b>R\$ 24,36</b>	

Fonte: Próprio autor.

No caso dos preços das refeições personalizadas também foi realizada uma média dos preços entre os 3 tipos de combinações possíveis conforme tabela 24, resultando em R\$ 25,88.

Tabela 24 - Preço médio refeição personalizada

Tabela de preço - Refeição Personalizada	
Refeição personalizada I: (75g) Arroz branco + (75g) Feijão Carioca + (110g) Patinho em tiras + (100g) Legumes II(350g total)	R\$ 24,25
Refeição personalizada II: (50g) macarrão (70g) grão de bico + (80g) Saint Peter + (100g) Legumes II (300g total)	R\$ 27,90
Refeição personalizada III: (50g) Arroz integral (50g) Grão de Bico + (80g) Patinho moído + (70g) Legumes I (250g total)	R\$ 25,50
<b>MÉDIA</b>	<b>R\$ 25,88</b>

Fonte: Próprio autor.

Calculando então a margem de contribuição da refeição padrão, considerando a Receita Operacional, um ticket médio de venda por cliente de R\$ 100,00 com uma estimativa de 255 clientes para o primeiro mês. Na refeição personalizada foi considerado o mesmo número de clientes, com o ticket médio de R\$ 100,00.

Tabela 25 - Margem de contribuição refeição padrão

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO - REFEIÇÃO PADRÃO		
	Unitário	Total
(+) Receita Operacional	R\$ 21,67	R\$ 89.085,37
(-) Custos dos Produtos	R\$ 5,95	R\$ 24.460,45
(-) Despesas Variáveis	R\$ 1,73	R\$ 7.100,00
(=) Margem de Contribuição	R\$ 13,99	R\$ 57.524,92
(=) Margem de Contribuição (%)	65%	65%

Fonte: Próprio autor.

Tabela 26 - Margem Refeição Personalizada

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO - REFEIÇÃO PERSONALIZADA		
	Unitário	Total
(+) Receita Operacional	R\$ 25,88	R\$ 106.392,68
(-) Custos dos Produtos	R\$ 12,95	R\$ 53.237,45
(-) Despesas Variáveis	R\$ 1,73	R\$ 7.100,00
(=) Margem de Contribuição	R\$ 11,20	R\$ 46.055,23
(=) Margem de Contribuição (%)	43%	43%

Fonte: Próprio autor.

#### 5.4 Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica

Após analisar todo o plano de marketing, entendendo preço, praça, produto e promoção, bem como a estimativa de demanda e custos, a HealthWay! entendeu-se que as estratégias definidas são viáveis para atuação nesse nicho de mercado. Dessa forma, a partir de todas as informações apresentadas neste capítulo conclui-se que a empresa tem viabilidade mercadológica.

## **6 Viabilidade do capital humano**

### **6.1 Projeção de colaboradores**

O número de colaboradores foi projetado tendo em vista que a empresa cumpra seus objetivos e realize as entregas de serviços, atenda as metas de vendas e atinja um grau de excelência na experiência de nossos clientes.

#### **6.1.1 Atividades**

As atividades atribuídas a cada cargo são projetadas para atender às necessidades da empresa e ao mesmo tempo atender às necessidades do serviço. Distribuídas da seguinte maneira:

**CEO** – Dirigir, orientar e avaliar o trabalho de gerentes e analistas, formular e implementar planos estratégicos, supervisionar as operações em geral, entender o ambiente externo e seus concorrentes, além de avaliar o sucesso da organização em atingir as metas definidas.

**GERENTE COMERCIAL E DE MARKETING** – Gerenciar as equipes de marketing e comercial, delimitando as metas e funções dos colaboradores do time, acompanhando as entregas deles. Reportando os resultados da companhia ao CEO.

**REPRESENTANTE COMERCIAL** – Entrar em contato com nutricionistas e outras clientes em potencial, apresentando as propostas de valor do negócio afim de prospectar novos clientes e parceiros.

**ANALISTA COMERCIAL** – Analisar as estratégias e atividades dos concorrentes e preparar previsões de vendas e relatórios de tendências de mercado para fornecer suporte de informações para a tomada de decisões dos representantes e gerentes. Desenvolver orçamentos e dar suporte para a equipe de vendas para esclarecer dúvidas sobre produtos e serviços.

**ESTAGIÁRIO DE MARKETING** – Auxiliar os analistas nas atividades desenvolvidas para a realização das ações de publicidade. Atividades administrativas do departamento.

**ESTAGIÁRIO COMERCIAL** – Auxiliar os analistas nas atividades desenvolvidas para a realização das ações comerciais. Atividades administrativas do departamento.

**ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS** – Desenvolver salário e benefícios. Responsável pela contratação / dispensa de funcionários da companhia. Acompanhamento dos planos de carreira internos e manter administração da gestão dos recursos humanos.

**ANALISTA ADMINISTRATIVO** – Planejar e auxiliar estratégias, organizar e controlar fluxos de trabalho, elaborar relatórios de acompanhamentos da área administrativa, avaliar e melhorar os sistemas administrativos, buscando alcançar os objetivos da empresa.

**ESTAGIÁRIO FINANCEIRO** – Auxiliar os analistas nas atividades desenvolvidas para a realização das ações administrativas e financeiras da empresa. Atividades administrativas do departamento.

**GERENTE OPERACIONAL** – Desenvolver estratégias para melhorar o desempenho operacional, agrupar recursos e garantir a conformidade. Gerenciar orçamentos e previsões, realizar o acompanhamento das operações e garantir o total cumprimento dos prazos estabelecidos.

**CHEFE DE COZINHA** – Gerenciar todas as atividades dentro da cozinha, desde a supervisão dos profissionais, administração do estoque, verificação da qualidade e apresentação dos pratos, supervisão da higiene e segurança até a compra dos produtos.

**COZINHEIROS** – Confeccionará os pratos na cozinha. Ele prepara todos os tipos de pratos a serem trabalhado, além de serem responsáveis por assegurar que todos os produtos estão em perfeito estado de conservação e dentro da validade.

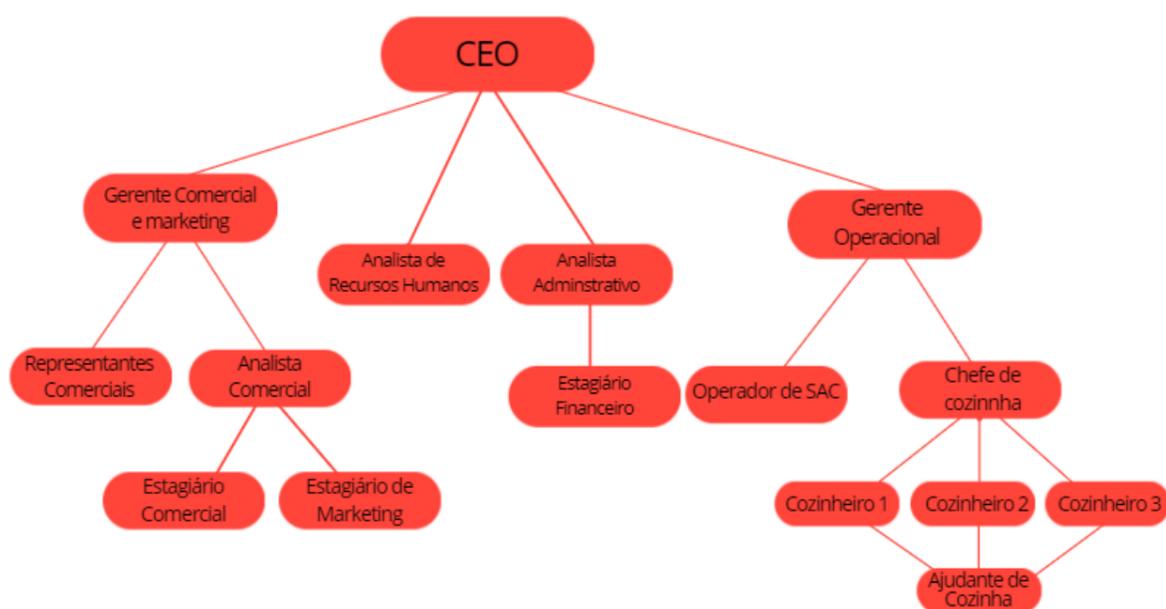
**AJUDANTE DE COZINHA** – Auxiliará os cozinheiros e demais integrantes equipes do departamento operacional em todas as tarefas necessárias no cotidiano.

**OPERADOR DE SAC** – Registrar e notificar a gerência de reclamações e sugestões dos clientes e formas de melhorias, além de auxiliar estar diretamente ligado ao contato direto com o consumidor final.

#### **6.1.2 Organograma**

O organograma demonstra como as posições serão organizadas de acordo com as funções, conforme pode-se ver na figura 17.

Figura 17 - Organograma HealthWay!



Fonte: Próprio autor.

### 6.1.3 Headcount

Os cálculos de pessoal foram feitos levando em consideração a demanda operacional e estão apresentados na tabela 27.

Tabela 27 - Cargos HealthWay!

HEADCOUNT - COLABORADORES					
Cargos	Quantidade de Funcionários				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Gerente Comercial e Marketing	-	-	1	1	1
Gerente Operacional	-	-	-	-	1
Representante Comercial	-	-	-	1	1
Analista Comercial	1	1	-	-	-
Analista de Recursos Humanos	1	1	1	1	1
Analista Administrativo	1	1	1	1	1
Chefe de Cozinha	1	1	1	1	1
Cozinheiros	-	1	2	2	2
Ajudante de Cozinha	1	1	1	2	2
Operados de Sac	-	1	1	1	1
Estagiário Comercial	-	1	1	1	1
Estagiário Financeiro	-	-	-	-	1
Estagiário de Marketing	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

Fonte: Próprio autor.

### 6.1.4 Competências

Cada cargo faz exigência de uma ou mais competência necessária para realizar as tarefas designadas. As competências de cada cargo estão descritas na imagem abaixo.

