



**VIVIANE SATIE NISHIMURA**

## **PLANO DE NEGÓCIOS DE “CLUBE DE EXPERIÊNCIAS”**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2015**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Plano de negócios de “Clube de Experiências”**, elaborado por Viviane Satie Nishimura e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de novembro de 2.015

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Viviane Satie Nishimura, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 1-14 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/02/14 a 11/11/15, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano de negócios de “Clube de Experiências” é autêntico e original.

Curitiba, Curitiba, 01 de novembro de 2.015

---

Viviane Satie Nishimura



Dedico este trabalho à minha família, que sempre esteve ao meu lado nos momentos bons e difíceis.

Agradeço todos os professores da ISAE FGV, que contribuíram para o desenvolvimento deste MBA e deste trabalho.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE CLUBE DE ASSINATURAS NO BRASIL .....	14
FIGURA 2 – VENDAS ONLINE (BENS DE CONSUMO) EM BILHÕES DE REAIS .....	15
FIGURA 3 – RENDA FAMILIAR DA POPULAÇÃO QUE UTILIZA E-COMMERCE NO BRASIL .....	17
FIGURA 4 – FAIXA ETÁRIA DA POPULAÇÃO QUE UTILIZA E-COMMERCE NO BRASIL .....	17



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CINCO FORÇAS DE PORTER .....	21
TABELA 2 – ANÁLISE SWOT .....	22
TABELA 3 – DEMONSTRAÇÃO DE GIRO .....	28
TABELA 4 – PAYBACK DESCONTADO .....	31
TABELA 5 – VPL CENÁRIO OTIMISTA .....	31
TABELA 6 – VPL CENÁRIO PROVÁVEL .....	32
TABELA 7 – VPL CENÁRIO PESSIMISTA .....	32

## **SUMÁRIO**

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	11
3. ANÁLISE DE MERCADO	13
3.1 ANÁLISE SETORIAL	13
3.2 ANÁLISE DA DEMANDA	15
3.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	17
4. OFERTA DA EMPRESA	19
5. PLANO OPERACIONAL	22
6. PLANO FINANCEIRO	25
7. CONCLUSÃO	30
8. BIBLIOGRAFIA	31
9. ANEXOS.	32

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócio tem por objetivo analisar a viabilidade financeira do Clube de Experiências, que consiste em um clube de assinaturas, que fornece produtos diversos (Bebidas, Produtos gourmet, Passeios, Jantares, Cursos e aulas, Cosméticos, Tratamentos, etc) uma vez por mês mediante ao pagamento de assinatura.

O Clube de Experiências ocupará o nicho de mercado de clientes que desejam receber produtos diferenciados e exclusivos, que buscam a comodidade de receber recomendações e o produto em casa.

Neste trabalho serão apresentados análise de mercado (contemplando análise setorial, análise da demanda, análise da concorrência), oferta da empresa, plano operacional e plano financeiro.

O capital inicial será de R\$ 50.000,00 sendo o payback descontado de onze meses.

serão estudados três cenários:

- Otimista: Empresa ficará aberta por tempo indeterminado (VPL R\$ 6.495,82)
- Provável: Empresa ficará aberta por 5 anos (VPL R\$ 174.541,03)
- Pessimista: Empresa ficará aberta por 1 ano (VPL R\$ 441.079,07)

Em todos os cenários (inclusive no pessimista), o valor presente líquido é positivo, o que indica a rentabilidade do negócio.

Desta forma, será recomendada a abertura da empresa Clube de Experiências.

## 2. A Empresa – Descrição Geral

- A solução encontrada

Atualmente as pessoas buscam experiências que fujam do convencional e do dia-a-dia. No Clube de Experiências, é possível assinar um pacote no website, e ter acesso a produtos que proporcionarão uma experiência diferente a cada entrega: receber em sua casa um vinho ou uma cerveja artesanal, um voucher para jantar em um restaurante, um livro, entre outros.

- Identificação do negócio

A definição do negócio consiste em: Prover experiências para pessoas que busquem algo diferenciado.

O Clube de Experiências consiste em um clube de assinaturas virtual, em que o consumidor tem acesso a uma experiência com frequência mensal, mediante pagamento de um valor fixo.

- Visão, missão e valores

Visão 2020: Ser um dos dez maiores clubes de assinaturas.

Missão: Proporcionar experiências, fornecendo produtos que superem as expectativas dos clientes.

Valores: Foco no cliente, Responsabilidade socioambiental, Excelência, Qualidade e Inovação.