Tabela 28 - Cargos e Competências

CARGOS / COMPETÊNCIAS		
CARGO	FORMAÇÃO	COMPETENCIAS
CEO	Graduação em Administração, economia ou afins.	Visão estratégica e analítica, bom relacionamento, foco em resultados, experiência com gestão de empresa.
Gerente Comercial e Marketing	Graduação em Administração, economia ou afins além de especialização em Marketing ou gestão comercial.	Visão estratégica e analítica, gestão de pessoas, foco em resultados, comprometido, proativo, saber lidar com pressão e metas.
Representante Comercial	Graduação em Administração, economia ou gestão empresarial.	Comunicação, bom relacionamento interpessoal, foco em resultados, proativo, autônomo.
Analista Comercial	Graduação em Administração, economia ou gestão empresarial.	habilidades operacionais, prezar pela organização, proativo, comunicativo.
Estagiário de Marketing	Realizando curso de ensino superior em Administração ou marketing.	Proativo, busque aprendizado e seja prestativo.
Estagiário Comercial	Realizando curso de ensino superior em Administração, economia ou contabilidade.	Proativo, busque aprendizado e seja prestativo.
Analista de Recursos Humanos	Graduação em Gestão de Recursos Humanos ou Administração.	Bom relacionamento interpessoal, organização, proatividade, comprometido.
Analista Administrativo	Graduação em Administração, economia ou gestão empresarial.	Comunicação, bom relacionamento interpessoal, foco em resultados, proativo, autônomo.
Estagiário Financeiro	Realizando curso de ensino superior em Administração, economia ou contabilidade.	Proativo, busque aprendizado e seja prestativo.
Gerente Operacional	Graduação em Administração, Sistemas de informação ou TI, com especialização em gerenciamento de projeto.	Líder, bom relacionamento interpessoal, organização, comprometimento, ágil, foco em metas.
Chefe de Cozinha	Graduação em Gastronomia	Bom relacionamento, organização, trabalhar em equipe, resiliência, higiênico.
Cozinheiros	Realizando cursos de gastronomia ou afins.	Organização, trabalhar em equipe, concentração, flexível, resiliência.
Ajudante de Cozinha	Realizando cursos de gastronomia ou afins.	Organização, trabalhar em equipe, concentração, flexível, resiliência.
Operados de Sac	Realizando curso de ensino superior, preferencias para Administração, economia ou marketing.	Bom relacionamento interpessoal, organização, proatividade, comprometido.

Fonte: Próprio autor.

### 6.1.5 Níveis de complexidade

A escala de avaliação ou régua de avaliação é um ponto muito importante na criação do dicionário de competências, pois afetará diretamente os resultados do nosso processo de avaliação e como você define a habilidade e seu nível para orientar os funcionários na avaliação.

A escala de classificação define a entrega ou complexidade da capacidade. O objetivo da escala é medir a maturidade dos funcionários em comportamentos derivados de suas capacidades.

Competência: Gerenciamento.

Engloba os cargos: Gerente Comercial e Marketing, Gerente operacional, Chef de Cozinha, Analista de Recursos Humanos e Analista Administrativo.

Definição: a capacidade de identificar, planejar, coordenar e monitorar todas as atividades e processos necessários para executar o projeto. Na tabela abaixo estão os níveis de complexidade da HealthWay!

Tabela 29 - Níveis de complexidade - Gerenciamento

Níveis de complexidade - Gerenciamento		
Nível 1	BÁSICO	Monitorar atividades conforme planejado anteriormente. Segue as atividades de integração do projeto sob a supervisão do líder. Cumpra as promessas a tempo. Garanta o uso correto dos recursos.
Nível 2	MODERADO	Planejar e monitorar todas as atividades e processos necessários para executar o projeto sob supervisão esporádica. Defina e cumpra os termos prometidos.
Nível 3	ALTO	Identificar, planejar, coordenar e monitorar de forma independente todo o escopo dos projetos. Prepare um plano de tarefas prioritárias e tarefas principais para cada projeto.
Nível 4	AVANÇADO	Identificar, planejar, coordenar e monitorar projetos de alta complexidade e delegar tarefas. Tome a iniciativa de reduzir prazos. Proposta de uma nova forma de gerenciamento de projetos.

Fonte: Próprio autor.

Competência: Apresentação de dados.

Engloba os cargos: Representante Comercial, Gestor de Tráfego, Estagiário e Operador de SAC.

Definição: Independentemente da mídia utilizada, as habilidades necessárias para apresentar relatórios e informações.

Tabela 30 - Níveis de complexidade - Apresentação de dados

Níveis de complexidade - Apresentação de Dados		
Nível 1	BÁSICO	Pode formatar o relatório, mas utiliza um padrão pré-definido, ou seja, apenas insere informações.
Nível 2	MODERADO	Capacidade de formatar relatórios contendo informações intermediárias apresentadas apenas em sua área de atuação. Ele usa um padrão predefinido, mas será ajustado.
Nível 3	ALTO	Alta Capacidade de formatar relatórios contendo as informações a serem apresentadas, definindo o padrão e a forma como serão apresentadas. Nível 4 - Avançado - Capacidade de coletar informações complexas e transformá-las em um formato de apresentação que conduza à ação e à tomada de decisões.
Nível 4	AVANÇADO	Identificar, planejar, coordenar e monitorar projetos de alta complexidade e delegar tarefas. Tome a iniciativa de reduzir prazos. Proposta de uma nova forma de gerenciamento de projetos.

Fonte: Próprio autor.

Competência: Comportamentais.

Definição: Capaz de mostrar participação e interesse nas metas e atividades prometidas, e "lutar" para cumprir suas responsabilidades.

Engloba Todos os Cargos.

Comportamento observável:

- Promove ativamente os valores de negócios da empresa.
- Demonstra uma elevada identificação e compromisso com a empresa.
- Sabe e reconhece as necessidades dos funcionários no tocante à motivação intrínseca.
- Dá e recebe feedback, incentivando este processo na equipe.
- Tem sensibilidade administrativa (cuidado com as pessoas).
- Foca a melhor solução e não busca achar "culpados".

## 6.2 Plano de gestão de pessoas

### 6.2.1 Remuneração

Para definir a remuneração dos colaboradores da HealthWay!, utilizou-se de uma ferramenta gratuita disponível no website da empresa Salário<sup>30</sup> nessa ferramenta é possível ter acesso aos salários mínimos, médios e máximos para diversos cargos de acordo com o local em questão, devido a uma baixa quantia de dados referentes a Santo André, utilizou-se os dados referente a cidade de São Paulo. Os dados salariais dessa ferramenta têm origem em relatórios divulgados pela Secretaria da Previdência e Trabalho, do Ministério da Economia, o qual mensalmente divulga dados de contratações e demissões do mercado de trabalho formal do Brasil, conforme informado em seu website.

A partir desses dados, realizou-se um estudo para definir qual seria o salário ideal de acordo com o nível de complexidade da função, sendo que quanto maior o nível de complexidade maior a faixa salarial.

Já para os cargos de estagiários, não existem dados disponíveis nessa ferramenta uma vez que contratações e demissões de estagiários não são informadas pela Secretaria da Previdência e Trabalho. Para tal utilizou-se de informações disponíveis no portal do website "Vagas" ([www.vagas.com.br](http://www.vagas.com.br)), porém não é possível definir o local para os salários mostrados.

<sup>30</sup> Disponível em: <https://www.salario.com.br/profissao> Acessado em: 10/10/2021.

Para o CEO, o mesmo irá receber um pró-labore de R\$500,00 nos anos em que houver previsão de lucros, ou seja, a partir do segundo ano.

Na tabela 31 observa-se os cargos e salários iniciais dos mesmos na HealthWay! bem como os salários mínimos, médios e máximos praticados no mercado de trabalho de São Paulo.

Tabela 31 - Remunerações Base HealthWay!

Cargo	Remuneração Inicial	Remuneração Mínima Mercado	Remuneração Média Mercado	Remuneração Máxima Mercado
CEO - Empresario	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
GERENTE COMERCIAL E MARKETING	R\$ 6.000,00	R\$ 5.597,01	R\$ 6.132,43	R\$ 16.224,93
REPRESENTANTE COMERCIAL	R\$ 2.500,00	R\$ 2.389,29	R\$ 2.617,86	R\$ 5.507,70
ANALISTA COMERCIAL	R\$ 4.000,00	R\$ 4.075,74	R\$ 4.465,64	R\$ 9.172,87
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	R\$ 3.500,00	R\$ 3.400,46	R\$ 3.725,76	R\$ 7.335,22
ANALISTA ADMINISTRATIVO	R\$ 4.000,00	R\$ 4.386,14	R\$ 4.805,74	R\$ 10.647,23
GERENTE OPERACIONAL	R\$ 5.500,00	R\$ 5.396,92	R\$ 5.913,20	R\$ 14.837,87
CHEFE DE COZINHA	R\$ 3.500,00	R\$ 2.101,54	R\$ 2.302,58	R\$ 4.165,72
COZINHEIRO	R\$ 1.500,00	R\$ 1.367,92	R\$ 1.498,78	R\$ 2.214,58
AJUDANTE DE COZINHA	R\$ 1.200,00	R\$ 1.259,48	R\$ 1.379,97	R\$ 1.877,22
OPERADOR DE SAC	R\$ 1.100,00	R\$ 1.202,24	R\$ 1.317,25	R\$ 2.005,92
ESTAGIÁRIO MARKETING	R\$ 1.000,00	R\$ 993,00	R\$ 1.240,00	R\$ 1.619,00
ESTAGIÁRIO COMERCIAL	R\$ 1.000,00	R\$ 1.045,00	R\$ 1.324,00	R\$ 1.730,00
ESTAGIÁRIO FINANCEIRO	R\$ 1.000,00	R\$ 950,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.560,00

Fonte: Próprio autor.

Nas tabelas 32, 33, 34 e 35 pode-se ver os cargos, funcionários e custos totais, ano a ano da HealthWay!. Para os cargos de CLT foi atribuído um aumento anual de 3%, já os estagiários terão um salário de R\$1.000,00 para o primeiro ano e R\$1.500,00 para o segundo ano de contrato.