- Vantagens competitivas

O Clube de Experiências, ao contrário dos demais clubes de assinaturas presentes no mercado, oferece uma variedade de produtos, e não está concentrado apenas em um (por exemplo, vinhos). Desta forma, a cada mês o cliente tem uma surpresa diferente e a oportunidade de vivenciar uma experiência diferente.

- Tecnologia

O Clube de Experiências está disponível em versão web, em que a assinatura ocorre através do próprio website, e o pagamento é feito online através de plataforma parceira.

- Marca

O Clube de Experiências é uma marca reconhecida pela qualidade e exclusividade de seus produtos, através dos quais proporciona experiências diferenciadas para seus clientes.

- Mercados

O mercado alvo consiste em consumidores situados na cidade de São Paulo, que utilizem e-commerce e estejam à procura de novidades, que queiram a comodidade de receber os produtos em casa, e que esperem ser surpreendidos a cada entrega

- Fornecedores

O Clube de Experiências conta com uma rede de fornecedores parceiros, que oferecem produtos por um preço abaixo do mercado em troca da avaliação de satisfação dos clientes.

### 3. Análise de Mercado

#### 3.1 Análise Setorial

- Aspectos gerais

De acordo com a Revista EXAME, o mercado de clube de assinaturas online no Brasil é formado por mais de 1.000 empresas, que devem faturar 1 bilhão de reais neste ano, o dobro de 2014 (FEIJO, 2015).

Este mercado está segmentado conforme a Figura 1.

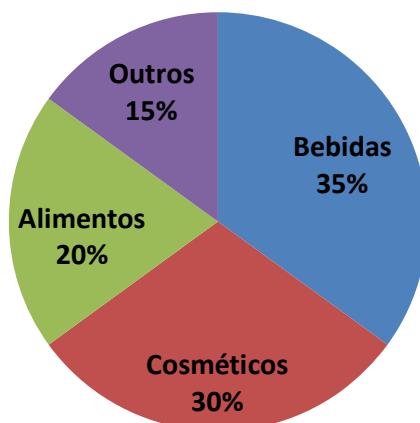


Figura 1 – Segmentação do mercado de clube de assinaturas no Brasil

Nos Estados Unidos os clubes faturam mais de 10 bilhões de dólares por ano.

Há vantagens para ambos os lados do negócio.

Para os clubes de assinatura, há receita recorrente e estoques previsíveis.

Para os consumidores, há a comodidade de não ter que tomar novas decisões de compras.

Ao mesmo tempo, há risco de aumento súbito do número de concorrentes, além do rápido desinteresse dos consumidores, o que leva ao cancelamento da assinatura.

- Macro ambiente

De acordo com o estudo Webshoppers, o mercado de e-commerce no Brasil teve grande evolução nos últimos anos, como mostra a Figura 2 (EBIT, 2015).



Figura 2 – Vendas online (bens de consumo) em bilhões de reais

Em 2014 houve um crescimento de 24% em relação a 2013, apresentando um volume de vendas online para bens de consumo acima de 35 bilhões de reais. A expectativa para 2015 é de uma elevação em 15%, resultando em mais de 41 bilhões de reais em vendas.

- Oportunidades

De acordo com consulta feita ao site da Associação Brasileira de Clubes de Assinaturas, os clubes de assinatura focam em uma determinada área, por exemplo vinho, cerveja, pet, gastronomia, beleza, entre outros (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CLUBES DE ASSINATURA, 2015).

Não há no mercado oferta semelhante ao Clube de Experiências, que proporciona produtos de temas diferentes a cada entrega.

Desta forma, a proposta do Clube de Experiências é ocupar este nicho de mercado em potencial, focando em clube de assinaturas voltado a experiências diversas, de qualidade, com

exclusividade, com toda a comodidade de receber os produtos em casa mediante ao pagamento da mensalidade.

- Ameaças

Com base em reportagem do jornal Folha de São Paulo, uma das ameaças do mercado de clube de assinaturas refere-se aos clientes que assinam apenas para ganhar descontos, e cancelam a assinatura após o recebimento dos primeiros produtos (OLIVEIRA, 2014). Na mesma linha, ainda há o desafio de manter e aumentar a base de clientes, a fim de maximizar o faturamento.

Outro ponto de atenção deve ser a operação logística, que depende em sua maior parte da malha rodoviária com condições precárias, além de enfrentar os grandes congestionamentos da cidade de São Paulo, que é o foco do Clube de Experiências.