Tabela 32 - Remunerações HealthWay! Ano 1

Cargo	REMUNERAÇÃO									
	ANO 1									
	M.O	Mensal	INSS	V.T	V.R	13º	FÉRIAS+1/3	FGTS	IR	TOTAL ANO
CEO	MOI	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ANALISTA COMERCIAL	MOI	R\$ 4.000,00	R\$ 560,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 333,33	R\$ 444,44	R\$ 382,22	R\$ 516,00	R\$ 84.072,00
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	MOI	R\$ 3.500,00	R\$ 490,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 291,67	R\$ 388,89	R\$ 334,44	R\$ 451,50	R\$ 74.718,00
ANALISTA ADMINISTRATIVO	MOI	R\$ 4.000,00	R\$ 560,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 333,33	R\$ 444,44	R\$ 382,22	R\$ 516,00	R\$ 84.072,00
CHEFE DE COZINHA	MOD	R\$ 3.500,00	R\$ 490,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 291,67	R\$ 388,89	R\$ 334,44	R\$ 451,50	R\$ 74.718,00
AJUDANTE DE COZINHA 1	MOD	R\$ 1.200,00	R\$ 108,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 100,00	R\$ 133,33	R\$ 114,67	R\$ -	R\$ 29.112,00
ESTAGIÁRIO DE MARKETING 1	MOI	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ -	R\$ -	R\$ 23.573,33
TOTAL		R\$ 17.200,00	R\$ 2.208,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.640,00	R\$ 1.433,33	R\$ 1.911,11	R\$ 1.548,00	R\$ 1.935,00	R\$ 370.265,33

Fonte: Próprio autor.

Tabela 33 - Remunerações HealthWay! Ano 2

Cargo	REMUNERAÇÃO									
	ANO 2									
		Mensal	INSS	V.T	V.R	13º	FÉRIAS+1/3	FGTS	IR	TOTAL ANO
CEO		R\$ 500,00	R\$ 37,50	R\$ -	R\$ 6.450,00					
ANALISTA COMERCIAL	MOI	R\$ 4.120,00	R\$ 576,80	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 343,33	R\$ 457,78	R\$ 393,69	R\$ 531,48	R\$ 86.316,96
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	MOI	R\$ 3.605,00	R\$ 504,70	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 300,42	R\$ 400,56	R\$ 344,48	R\$ 465,05	R\$ 76.682,34
ANALISTA ADMINISTRATIVO	MOI	R\$ 4.120,00	R\$ 576,80	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 343,33	R\$ 457,78	R\$ 393,69	R\$ 531,48	R\$ 86.316,96
CHEFE DE COZINHA	MOD	R\$ 3.605,00	R\$ 504,70	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 300,42	R\$ 400,56	R\$ 344,48	R\$ 465,05	R\$ 76.682,34
COZINHEIRO 1	MOD	R\$ 1.500,00	R\$ 135,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 125,00	R\$ 166,67	R\$ 143,33	R\$ -	R\$ 34.080,00
AJUDANTE DE COZINHA 1	MOD	R\$ 1.236,00	R\$ 111,24	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 103,00	R\$ 137,33	R\$ 118,11	R\$ -	R\$ 29.708,16
OPERADOR DE SAC	MOI	R\$ 1.100,00	R\$ 82,50	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 91,67	R\$ 122,22	R\$ 105,11	R\$ -	R\$ 27.258,00
ESTAGIÁRIO DE MARKETING 1	MOI	R\$ 1.500,00	R\$ -	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 125,00	R\$ 166,67	R\$ -	R\$ -	R\$ 30.740,00
ESTAGIÁRIO COMERCIAL 1	MOI	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ -	R\$ -	R\$ 23.573,33
TOTAL		R\$ 22.286,00	R\$ 2.529,24	R\$ 2.970,00	R\$ 3.960,00	R\$ 1.815,50	R\$ 2.420,67	R\$ 1.842,88	R\$ 1.993,05	R\$ 477.808,09

Fonte: Próprio autor.

Tabela 34 - Remunerações HealthWay! Ano 3

Cargo		REMUNERAÇÃO								
		ANO 3								
		Mensal	INSS	V.T	V.R	13º	FÉRIAS+1/3	FGTS	IR	TOTAL ANO
CEO		R\$ 500,00	R\$ 37,50	R\$ -	R\$ 6.450,00					
GERENTE COMERCIAL E MARKETING	MOI	R\$ 6.500,00	R\$ 910,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 541,67	R\$ 722,22	R\$ 621,11	R\$ 1.537,25	R\$ 139.227,00
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	MOI	R\$ 3.713,15	R\$ 519,84	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 309,43	R\$ 412,57	R\$ 354,81	R\$ 479,00	R\$ 78.705,61
ANALISTA ADMINISTRATIVO	MOI	R\$ 4.243,60	R\$ 594,10	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 353,63	R\$ 471,51	R\$ 405,50	R\$ 547,42	R\$ 88.629,27
CHEFE DE COZINHA	MOD	R\$ 3.713,15	R\$ 519,84	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 309,43	R\$ 412,57	R\$ 354,81	R\$ 479,00	R\$ 78.705,61
COZINHEIRO 1	MOD	R\$ 1.545,00	R\$ 139,05	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 128,75	R\$ 171,67	R\$ 147,63	R\$ -	R\$ 34.825,20
COZINHEIRO 2	MOD	R\$ 1.500,00	R\$ 135,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 125,00	R\$ 166,67	R\$ 143,33	R\$ -	R\$ 34.080,00
AJUDANTE DE COZINHA 1	MOD	R\$ 1.545,00	R\$ 139,05	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 128,75	R\$ 171,67	R\$ 147,63	R\$ -	R\$ 34.825,20
OPERADOR DE SAC	MOI	R\$ 1.133,00	R\$ 101,97	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 94,42	R\$ 125,89	R\$ 108,26	R\$ -	R\$ 28.002,48
ESTAGIÁRIO DE MARKETING 1	MOI	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ -	R\$ -	R\$ 23.573,33
ESTAGIÁRIO COMERCIAL 1	MOI	R\$ 1.500,00	R\$ -	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 125,00	R\$ 166,67	R\$ -	R\$ -	R\$ 30.740,00
TOTAL		R\$ 26.892,90	R\$ 3.096,36	R\$ 3.300,00	R\$ 4.400,00	R\$ 2.199,41	R\$ 2.932,54	R\$ 2.283,10	R\$ 3.042,67	R\$ 577.763,70

Fonte: Próprio autor.

Tabela 35 - Remunerações HealthWay! Ano 4

Cargo		REMUNERAÇÃO								
		ANO 4								
		Mensal	INSS	V.T	V.R	13º	FÉRIAS+1/3	FGTS	IR	TOTAL ANO
CEO		R\$ 500,00	R\$ 37,50	R\$ -	R\$ 6.450,00					
GERENTE COMERCIAL E MARKETING	MOI	R\$ 6.695,00	R\$ 937,30	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 557,92	R\$ 743,89	R\$ 639,74	R\$ 1.583,37	R\$ 143.126,61
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	MOI	R\$ 3.824,54	R\$ 535,44	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 318,71	R\$ 424,95	R\$ 365,46	R\$ 493,37	R\$ 80.789,58
ANALISTA ADMINISTRATIVO	MOI	R\$ 4.370,91	R\$ 611,93	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 364,24	R\$ 485,66	R\$ 417,66	R\$ 845,77	R\$ 94.394,03
CHEFE DE COZINHA	MOD	R\$ 3.824,54	R\$ 535,44	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 318,71	R\$ 424,95	R\$ 365,46	R\$ 493,37	R\$ 80.789,58
COZINHEIRO 1	MOD	R\$ 1.591,35	R\$ 143,22	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 132,61	R\$ 176,82	R\$ 152,06	R\$ -	R\$ 35.592,76
COZINHEIRO 2	MOD	R\$ 1.545,00	R\$ 139,05	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 128,75	R\$ 171,67	R\$ 147,63	R\$ -	R\$ 34.825,20
AJUDANTE DE COZINHA 1	MOD	R\$ 1.591,35	R\$ 143,22	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 132,61	R\$ 176,82	R\$ 152,06	R\$ -	R\$ 35.592,76
AJUDANTE DE COZINHA 2	MOD	R\$ 1.200,00	R\$ 108,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 100,00	R\$ 133,33	R\$ 114,67	R\$ -	R\$ 29.112,00
OPERADOR DE SAC	MOI	R\$ 1.166,99	R\$ 105,03	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 97,25	R\$ 129,67	R\$ 111,51	R\$ -	R\$ 28.565,35
ESTAGIÁRIO DE MARKETING 1	MOI	R\$ 1.500,00	R\$ -	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 125,00	R\$ 166,67	R\$ -	R\$ -	R\$ 30.740,00
ESTAGIÁRIO COMERCIAL 1	MOI	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ -	R\$ -	R\$ 23.573,33
REPRESENTANTE COMERCIAL 1	MOD	R\$ 2.500,00	R\$ 300,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 208,33	R\$ 277,78	R\$ 238,89	R\$ 165,00	R\$ 53.520,00
TOTAL		R\$ 31.309,69	R\$ 3.596,12	R\$ 3.960,00	R\$ 5.280,00	R\$ 2.567,47	R\$ 3.423,30	R\$ 2.705,15	R\$ 3.580,87	R\$ 677.071,20

Fonte: Próprio autor.

Tabela 36 - Remunerações HealthWay! Ano 5

Cargo		REMUNERAÇÃO								
		ANO 5								
		Mensal	INSS	V.T	V.R	13º	FÉRIAS+1/3	FGTS	IR	TOTAL ANO
CEO		R\$ 500,00	R\$ 37,50	R\$ -	R\$ 6.450,00					
GERENTE COMERCIAL E MARKETING	MOI	R\$ 6.895,85	R\$ 965,42	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 574,65	R\$ 766,21	R\$ 658,94	R\$ 1.630,87	R\$ 147.143,21
GERENTE OPERACIONAL	MOI	R\$ 5.500,00	R\$ 770,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 458,33	R\$ 611,11	R\$ 525,56	R\$ 1.300,75	R\$ 119.229,00
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	MOI	R\$ 3.939,28	R\$ 551,50	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 328,27	R\$ 437,70	R\$ 376,42	R\$ 508,17	R\$ 82.936,07
ANALISTA ADMINISTRATIVO	MOI	R\$ 4.502,04	R\$ 630,28	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 375,17	R\$ 500,23	R\$ 430,19	R\$ 871,14	R\$ 96.948,65
CHEFE DE COZINHA	MOD	R\$ 3.939,28	R\$ 551,50	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 328,27	R\$ 437,70	R\$ 376,42	R\$ 508,17	R\$ 82.936,07
COZINHEIRO 1	MOD	R\$ 1.639,09	R\$ 147,52	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 136,59	R\$ 182,12	R\$ 156,62	R\$ -	R\$ 36.383,34
COZINHEIRO 2	MOD	R\$ 1.591,35	R\$ 143,22	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 132,61	R\$ 176,82	R\$ 152,06	R\$ -	R\$ 35.592,76
AJUDANTE DE COZINHA 1	MOD	R\$ 1.639,09	R\$ 147,52	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 136,59	R\$ 182,12	R\$ 156,62	R\$ -	R\$ 36.383,34
AJUDANTE DE COZINHA 2	MOD	R\$ 1.236,00	R\$ 111,24	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 103,00	R\$ 137,33	R\$ 118,11	R\$ -	R\$ 29.708,16
OPERADOR DE SAC	MOI	R\$ 1.202,00	R\$ 108,18	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 100,17	R\$ 133,56	R\$ 114,86	R\$ -	R\$ 29.145,12
ESTAGIÁRIO DE MARKETING 1	MOI	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ -	R\$ -	R\$ 23.573,33
ESTAGIÁRIO COMERCIAL 1	MOI	R\$ 1.500,00	R\$ -	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 125,00	R\$ 166,67	R\$ -	R\$ -	R\$ 30.740,00
ESTAGIÁRIO FINANCEIRO 1	MOI	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ -	R\$ -	R\$ 23.573,33
REPRESENTANTE COMERCIAL 1	MOD	R\$ 2.575,00	R\$ 309,00	R\$ 330,00	R\$ 440,00	R\$ 214,58	R\$ 286,11	R\$ 246,06	R\$ 169,95	R\$ 54.848,40
TOTAL		R\$ 38.658,98	R\$ 4.472,88	R\$ 4.620,00	R\$ 6.160,00	R\$ 3.179,91	R\$ 4.239,89	R\$ 3.311,86	R\$ 4.989,05	R\$ 835.590,77

Fonte: Próprio autor.

## 6.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Buscando por uma melhora na qualidade do produto ofertado ao cliente, e no aumento da produtividade geral dos colaboradores bem como suas qualificações, serão realizados treinamentos periódicos. O RH terá uma verba disponível de R\$1.000,00 por colaborador por ano para destinar a treinamentos de acordo com as metas estipuladas no Balanced Score Card.

### 6.2.3 Segurança do trabalho

Por ser uma empresa de alimentação e possuindo equipamentos que podem gerar riscos, como por exemplo o fogão industrial, será necessária uma rotina nos procedimentos para que não ocorram acidentes recorrentes.

A HealthWay! também irá obter os certificados necessários para o seu funcionamento, os certificados são o PPRA, o PCMSO e outros, o que por si só já garantem as normas de segurança no trabalho. Esses certificados terão um custo anual de R\$5.000,00.

### 6.3 Estimativa de gastos

Seguindo os dados dos tópicos anteriores estimou-se os gastos totais com o capital humano na HealthWay! conforme pode-se ver na tabela 37.

Tabela 37 - Estimativa de gastos HealthWay!

Custos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Remunerações Totais	R\$ 370.265,33	R\$ 477.808,09	R\$ 577.763,70	R\$ 677.071,20	R\$ 835.590,77
Treinamento e Desenvolvimento	R\$ 6.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 14.000,00
Segurança do Trabalho	R\$ 5.000,00				
<b>Total</b>	<b>R\$ 381.265,33</b>	<b>R\$ 491.808,09</b>	<b>R\$ 592.763,70</b>	<b>R\$ 694.071,20</b>	<b>R\$ 854.590,77</b>

Fonte: Próprio autor.

### 6.4 Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização

Um dos principais pilares da HealthWay! o capital humano é de extrema importância para a organização atingir suas metas, as refeições precisam sempre manter o seu nível de excelência, e o atendimento e suporte ao cliente nunca pode falhar.

Com o possível aumento da demanda, será necessário aumentar o número de colaboradores, o que resultará em um custo elevado do capital humano, porém entende-se que é um custo necessário caso a HealthWay! trilhe o caminho que deseja.

Mesmo com esse custo elevado a empresa continua sendo viável, pois o custo aumentará relativamente junto ao faturamento, conforme for necessário o aumento da produção devido ao aumento na demanda.

## 7 Viabilidade Financeira

### 7.1 Plano Financeiro

Este capítulo discorre sobre o planejamento financeiro da HealthWay!. Nele foram projetadas receitas e despesas baseadas na previsão da demanda, estimativa de custos e estimativa de preços. A finalidade é nortear a situação econômica à curto, médio e longo prazo e mitigar os riscos econômicos. Desta forma, possibilitará identificar o capital para investimento inicial necessário para a abertura da empresa e as projeções financeiras dos próximos 5 (cinco) anos.

#### 7.1.1 Pressupostos da análise financeira

Os valores citados neste capítulo sobre faturamento, fluxo de caixa, investimento e DRE foram demonstrados e justificados nos capítulos referentes a viabilidade operacional, viabilidade mercadológica e viabilidade do capital humano.

#### 7.1.2 Cálculo do investimento total

O investimento total representa o investimento pré-operacional somado ao capital de giro necessário até o momento em que a empresa comece a gerar lucro. Os cálculos estão representados nas tabelas 38, 39 e 40.

Tabela 38 - Investimento Total

INVESTIMENTO TOTAL	
DESCRIÇÃO	VALOR
INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL	250.570,32
CAPITAL DE GIRO	249.429,68
TOTAL	500.000,00

Fonte: Próprio autor.

Tabela 39 - Investimento pré-operacional

INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL			
ITEM	QTD	R\$	R\$ Total
FOGÃO INDUSTRIAL 6 BOCAS	1	5.367,68	5.367,68
FORNO INDUSTRIAL	1	5.934,94	5.934,94
MESA DE INOX	7	1.470,00	10.290,00
ULTRA CONGELADOR 40KG	1	30.500,00	30.500,00
FREEZER VERTICAL 576LTS	1	4.844,90	4.844,90
COIFA INDUSTRIAL	1	1.990,00	1.990,00
LAPTOP	6	2.879,10	17.274,60
CELULAR	2	584,10	1.168,20
MESA ESCRITÓRIO	4	400,00	1.600,00
CADEIRA ESCRITÓRIO	6	350,00	2.100,00
ARMÁRIO ESCRITÓRIO	2	550,00	1.100,00
MATERIAL ESCRITÓRIO	1	100,00	100,00
AR CONDICIONADO	1	1.650,00	1.650,00
LUMINÁRIAS	6	300,00	1.800,00
ABERTURA EMPRESA*	1	2.850,00	2.850,00
DESENVOLVIMENTO SITE	1	12.000,00	12.000,00
REFORMA COZINHA	1	150.000,00	150.000,00
TOTAL			250.570,32

Fonte: Próprio autor.

Tabela 40 - Capital de giro

MÊS	RECEITA	SAIDA				Dif Caixa
		Fornecedores	Mão Obra	Impostos	Despesas	
1	22.037,40	9.170,10	26.712,44	1.555,58	17.888,60	- 33.289,33
2	33.647,30	12.657,14	30.855,44	2.100,59	18.407,13	- 30.373,00
3	43.046,37	16.288,25	30.855,44	2.667,88	18.588,80	- 25.353,99
4	49.981,53	18.683,36	30.855,44	3.057,31	18.777,89	- 21.392,48
5	56.899,60	21.387,88	30.855,44	6.490,25	18.907,70	- 20.741,67
6	63.821,51	24.037,14	30.855,44	7.264,08	19.047,57	- 17.382,73
7	69.986,83	26.346,49	30.855,44	7.939,90	19.185,76	- 14.340,75
8	75.630,72	28.465,13	30.855,44	10.323,04	19.306,44	- 13.319,33
9	81.027,56	30.525,01	30.855,44	11.047,37	19.417,94	- 10.818,21
10	85.898,65	32.277,25	30.855,44	11.693,19	19.525,25	- 8.452,48
11	90.908,71	34.243,58	30.855,44	12.374,94	19.620,92	- 6.186,17
12	96.112,92	36.264,01	30.855,44	15.503,62	19.721,92	- 6.232,08
13	113.955,10	40.788,66	39.817,34	18.714,44	22.918,20	- 8.283,54
14	123.078,82	43.322,73	39.817,34	19.865,23	23.319,55	- 3.246,03
15	128.945,33	45.359,13	39.817,34	20.766,43	23.463,40	- 460,97
<b>TOTAL</b>						<b>- 219.872,77</b>

Fonte: Próprio autor.

### 7.1.3 Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos

Com base na previsão de demanda atual e futura e no preço médio de venda, foi elaborada a estimativa do faturamento mensal da HealthWay! para os 5 primeiros anos de operação, considerando um aumento de preço de 10% ao ano. Há também um crescimento gradativo da demanda, devido ao aumento mensal do investimento em tráfego pago, conforme pode-se observar na tabela 41.

Tabela 41 - Estimativa de faturamento

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO					
Mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1	25.926,35	116.965,24	195.101,94	259.268,40	317.478,59
2	35.009,82	124.157,69	201.090,96	265.530,34	322.677,91
3	44.464,59	129.790,21	204.181,25	268.086,32	325.726,16
4	50.955,11	134.227,12	208.215,48	270.602,97	328.182,69
5	57.948,62	139.067,68	212.383,99	273.065,11	330.497,78
6	64.857,90	144.047,73	215.151,43	274.374,91	331.469,23
7	70.891,94	148.986,89	217.320,48	276.479,53	332.960,89
8	76.466,98	152.720,00	219.482,01	278.292,93	333.832,86
9	81.832,37	157.162,01	222.121,39	278.718,73	335.679,57
10	86.616,23	161.247,03	224.151,58	279.041,50	336.147,95
11	91.666,20	165.235,50	226.783,20	281.096,42	336.147,95
12	96.897,64	169.102,60	228.944,74	281.096,42	336.147,95

Fonte: Próprio autor.

### 7.1.4 Estimativa mensal dos custos fixos e variáveis, despesas, tributação e investimentos para os próximos 5 anos

Os custos fixos mensais não sofrem variações durante o período de um ano com exceção do Marketing, que mês a mês ocorre um investimento maior. São compostos por: aluguel, água, luz, gás, internet, telefone, marketing, software e mão de obra indireta, conforme tabela 42.