- Barreiras (entrada e saída)

A principal barreira de entrada do mercado de clube de assinaturas é o capital necessário para investimento inicial, empregado principalmente no desenvolvimento da marca, da plataforma e de toda operação.

Em contrapartida, como existe uma base de clientes relativamente fixa, os níveis de estoques são baixos, não representando uma grande barreira de saída.

### **3.2. Análise da Demanda**

- Perfil do cliente

O cliente do Clube de Experiências está situado na cidade de São Paulo e está habituado a utilizar comércio virtual.

O mercado alvo encontra-se na faixa de renda familiar superior a 5 mil reais mensais, considerando que os produtos serão diferenciados, de alta qualidade. Esta fatia contempla aproximadamente 30% da população que utiliza e-commerce.



Renda familiar	1s 2015
Menos de R\$ 3.000	40,34%
Entre R\$ 3.001 e R\$ 5.000	21,99%
Entre R\$ 5.001 e R\$ 8.000	15,30%
Acima de R\$ 8.001	15,09%
Prefiro não responder	7,28%
<b>Renda familiar média</b>	<b>R\$ 4.658,00</b>

Figura 3 – Renda familiar da população que utiliza e-commerce no Brasil

O público está concentrado entre 25 e 54 anos, abordando cerca de 57% da população brasileira que utiliza e-commerce (Figura 4), focando no público jovem e adulto, que busca novas experiências diferenciadas.

IDADE	
12 E 19 ANOS	21%
20 E 24 ANOS	13%
25 E 34 ANOS	25%
35 E 44 ANOS	19%
45 E 54 ANOS	13%
55 E 64 ANOS	7%
65 E 74 ANOS	2%

Figura 4 – Faixa etária da população que utiliza e-commerce no Brasil

O cliente do Clube de Experiências deseja receber sugestões e recomendações de produtos exclusivos e diferenciados, e ser surpreendido com cada entrega que receber.

- Quantificação

Com base em benchmarking feito através da base de Pequenas Empresas e Grandes Negócios, os clubes de assinatura de pequeno porte possuem em torno de 200 assinantes (PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS, 2015).

Apesar de o Clube de Experiências oferecer um produto diferenciado, optou-se pela perspectiva conservadora na projeção do número de clientes.

Portanto, a previsão de venda é de **200 assinaturas** (ou seja, todo mês serão pagas 200 mensalidades).

- Preço

O preço estabelecido pelo Clube de assinaturas é de R\$ 100,00 mensais, considerando o preço médio cobrado por outros clubes de assinaturas e que o produto oferecido pelo Clube de Experiências é diferenciado e variado.

Desta forma, a receita mensal é de R\$ 20.000,00.

### **3.3. Análise da Concorrência**

- Os concorrentes

Os concorrentes do Clube de Experiências são:

- Clubes de assinatura:

Os clubes de assinatura são concorrentes, uma vez que provém o mesmo tipo de envio de produtos mediante ao pagamento de mensalidade.

A seguir são citados alguns dos casos indicados pela Associação Brasileira dos Clubes de assinaturas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CLUBES DE ASSINATURAS, 2015):

- BistroBox: envia um produtos gourmet mensalmente acompanhados de cards informativos e receitas por R\$ 59,90
- TAG: envia um livro mensalmente por R\$ 69,90
- Clube do azeite: envia um azeite de alto padrão mensalmente por R\$ 89,90
- Clube zero: envia produtos saudáveis por R\$ 59,90
- Esmalteria Club: envia de 3 a 5 esmaltes mensalmente por R\$ 34,90

- Sites de experiências:

Os sites de experiências comercializam experiências através de venda única.

Um exemplo seria o Viva! Experiências, que oferece opções desde R\$ 79,90 por um período no boliche até R\$ 899,90 por um passeio de balão (VIVA! EXPERIÊNCIAS, 2015).

- Pontos fortes / fracos

Os clubes de assinatura possuem a vantagem de focar em um determinado setor, e assim ter maior poder de barganha com fornecedores em termos de preço e exclusividade dos produtos. Porém, também estão mais suscetíveis ao cancelamento das assinaturas por causa do desinteresse dos clientes, uma vez que se trata sempre do mesmo tipo de produto.

Os sites de experiência possuem a vantagem de oferecer produtos diversificados, no entanto, ao trabalharem com o negócio de venda única, não fornecem a comodidade ao cliente de receber sugestões periodicamente, sem ter que se preocupar em escolher os produtos.