Tabela 42 - Custo fixo mensal

CUSTO FIXO MENSAL					
Motivo	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Aluguel	R\$ 4.000,00	R\$ 4.300,00	R\$ 4.622,50	R\$ 4.969,19	R\$ 5.341,88
Água	R\$ 500,00	R\$ 537,50	R\$ 577,81	R\$ 621,15	R\$ 667,73
Luz	R\$ 2.000,00	R\$ 2.150,00	R\$ 2.311,25	R\$ 2.484,59	R\$ 2.670,94
Gás	R\$ 400,00	R\$ 430,00	R\$ 462,25	R\$ 496,92	R\$ 534,19
Internet	R\$ 60,00	R\$ 64,50	R\$ 69,34	R\$ 74,54	R\$ 80,13
Telefone	R\$ 40,00	R\$ 43,00	R\$ 46,23	R\$ 49,69	R\$ 53,42
Marketing	R\$ 11.144,39	R\$ 15.284,17	R\$ 19.191,81	R\$ 22.889,17	R\$ 26.519,83
Software	R\$ 888,60	R\$ 955,25	R\$ 1.026,89	R\$ 1.103,91	R\$ 1.186,70
Mão de Obra Indireta	R\$ 19.109,44	R\$ 24.805,16	R\$ 28.216,89	R\$ 28.820,21	R\$ 39.271,08
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 38.142,44</b>	<b>R\$ 48.569,58</b>	<b>R\$ 56.524,96</b>	<b>R\$ 61.509,36</b>	<b>R\$ 76.325,89</b>

Fonte: Próprio autor.

Na tabela 43 é possível observar todos os custos fixos mês a mês.

Tabela 43 - Custo fixo mês a mês

CUSTO FIXOS					
Mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1	36.998,04	47.723,36	55.715,20	60.699,09	75.427,99
2	37.516,57	48.124,71	56.235,19	61.305,56	76.155,63
3	37.698,24	48.268,56	56.354,97	61.430,80	76.259,62
4	37.887,34	48.381,21	56.416,78	61.481,92	76.320,58
5	38.017,15	48.469,95	56.497,46	61.532,25	76.369,71
6	38.157,02	48.566,76	56.580,83	61.581,50	76.416,02
7	38.295,20	48.666,36	56.636,18	61.607,69	76.435,45
8	38.415,88	48.765,14	56.679,56	61.649,79	76.465,28
9	38.527,38	48.839,81	56.722,79	61.686,05	76.482,72
10	38.634,69	48.928,65	56.775,58	61.694,57	76.519,65
11	38.730,37	49.010,35	56.816,18	61.701,03	76.529,02
12	38.831,37	49.090,12	56.868,82	61.742,12	76.529,02

Fonte: Próprio autor.

Já o custo variável da HealthWay! é composto pelos ingredientes (carboidratos, legumes, leguminosas e proteínas), embalagem, selo e a mão de obra direta conforme pode-se observar na tabela 44.

Tabela 44 - Custo Variáveis

CUSTOS VARIÁVEIS					
Mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1	16.773,10	51.278,55	78.605,11	101.741,05	115.188,24
2	20.260,14	53.812,62	80.568,53	103.718,25	116.735,05
3	23.891,25	55.849,02	81.595,59	104.539,42	117.649,24
4	26.286,36	57.374,70	82.974,84	105.290,97	118.357,41
5	28.990,88	59.057,62	84.369,63	106.080,40	119.081,02
6	31.640,14	60.866,13	85.275,67	106.448,53	119.325,10
7	33.949,49	62.629,06	85.977,79	107.147,98	119.799,06
8	36.068,13	63.954,12	86.718,20	107.742,06	120.010,43
9	38.128,01	65.533,02	87.595,95	107.842,37	120.633,72
10	39.880,25	66.958,40	88.260,67	107.978,13	120.734,04
11	41.846,58	68.363,93	89.167,94	108.611,04	120.734,04
12	43.867,01	69.739,77	89.908,35	108.611,04	120.734,04

Fonte: Próprio autor.

A seguir está indicado o custo unitário de matéria prima sendo ela resultado do cálculo do custo total de matéria prima, dividido pela quantidade demandada prevista, conforme pode-se observar na tabela 45.

Tabela 45 - Custo unitário de matéria prima

CUSTO UNITÁRIO DE MATÉRIA PRIMA					
Mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1	8,47	9,12	9,55	9,92	10,33
2	8,63	9,12	9,55	9,92	10,33
3	8,75	9,14	9,54	9,92	10,33
4	8,73	9,13	9,55	9,92	10,33
5	8,79	9,12	9,55	9,92	10,34
6	8,82	9,14	9,55	9,91	10,33
7	8,85	9,15	9,55	9,92	10,33
8	8,86	9,15	9,55	9,92	10,33
9	8,87	9,15	9,55	9,92	10,34
10	8,85	9,15	9,55	9,92	10,33
11	8,88	9,15	9,55	9,92	10,33
12	8,89	9,15	9,56	9,92	10,33

Fonte: Próprio autor.

Já para o custo com mão de obra, foi considerado a somatória dos custos com mão de obra direta e indireta, seguindo as remunerações citadas no trabalho, com os devidos encargos e aumentos, conforme pode-se observar na tabela 46.

Tabela 46 - Custo com mão de obra

CUSTO COM MÃO DE OBRA					
Mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64
2	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64
3	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64
4	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64
5	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64
6	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64
7	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64
8	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64
9	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64
10	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64
11	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64
12	26.712,44	35.295,05	42.007,95	49.245,61	60.170,64

Fonte: Próprio autor.

Já o cálculo da depreciação mensal dos maquinários necessários para a cozinha materiais de escritórios e infraestrutura pode ser observado na tabela abaixo.

Tabela 47 - Depreciação Mensal

DEPRECIÇÃO MENSAL				
ITEM	R\$ Total	Dep Anos	% Dep	Dep R\$ mês
FOGÃO INDUSTRIAL 6 BOCAS	5.367,68	10	0,83%	44,73
FORNO INDUSTRIAL	5.934,94	10	0,83%	49,46
MESA DE INOX	10.290,00	10	0,83%	85,75
ULTRA CONGELADOR 40KG	30.500,00	10	0,83%	254,17
FREEZER VERTICAL 576LTS	4.844,90	10	0,83%	40,37
COIFA INDUSTRIAL	1.990,00	10	0,83%	16,58
LAPTOP	17.274,60	5	1,67%	287,91
CELULAR	1.168,20	5	1,67%	19,47
MESA ESCRITÓRIO	1.600,00	10	0,83%	13,33
CADEIRA ESCRITÓRIO	2.100,00	10	0,83%	17,50
ARMÁRIO ESCRITÓRIO	1.100,00	10	0,83%	9,17
AR CONDICIONADO	1.650,00	5	1,67%	27,50
LUMINÁRIAS	1.800,00	5	1,67%	30,00
<b>TOTAL</b>				<b>895,94</b>

Fonte: Próprio autor.

### 7.1.5 Demonstrativo de resultados mensal para os próximos 5 anos

Para se analisar o desempenho financeiro da HealthWay! foi desenvolvido o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) detalhando as operações realizadas nos primeiros 5 anos. No Apêndice A está detalhado a DRE mensalmente.

Na tabela abaixo, observa-se a DRE da HealthWay!

Tabela 48 - DRE Anual HealthWay!

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)					
O QUE/ANO	1	2	3	4	5
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 783.533,74	R\$ 1.742.709,67	R\$ 2.574.928,46	R\$ 3.285.653,58	R\$ 3.966.949,54
<b>CPV/CMV/CSP</b>	R\$ 381.581,33	R\$ 735.416,93	R\$ 1.021.018,28	R\$ 1.275.751,23	R\$ 1.428.981,38
<b>Resultado operacional Bruto</b>	R\$ 401.952,41	R\$ 1.007.292,74	R\$ 1.553.910,19	R\$ 2.009.902,35	R\$ 2.537.968,16
<b>Despesas</b>	R\$ 463.709,26	R\$ 591.834,97	R\$ 688.299,55	R\$ 750.112,38	R\$ 929.910,70
<b>Depreciação</b>	R\$ 10.751,31	R\$ 10.751,31	R\$ 10.751,31	R\$ 10.751,31	R\$ 10.751,31
<b>Resultado operacional Líquido</b>	-R\$ 61.756,84	R\$ 415.457,78	R\$ 865.610,63	R\$ 1.259.789,97	R\$ 1.608.057,46
<b>Tributos</b>	R\$ 137.590,74	R\$ 333.101,03	R\$ 614.403,25	R\$ 776.111,16	R\$ 1.227.688,90
<b>Lucro Líquido</b>	-R\$ 199.347,58	R\$ 82.356,75	R\$ 251.207,38	R\$ 483.678,81	R\$ 380.368,57

Fonte: Próprio autor.

### 7.1.6 Estimativa do fluxo de caixa futuro mensal para os próximos 5 anos

O fluxo de caixa foi calculado tendo uma entrada de 15% relacionado ao mês subsequente pagos pelos clientes através do cartão de crédito e 85% no próprio mês pagos por débito. O investimento inicial considerado foi de R\$ 500.000,00 para custear os 10 primeiros meses sem lucro. Não foi considerado o cálculo de inadimplência devido a forma de pagamento escolhida pela empresa. O fluxo de caixa detalhado mensalmente está no Apêndice B. Na tabela 49 pode-se observar o Fluxo de caixa anual.

Tabela 49 - Fluxo de caixa HealthWay!

FLUXO DE CAIXA					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Saldo Inicial	R\$ 500.000,00	R\$ 292.117,77	R\$ 372.643,78	R\$ 624.874,83	R\$ 1.112.730,89
Entradas	R\$ 768.999,09	R\$ 1.731.878,93	R\$ 2.565.952,14	R\$ 3.277.830,82	R\$ 3.958.691,81
Total	R\$ 1.268.999,09	R\$ 2.023.996,70	R\$ 2.938.595,92	R\$ 3.902.705,66	R\$ 5.071.422,70
Saídas Total	R\$ 976.881,32	R\$ 1.651.352,93	R\$ 2.313.721,08	R\$ 2.789.974,77	R\$ 3.572.580,97
Fornecedores	R\$ 290.345,33	R\$ 609.538,25	R\$ 855.525,52	R\$ 1.030.646,48	R\$ 1.178.186,69
Mão de Obra	R\$ 366.122,33	R\$ 477.808,09	R\$ 577.763,70	R\$ 677.071,20	R\$ 835.590,77
Impostos	R\$ 92.017,74	R\$ 278.833,55	R\$ 540.734,98	R\$ 689.987,25	R\$ 1.114.145,77
Despesas	R\$ 228.395,92	R\$ 285.173,03	R\$ 339.696,89	R\$ 392.269,84	R\$ 444.657,74
Saldo Final	R\$ 292.117,77	R\$ 372.643,78	R\$ 624.874,83	R\$ 1.112.730,89	R\$ 1.498.841,73

Fonte: Próprio autor.

### 7.1.7 Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira

A partir dos dados apresentados anteriormente, foram calculados o Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Payback e Ponto de Equilíbrio (Break Even Point). Indicadores importantes para análise de viabilidade de investimento da empresa.

O Valor Presente Líquido obteve um resultado de R\$ 44.921,83. A Taxa Interna de Retorno da empresa equivale a 0,10% ao mês. E o Payback é de 40 meses.

### 7.1.8 Cenários

A partir das premissas e dados apresentados anteriormente estipulou-se dois cenários, um com viés otimista e outro pessimista.

No cenário pessimista foi determinado que a estratégia de marketing e a estratégia comercial de parcerias com os nutricionistas tenha sido um fracasso. Com isso a taxa de alcance das publicações pagas passaria de 243.750 a cada R\$10.000,00 investidos, para 62.500 a cada R\$10.000,00 investidos. E a taxa de novos nutricionistas parceiros por mês diminuiria de 22, 20, 15, 10 e 10, respectivamente nos anos 1, 2, 3, 4 e 5, para 10, 8, 5, 3 e 2.

Nesse cenário a HealthWay! teria grandes prejuízo nos seus primeiros anos de funcionamento tornando o negócio inviável, conforme pode-se observar através do demonstrativo de resultado do exercício na tabela 50.

Tabela 50 - DRE cenário pessimista

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)					
O QUE/ANO	1	2	3	4	5
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 278.467,80	R\$ 617.342,42	R\$ 875.915,55	R\$ 1.079.618,93	R\$ 1.266.869,60
<b>CPV/CMV/CSP</b>	R\$ 195.552,41	R\$ 342.976,35	R\$ 457.475,16	R\$ 584.135,49	R\$ 626.595,68
<b>Resultado operacional Bruto</b>	R\$ 82.915,39	R\$ 274.366,08	R\$ 418.440,39	R\$ 495.483,44	R\$ 640.273,93
<b>Despesas</b>	R\$ 454.826,65	R\$ 570.293,44	R\$ 655.192,49	R\$ 706.700,88	R\$ 876.730,01
<b>Depreciação</b>	R\$ 10.751,31	R\$ 10.751,31	R\$ 10.751,31	R\$ 10.751,31	R\$ 10.751,31
<b>Resultado operacional Líquido</b>	-R\$ 371.911,26	-R\$ 295.927,36	-R\$ 236.752,09	-R\$ 211.217,44	-R\$ 236.456,08
<b>Tributos</b>	R\$ 67.473,25	R\$ 135.635,61	R\$ 206.781,10	R\$ 258.862,94	R\$ 316.242,26
<b>Lucro Líquido</b>	-R\$ 439.384,51	-R\$ 431.562,97	-R\$ 443.533,19	-R\$ 470.080,38	-R\$ 552.698,34

Fonte: Próprio autor.

Já para o cenário otimista estimasse que a estratégia de marketing e a estratégia comercial de parcerias com os nutricionistas tenha sido um total sucesso. Sendo assim, a taxa de alcance das publicações pagas iria para 312.500 a cada R\$10.000,00 investidos. Já a taxa de novos nutricionistas parceiros por mês saltaria para 30, 25, 22, 20 e 15 para os anos 1, 2, 3, 4 e 5 respectivamente.

Para esse novo cenário o resultado é muito diferente, uma vez que a HealthWay! teria apenas um pequeno prejuízo no primeiro ano e um crescente lucro nos próximos anos, conforme pode-se observar na tabela 51.

Tabela 51 - DRE cenário otimista

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)					
O QUE/ANO	1	2	3	4	5
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 1.021.678,98	R\$ 2.311.860,16	R\$ 3.464.772,37	R\$ 4.531.993,08	R\$ 5.570.819,65
<b>CPV/CMV/CSP</b>	R\$ 469.488,84	R\$ 934.013,06	R\$ 1.316.373,14	R\$ 1.666.843,72	R\$ 1.905.324,42
<b>Resultado operacional Bruto</b>	R\$ 552.190,15	R\$ 1.377.847,10	R\$ 2.148.399,23	R\$ 2.865.149,36	R\$ 3.665.495,24
<b>Despesas</b>	R\$ 467.831,07	R\$ 602.749,07	R\$ 705.548,09	R\$ 774.449,75	R\$ 961.447,90
<b>Depreciação</b>	R\$ 10.751,31				
<b>Resultado operacional Líquido</b>	R\$ 84.359,08	R\$ 775.098,03	R\$ 1.442.851,13	R\$ 2.090.699,61	R\$ 2.704.047,33
<b>Tributos</b>	R\$ 177.576,17	R\$ 487.492,92	R\$ 801.270,47	R\$ 1.539.130,11	R\$ 1.951.913,61
<b>Lucro Líquido</b>	-R\$ 93.217,09	R\$ 287.605,11	R\$ 641.580,66	R\$ 551.569,50	R\$ 752.133,72

Fonte: Próprio autor.

## 7.2 Análise e diagnóstico da área financeira

Após análise do cenário financeiro da empresa HealthWay!, considerando os relatórios e indicadores, conclui-se que a empresa tem um faturamento crescente de aproximadamente 100% ao ano, bons resultados de TIR e VPL, indicando um bom negócio para os investidores.

## **8 Viabilidade do Negócio**

Considerando todos os fatores apresentados ao longo deste trabalho, como canvas, proposta de valor, análise e estrutura de custo, missão e valores organizacionais, estudo do mercado alvo, entre os demais pontos apresentados neste trabalho podemos considerar como um negócio de grande potencial de crescimento.

Com os estudos realizados nas áreas notamos uma oportunidade de um negócio em um segmento não tão explorado tendo como base a junção de refeições prontas e congeladas junto ao acompanhamento e auxílio de um profissional da área da saúde focado na nutrição dos clientes.

Sendo assim, conforme as informações trazidas por este documento, é possível concluir que a HealthWay! "O melhor caminho para sua saúde." tem como objetivo um negócio inovador, prospero e viável.

## **9 Resumo estendido**

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo verificar a viabilidade do plano de negócio HealthWay!. De modo geral organização atua no ramo de alimentos comercializando refeições congeladas saudáveis com foco em dietas individualizadas e/ou na praticidade oferecida pela alimentação pronta. Trata-se de produtos que além de já atender uma fatia do mercado que é bem atendida por outros concorrentes também atende uma fatia do mercado que ainda não é explorada, no caso, o alto nível de personalização com foco em dietas criadas por profissionais da área de saúde. Atendendo principalmente adultos que vivem na correria do dia a dia e não podem se perder tempo em frente a um fogão ou a uma pia de louças sujas.

As pesquisas neste plano desde a área operacional, passando pela parte mercadológica, recursos humanos e financeiro foram realizadas com base de dados do mundo real, através da experiência de integrantes e dados do próprio mercado que a empresa se situa.

É possível concluir ao final deste, que a empresa se mostrou viável em todas as análises feitas, demonstrando possíveis resultados positivos para os seus stakeholders, além de uma evolução exponencial.

## REFERÊNCIAS

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

COVEY, Stephen R. **8º hábito**: da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