## 4. Oferta da Empresa

- Descrição detalhada

O Clube de Experiências consiste em um clube de assinaturas virtual, em que o consumidor tem acesso a uma experiência com frequência mensal, mediante pagamento de um valor fixo.

É oferecida a assinatura de um pacote no website, e ter acesso a produtos que proporcionarão uma experiência diferente a cada entrega.

O Clube de Experiências consegue agregar em apenas um negócio as vantagens dos clubes de assinatura e sites de experiências, pois oferece aos clientes produtos diferenciados, exclusivos e de alta qualidade, que são recomendados mensalmente por um preço fixo e surpreendem seus consumidores a cada entrega.

Como vantagens de ser um clube de assinaturas, há a receita recorrente em um mercado que se encontra em crescimento, possibilitando planejar melhor os níveis de estoque, além do menor investimento inicial necessário.

O Clube de Experiências oferecerá produtos diversificados com a frequência de uma vez por mês:

- Bebidas (vinhos, cervejas)
- Produtos gourmet
- Passeios
- Jantares
- Cursos e aulas
- Cosméticos
- Tratamentos
- Etc

Conforme o item 3.2. Análise da Demanda, o preço da assinatura do Clube de Experiências será de R\$ 100,00 mensais.

O website possuirá diferentes seções:

- O Clube de Experiências: Apresentação institucional da empresa, com a Missão, Visão e Valores.
- Produtos: Visualização da gama de produtos e serviços oferecidos, distribuídos nas categorias de bebidas, produtos gourmet, passeios, jantares, cursos e aulas, cosméticos, tratamentos, etc.
- Assinatura: Área de cadastro para assinatura, condições comerciais, termo de aceite e direcionamento para plataforma de pagamento.

Contato: E-mail, telefone e contato em redes sociais

- Posicionamento

O Clube de Experiências baseou seu planejamento estratégico, entre outras metodologias, nas cinco forças de Porter.

Novos concorrentes	Mercado de fácil entrada, necessário investimento inicial.
Fornecedores	Força dos fornecedores por causa dos produtos exclusivos e diferenciados. Há a flutuação de preço de produto ou estoques. Ao mesmo tempo, o Clube de Experiências pode negociar melhor com fornecedores, com o argumento de compra recorrente.
Substitutos	Possíveis novos modelos de e-commerce.
Concorrentes	E-commerce, tanto outros clubes de assinatura quanto sites de experiências.
Clientes	Poder dos clientes quanto à alta oferta de clubes de assinatura e facilidade em assinar/cancelar a contratação. Além disso, o produto não é item essencial para sobrevivência.

Tabela 1 – Cinco forças de Porter

- Análise Swot

<b><u>Forças</u></b>	<b><u>Fraquezas</u></b>
S1 – Experiências diferenciadas em um clube só S2 – Qualidade de produtos	W1 – Negócio disperso (não foca em apenas um tipo de produto ou serviço) W2 – Operação logística complexa
<b><u>Oportunidades</u></b>	<b><u>Ameaças</u></b>
O1 – Mercado de clube de assinaturas em alta O2 – Crescimento do mercado de e-commerce no Brasil	T1 – Novos concorrentes T2 – Variação cambial

Tabela 2 – Análise SWOT

**Ação ofensiva**

A (S1, O1/O2) – Focar estratégia de marketing na diversificação de produtos, que não é oferecida por nenhum outro clube de assinaturas.

**Ação defensiva**

Df (S2, T1) – Focar estratégia de marketing reforçando a qualidade e exclusividade dos produtos.

**Possibilidade para anular debilidade**

Db (W2, O1/O2) – Estabelecer contrato com distribuidor logístico com alto nível de serviço, e assegurar penalidade financeira em caso de atrasos ou avarias nas entregas

**Possibilidade para anular vulnerabilidade**

V (W1, T1) – Estar atento aos movimentos no mercado quanto ao surgimento de novos concorrentes, e direcionar os produtos oferecidos de forma a manter posicionamento no mercado.

## 5. Plano Operacional

- Infraestrutura

Por se tratar de um modelo de negócio de e-commerce, a infraestrutura necessária é apenas uma sala comercial com móveis de escritório e computador.

De acordo com um site de aluguel de imóveis, e o preço de uma sala comercial localizado na zona sul de São Paulo gira em torno de R\$ 1.000,00 mensais. Como o imóvel será utilizado como escritório, não é necessária infraestrutura predial específica, e, portanto, não será realizada reforma.