APENDICES

Apêndice A – DRE

	Receita Bruta	CPV/CMV/CSP	Resultado operacional Bruto	Despesas	Depreciação	Resultado operacional Líquido	Tributos	Lucro Líquido
1º Ano - Mês 01	R\$ 25.926,35	R\$ 16.773,10	R\$ 9.153,25	R\$ 36.998,04	R\$ 895,94	-R\$ 27.844,80	R\$ 1.555,58	-R\$ 29.400,38
1º Ano - Mês 02	R\$ 35.009,82	R\$ 20.260,14	R\$ 14.749,68	R\$ 37.516,57	R\$ 895,94	-R\$ 22.766,89	R\$ 6.243,59	-R\$ 29.010,48
1º Ano - Mês 03	R\$ 44.464,59	R\$ 23.891,25	R\$ 20.573,34	R\$ 37.698,24	R\$ 895,94	-R\$ 17.124,90	R\$ 6.810,88	-R\$ 23.935,78
1º Ano - Mês 04	R\$ 50.955,11	R\$ 26.286,36	R\$ 24.668,75	R\$ 37.887,34	R\$ 895,94	-R\$ 13.218,59	R\$ 7.200,31	-R\$ 20.418,90
1º Ano - Mês 05	R\$ 57.948,62	R\$ 28.990,88	R\$ 28.957,75	R\$ 38.017,15	R\$ 895,94	-R\$ 9.059,40	R\$ 10.633,25	-R\$ 19.692,64
1º Ano - Mês 06	R\$ 64.857,90	R\$ 31.640,14	R\$ 33.217,76	R\$ 38.157,02	R\$ 895,94	-R\$ 4.939,25	R\$ 11.407,08	-R\$ 16.346,34
1º Ano - Mês 07	R\$ 70.891,94	R\$ 33.949,49	R\$ 36.942,45	R\$ 38.295,20	R\$ 895,94	-R\$ 1.352,75	R\$ 12.082,90	-R\$ 13.435,65
1º Ano - Mês 08	R\$ 76.466,98	R\$ 36.068,13	R\$ 40.398,86	R\$ 38.415,88	R\$ 895,94	R\$ 1.982,97	R\$ 14.466,04	-R\$ 12.483,07
1º Ano - Mês 09	R\$ 81.832,37	R\$ 38.128,01	R\$ 43.704,35	R\$ 38.527,38	R\$ 895,94	R\$ 5.176,97	R\$ 15.190,37	-R\$ 10.013,40
1º Ano - Mês 10	R\$ 86.616,23	R\$ 39.880,25	R\$ 46.735,98	R\$ 38.634,69	R\$ 895,94	R\$ 8.101,29	R\$ 15.836,19	-R\$ 7.734,90
1º Ano - Mês 11	R\$ 91.666,20	R\$ 41.846,58	R\$ 49.819,63	R\$ 38.730,37	R\$ 895,94	R\$ 11.089,26	R\$ 16.517,94	-R\$ 5.428,68
1º Ano - Mês 12	R\$ 96.897,64	R\$ 43.867,01	R\$ 53.030,63	R\$ 38.831,37	R\$ 895,94	R\$ 14.199,26	R\$ 19.646,62	-R\$ 5.447,37
2º Ano - Mês 01	R\$ 116.965,24	R\$ 51.278,55	R\$ 65.686,69	R\$ 47.723,36	R\$ 895,94	R\$ 17.963,33	R\$ 23.236,73	-R\$ 5.273,40
2º Ano - Mês 02	R\$ 124.157,69	R\$ 53.812,62	R\$ 70.345,07	R\$ 48.124,71	R\$ 895,94	R\$ 22.220,36	R\$ 24.387,52	-R\$ 2.167,16
2º Ano - Mês 03	R\$ 129.790,21	R\$ 55.849,02	R\$ 73.941,19	R\$ 48.268,56	R\$ 895,94	R\$ 25.672,63	R\$ 25.288,72	R\$ 383,91
2º Ano - Mês 04	R\$ 134.227,12	R\$ 57.374,70	R\$ 76.852,42	R\$ 48.381,21	R\$ 895,94	R\$ 28.471,21	R\$ 25.998,63	R\$ 2.472,58
2º Ano - Mês 05	R\$ 139.067,68	R\$ 59.057,62	R\$ 80.010,06	R\$ 48.469,95	R\$ 895,94	R\$ 31.540,11	R\$ 26.773,12	R\$ 4.766,99
2º Ano - Mês 06	R\$ 144.047,73	R\$ 60.866,13	R\$ 83.181,60	R\$ 48.566,76	R\$ 895,94	R\$ 34.614,84	R\$ 27.569,93	R\$ 7.044,91
2º Ano - Mês 07	R\$ 148.986,89	R\$ 62.629,06	R\$ 86.357,83	R\$ 48.666,36	R\$ 895,94	R\$ 37.691,47	R\$ 28.360,19	R\$ 9.331,28
2º Ano - Mês 08	R\$ 152.720,00	R\$ 63.954,12	R\$ 88.765,88	R\$ 48.765,14	R\$ 895,94	R\$ 40.000,73	R\$ 28.957,49	R\$ 11.043,25
2º Ano - Mês 09	R\$ 157.162,01	R\$ 65.533,02	R\$ 91.628,99	R\$ 48.839,81	R\$ 895,94	R\$ 42.789,18	R\$ 29.668,21	R\$ 13.120,97
2º Ano - Mês 10	R\$ 161.247,03	R\$ 66.958,40	R\$ 94.288,63	R\$ 48.928,65	R\$ 895,94	R\$ 45.359,98	R\$ 30.321,81	R\$ 15.038,17
2º Ano - Mês 11	R\$ 165.235,50	R\$ 68.363,93	R\$ 96.871,57	R\$ 49.010,35	R\$ 895,94	R\$ 47.861,22	R\$ 30.959,97	R\$ 16.901,26
2º Ano - Mês 12	R\$ 169.102,60	R\$ 69.739,77	R\$ 99.362,82	R\$ 49.090,12	R\$ 895,94	R\$ 50.272,71	R\$ 31.578,71	R\$ 18.694,00
3º Ano - Mês 01	R\$ 195.101,94	R\$ 78.605,11	R\$ 116.496,83	R\$ 55.715,20	R\$ 895,94	R\$ 60.781,63	R\$ 47.110,43	R\$ 13.671,20
3º Ano - Mês 02	R\$ 201.090,96	R\$ 80.568,53	R\$ 120.522,42	R\$ 56.235,19	R\$ 895,94	R\$ 64.287,23	R\$ 48.368,12	R\$ 15.919,11
3º Ano - Mês 03	R\$ 204.181,25	R\$ 81.595,59	R\$ 122.585,65	R\$ 56.354,97	R\$ 895,94	R\$ 66.230,68	R\$ 49.017,09	R\$ 17.213,60
3º Ano - Mês 04	R\$ 208.215,48	R\$ 82.974,84	R\$ 125.240,65	R\$ 56.416,78	R\$ 895,94	R\$ 68.823,87	R\$ 49.864,27	R\$ 18.959,60
3º Ano - Mês 05	R\$ 212.383,99	R\$ 84.369,63	R\$ 128.014,36	R\$ 56.497,46	R\$ 895,94	R\$ 71.516,90	R\$ 50.739,66	R\$ 20.777,24
3º Ano - Mês 06	R\$ 215.151,43	R\$ 85.275,67	R\$ 129.875,76	R\$ 56.580,83	R\$ 895,94	R\$ 73.294,93	R\$ 51.320,82	R\$ 21.974,11
3º Ano - Mês 07	R\$ 217.320,48	R\$ 85.977,79	R\$ 131.342,69	R\$ 56.636,18	R\$ 895,94	R\$ 74.706,51	R\$ 51.776,32	R\$ 22.930,19
3º Ano - Mês 08	R\$ 219.482,01	R\$ 86.718,20	R\$ 132.763,82	R\$ 56.679,56	R\$ 895,94	R\$ 76.084,25	R\$ 52.230,25	R\$ 23.854,01
3º Ano - Mês 09	R\$ 222.121,39	R\$ 87.595,95	R\$ 134.525,45	R\$ 56.722,79	R\$ 895,94	R\$ 77.802,65	R\$ 52.784,52	R\$ 25.018,14
3º Ano - Mês 10	R\$ 224.151,58	R\$ 88.260,67	R\$ 135.890,91	R\$ 56.775,58	R\$ 895,94	R\$ 79.115,33	R\$ 53.210,86	R\$ 25.904,48
3º Ano - Mês 11	R\$ 226.783,20	R\$ 89.167,94	R\$ 137.615,26	R\$ 56.816,18	R\$ 895,94	R\$ 80.799,08	R\$ 53.763,50	R\$ 27.035,58
3º Ano - Mês 12	R\$ 228.944,74	R\$ 89.908,35	R\$ 139.036,38	R\$ 56.868,82	R\$ 895,94	R\$ 82.167,57	R\$ 54.217,42	R\$ 27.950,15
4º Ano - Mês 01	R\$ 259.268,40	R\$ 101.741,05	R\$ 157.527,36	R\$ 60.699,09	R\$ 895,94	R\$ 96.828,27	R\$ 61.623,36	R\$ 35.204,91
4º Ano - Mês 02	R\$ 265.530,34	R\$ 103.718,25	R\$ 161.812,09	R\$ 61.305,56	R\$ 895,94	R\$ 100.506,52	R\$ 62.938,36	R\$ 37.568,16
4º Ano - Mês 03	R\$ 268.086,32	R\$ 104.539,42	R\$ 163.546,89	R\$ 61.430,80	R\$ 895,94	R\$ 102.116,09	R\$ 63.475,12	R\$ 38.640,97
4º Ano - Mês 04	R\$ 270.602,97	R\$ 105.290,97	R\$ 165.312,00	R\$ 61.481,92	R\$ 895,94	R\$ 103.830,08	R\$ 64.003,62	R\$ 39.826,47
4º Ano - Mês 05	R\$ 273.065,11	R\$ 106.080,40	R\$ 166.984,72	R\$ 61.532,25	R\$ 895,94	R\$ 105.452,46	R\$ 64.520,67	R\$ 40.931,80
4º Ano - Mês 06	R\$ 274.374,91	R\$ 106.448,53	R\$ 167.926,38	R\$ 61.581,50	R\$ 895,94	R\$ 106.344,88	R\$ 64.795,72	R\$ 41.549,16
4º Ano - Mês 07	R\$ 276.479,53	R\$ 107.147,98	R\$ 169.331,55	R\$ 61.607,69	R\$ 895,94	R\$ 107.723,86	R\$ 65.237,69	R\$ 42.486,17
4º Ano - Mês 08	R\$ 278.292,93	R\$ 107.742,06	R\$ 170.550,87	R\$ 61.649,79	R\$ 895,94	R\$ 108.901,08	R\$ 65.618,51	R\$ 43.282,58
4º Ano - Mês 09	R\$ 278.718,73	R\$ 107.842,37	R\$ 170.876,36	R\$ 61.686,05	R\$ 895,94	R\$ 109.190,31	R\$ 65.707,93	R\$ 43.482,38
4º Ano - Mês 10	R\$ 279.041,50	R\$ 107.978,13	R\$ 171.063,36	R\$ 61.694,57	R\$ 895,94	R\$ 109.368,79	R\$ 65.775,71	R\$ 43.593,09
4º Ano - Mês 11	R\$ 281.096,42	R\$ 108.611,04	R\$ 172.485,38	R\$ 61.701,03	R\$ 895,94	R\$ 110.784,36	R\$ 66.207,24	R\$ 44.577,12
4º Ano - Mês 12	R\$ 281.096,42	R\$ 108.611,04	R\$ 172.485,38	R\$ 61.742,12	R\$ 895,94	R\$ 110.743,26	R\$ 66.207,24	R\$ 44.536,02
5º Ano - Mês 01	R\$ 317.478,59	R\$ 115.188,24	R\$ 202.290,35	R\$ 75.427,99	R\$ 895,94	R\$ 126.862,36	R\$ 76.132,43	R\$ 50.729,93
5º Ano - Mês 02	R\$ 322.677,91	R\$ 116.735,05	R\$ 205.942,86	R\$ 76.155,63	R\$ 895,94	R\$ 129.787,23	R\$ 77.224,29	R\$ 52.562,94
5º Ano - Mês 03	R\$ 325.726,16	R\$ 117.649,24	R\$ 208.076,91	R\$ 76.259,62	R\$ 895,94	R\$ 131.817,29	R\$ 77.864,42	R\$ 53.952,87
5º Ano - Mês 04	R\$ 328.182,69	R\$ 118.357,41	R\$ 209.825,28	R\$ 76.320,58	R\$ 895,94	R\$ 133.504,69	R\$ 78.380,29	R\$ 55.124,40
5º Ano - Mês 05	R\$ 330.497,78	R\$ 119.081,02	R\$ 211.416,76	R\$ 76.369,71	R\$ 895,94	R\$ 135.047,04	R\$ 78.866,46	R\$ 56.180,58
5º Ano - Mês 06	R\$ 331.469,23	R\$ 119.325,10	R\$ 212.144,13	R\$ 76.416,02	R\$ 895,94	R\$ 135.728,11	R\$ 118.846,77	R\$ 16.881,34
5º Ano - Mês 07	R\$ 332.960,89	R\$ 119.799,06	R\$ 213.161,83	R\$ 76.435,45	R\$ 895,94	R\$ 136.726,38	R\$ 119.339,02	R\$ 17.387,36
5º Ano - Mês 08	R\$ 333.832,86	R\$ 120.010,43	R\$ 213.822,44	R\$ 76.465,28	R\$ 895,94	R\$ 137.357,16	R\$ 119.626,77	R\$ 17.730,39
5º Ano - Mês 09	R\$ 335.679,57	R\$ 120.633,72	R\$ 215.045,85	R\$ 76.482,72	R\$ 895,94	R\$ 138.563,13	R\$ 120.236,18	R\$ 18.326,94
5º Ano - Mês 10	R\$ 336.147,95	R\$ 120.734,04	R\$ 215.413,92	R\$ 76.519,65	R\$ 895,94	R\$ 138.894,26	R\$ 120.390,75	R\$ 18.503,51
5º Ano - Mês 11	R\$ 336.147,95	R\$ 120.734,04	R\$ 215.413,92	R\$ 76.529,02	R\$ 895,94	R\$ 138.884,90	R\$ 120.390,75	R\$ 18.494,15
5º Ano - Mês 12	R\$ 336.147,95	R\$ 120.734,04	R\$ 215.413,92	R\$ 76.529,02	R\$ 895,94	R\$ 138.884,90	R\$ 120.390,75	R\$ 18.494,15

Apendice B – Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA									
ANO	MÊS	ENTRADA	SAIDA				Dif TIR	SALDO	
			Fornecedores	Mão Obra	Impostos	Despesas		Saldo Anterior	Saldo Final
0	0	-	250.570,32	-	-	-	- 250.570,32	500.000,00	249.429,68
1	1	22.037,40	9.170,10	26.712,44	1.555,58	17.888,60	- 33.289,33	249.429,68	216.140,35
1	2	33.647,30	12.657,14	30.855,44	2.100,59	18.407,13	- 30.373,00	216.140,35	185.767,35
1	3	43.046,37	16.288,25	30.855,44	2.667,88	18.588,80	- 25.353,99	185.767,35	160.413,36
1	4	49.981,53	18.683,36	30.855,44	3.057,31	18.777,89	- 21.392,48	160.413,36	139.020,88
1	5	56.899,60	21.387,88	30.855,44	6.490,25	18.907,70	- 20.741,67	139.020,88	118.279,21
1	6	63.821,51	24.037,14	30.855,44	7.264,08	19.047,57	- 17.382,73	118.279,21	100.896,48
1	7	69.986,83	26.346,49	30.855,44	7.939,90	19.185,76	- 14.340,75	100.896,48	86.555,72
1	8	75.630,72	28.465,13	30.855,44	10.323,04	19.306,44	- 13.319,33	86.555,72	73.236,40
1	9	81.027,56	30.525,01	30.855,44	11.047,37	19.417,94	- 10.818,21	73.236,40	62.418,19
1	10	85.898,65	32.277,25	30.855,44	11.693,19	19.525,25	- 8.452,48	62.418,19	53.965,71
1	11	90.908,71	34.243,58	30.855,44	12.374,94	19.620,92	- 6.186,17	53.965,71	47.779,53
1	12	96.112,92	36.264,01	30.855,44	15.503,62	19.721,92	- 6.232,08	47.779,53	41.547,45
2	13	113.955,10	40.788,66	39.817,34	18.714,44	22.918,20	- 8.283,54	41.547,45	33.263,91
2	14	123.078,82	43.322,73	39.817,34	19.865,23	23.319,55	- 3.246,03	33.263,91	30.017,88
2	15	128.945,33	45.359,13	39.817,34	20.766,43	23.463,40	- 460,97	30.017,88	29.556,91
2	16	133.561,59	46.884,81	39.817,34	21.476,34	23.576,05	1.807,04	29.556,91	31.363,96
2	17	138.341,59	48.567,73	39.817,34	22.250,83	23.664,79	4.040,91	31.363,96	35.404,86
2	18	143.300,72	50.376,24	39.817,34	23.047,64	23.761,60	6.297,90	35.404,86	41.702,76
2	19	148.246,01	52.139,17	39.817,34	23.837,90	23.861,20	8.590,40	41.702,76	50.293,17
2	20	152.160,03	53.464,23	39.817,34	24.435,20	23.959,98	10.483,28	50.293,17	60.776,45
2	21	156.495,71	55.043,13	39.817,34	25.145,92	24.034,64	12.454,67	60.776,45	73.231,12
2	22	160.634,27	56.468,51	39.817,34	25.799,52	24.123,49	14.425,42	73.231,12	87.656,53
2	23	164.637,23	57.874,04	39.817,34	26.437,68	24.205,19	16.302,98	87.656,53	103.959,52
2	24	168.522,53	59.249,88	39.817,34	27.056,42	24.284,95	18.113,94	103.959,52	122.073,46
3	25	191.202,04	64.814,05	48.146,98	40.971,41	27.498,32	9.771,29	122.073,46	131.844,75
3	26	200.192,60	66.777,47	48.146,98	42.229,10	28.018,30	15.020,76	131.844,75	146.865,51
3	27	203.717,70	67.804,53	48.146,98	42.878,06	28.138,08	16.750,05	146.865,51	163.615,56
3	28	207.610,35	69.183,77	48.146,98	43.725,25	28.199,89	18.354,46	163.615,56	181.970,02
3	29	211.758,71	70.578,56	48.146,98	44.600,64	28.280,57	20.151,96	181.970,02	202.121,98
3	30	214.736,32	71.484,61	48.146,98	45.181,80	28.363,94	21.558,99	202.121,98	223.680,97
3	31	216.995,12	72.186,73	48.146,98	45.637,30	28.419,29	22.604,83	223.680,97	246.285,80
3	32	219.157,78	72.927,14	48.146,98	46.091,22	28.462,67	23.529,78	246.285,80	269.815,58
3	33	221.725,49	73.804,88	48.146,98	46.645,49	28.505,90	24.622,23	269.815,58	294.437,81
3	34	223.847,06	74.469,61	48.146,98	47.071,83	28.558,69	25.599,95	294.437,81	320.037,76
3	35	226.388,46	75.376,88	48.146,98	47.624,47	28.599,30	26.640,84	320.037,76	346.678,60
3	36	228.620,51	76.117,29	48.146,98	48.078,40	28.651,93	27.625,92	346.678,60	374.304,51
4	37	254.719,85	81.315,65	56.422,60	54.446,37	31.878,88	30.656,36	374.304,51	404.960,87
4	38	264.591,05	83.292,86	56.422,60	55.761,37	32.485,35	36.628,87	404.960,87	441.589,74
4	39	267.702,92	84.114,03	56.422,60	56.298,13	32.610,59	38.257,57	441.589,74	479.847,32
4	40	270.225,47	84.865,57	56.422,60	56.826,62	32.661,71	39.448,97	479.847,32	519.296,29
4	41	272.695,79	85.655,00	56.422,60	57.343,67	32.712,04	40.562,48	519.296,29	559.858,76
4	42	274.178,44	86.023,13	56.422,60	57.618,73	32.761,29	41.352,69	559.858,76	601.211,45
4	43	276.163,84	86.722,58	56.422,60	58.060,70	32.787,48	42.170,47	601.211,45	643.381,92
4	44	278.020,92	87.316,66	56.422,60	58.441,51	32.829,57	43.010,57	643.381,92	686.392,49
4	45	278.654,86	87.416,98	56.422,60	58.530,93	32.865,84	43.418,51	686.392,49	729.811,00
4	46	278.993,08	87.552,74	56.422,60	58.598,71	32.874,36	43.544,67	729.811,00	773.355,67
4	47	280.788,18	88.185,64	56.422,60	59.030,25	32.880,81	44.268,88	773.355,67	817.624,55
4	48	281.096,42	88.185,64	56.422,60	59.030,25	32.921,91	44.536,02	817.624,55	862.160,57
5	49	312.021,27	94.288,68	69.632,56	66.670,50	36.156,91	45.272,61	862.160,57	907.433,18
5	50	321.898,01	95.835,49	69.632,56	67.762,36	36.884,55	51.783,04	907.433,18	959.216,22
5	51	325.268,92	96.749,69	69.632,56	68.402,49	36.988,54	53.495,64	959.216,22	1.012.711,86
5	52	327.814,21	97.457,85	69.632,56	68.918,36	37.049,50	54.755,92	1.012.711,86	1.067.467,78
5	53	330.150,51	98.181,46	69.632,56	69.404,53	37.098,64	55.833,32	1.067.467,78	1.123.301,10
5	54	331.323,51	98.425,55	69.632,56	109.384,85	37.144,94	16.735,62	1.123.301,10	1.140.036,72
5	55	332.737,14	98.899,50	69.632,56	109.877,09	37.164,37	17.163,61	1.140.036,72	1.157.200,33
5	56	333.702,07	99.110,87	69.632,56	110.164,84	37.194,20	17.599,59	1.157.200,33	1.174.799,92
5	57	335.402,56	99.734,17	69.632,56	110.774,26	37.211,64	18.049,94	1.174.799,92	1.192.849,86
5	58	336.077,70	99.834,48	69.632,56	110.928,82	37.248,57	18.433,26	1.192.849,86	1.211.283,12
5	59	336.147,95	99.834,48	69.632,56	110.928,82	37.257,94	18.494,15	1.211.283,12	1.229.777,26
5	60	336.147,95	99.834,48	69.632,56	110.928,82	37.257,94	18.494,15	1.229.777,26	1.248.271,41