Para os gastos mensais com água e luz é considerado o valor de R\$ 500,00.

- Tecnologia adotada.

Por se tratar de um modelo de negócio de e-commerce, o pagamento das mensalidades é realizado através de link de pagamento com proteção SSL em conjunto com os principais adquirentes (Cielo, Elavon, Rede), garantindo a segurança e rapidez das transações.

Consultado fornecedor de pagamento recorrente, que informou valor de R\$ 0,79 por transação.

A plataforma para hospedagem do Clube de Experiências escolhida oferece suporte para criação do site, registro do domínio, além de espaço em disco, transferência e banco de dados ilimitados.

Consultado fornecedor de hospedagem de sites, que informou valor de R\$ 69,90 mensais.

- Logística.

Um dos fatores críticos de sucesso do Clube de Experiências é ter uma robusta distribuição logística, garantindo o prazo de entrega e a integridade dos produtos. Desta forma, o Clube de Experiências tem contrato com um fornecedor consolidado, que é responsável pelo armazenamento e distribuição dos produtos na cidade de São Paulo.



Consultado distribuidor logístico, e o valor informado para armazenagem de até 10 SKUs e 200 entregas mensais foi de R\$ 1.560,00.

- Fornecedores

O Clube de Experiências conta com parcerias com fornecedores de produtos de qualidade, diferenciados e exclusivos, que são oferecidos a um preço inferior ao do mercado em troca da avaliação de satisfação dos clientes. Para adoção desta estratégia de negócio, foi considerado benchmarking com a empresa Glambox, em que grandes players do mercado de cosmético fornecem produtos recém-lançados sem custo em troca da divulgação em redes sociais e avaliação das clientes. Atualmente a Glambox conta com mais de 20.000 clientes cadastrados. Foi feita pesquisa para produtos diversos (Bebidas, Produtos gourmet, Passeios, Jantares, Cursos e aulas, Cosméticos, Tratamentos, etc) e o valor médio encontrado foi de R\$ 50,00.

- Organização / Recursos Humanos

Devido ao pequeno porte da empresa, e considerando a perspectiva conservadora de 200 assinaturas, o Clube de Experiências é composto de apenas dois funcionários nesta fase inicial:

- Diretor

O Diretor é o próprio dono do negócio e é responsável por todas as áreas: Estratégica, Marketing e Vendas, Financeiro, Recursos Humanos, Logística, Compras. A principal atividade do diretor será coordenar os diferentes fornecedores, de forma a garantir a operação da empresa, a satisfação dos clientes e a rentabilidade.

Até que seja atingido o Payback, o diretor não recebe salário. Como o diretor é o próprio dono do negócio, após o payback, o diretor receberá o lucro obtido em cada período.

- Assistente administrativo

O assistente administrativo dá suporte ao diretor em atividades diversas, especialmente no contato com fornecedores.

As competências exigidas são:

- Curso superior completo em Administração
- Conhecimento básico de pacote office
- Experiência prévia em e-commerce será diferencial

De acordo com a base Salariômetro, o salário de um assistente administrativo em São Paulo é de R\$ 1.685,00 (SALARIÔMETRO, 2015).

## 6. Plano Financeiro

- Fluxo de caixa
  - Investimentos – Total: R\$ 33.885,45
    - Desenvolvimento do plano de marketing (marca, logo, embalagem, estratégia de divulgação) – R\$ 30.000,00 (consultado profissional da área)
    - Móveis de escritório (Duas mesas, duas cadeiras e dois armários) – R\$ 1.605,45
    - Dois computadores – R\$ 2.000,00
    - Recrutamento do assistente administrativo (processo seletivo, vaga aberta por 60 dias ou até atingir 1.000 candidaturas) – R\$ 280,00
  - Estimativas
    - Faturamento  
Considerando a perspectiva de mercado de 200 assinaturas ao preço de R\$ 100,00 por mês, a receita mensal será de R\$ 20.000,00.
    - Custo do produto  
Valor médio de R\$ 50,00/unidade e portanto R\$ 10.000,00/mês para as 200 assinaturas.
    - Custo de comercialização  
Inclui distribuição, plataforma web e serviço de pagamento, ao total de R\$ 1,787,90/mês.
    - Custo de mão de obra  
Considera o salário do assistente administrativo de R\$ 1.685,00/mês.
    - Custos fixos  
Inclui o aluguel, gastos com água e luz, no valor total de R\$ 1.500,00/mês.
- Demonstração de Giro

Período (Mês)	-	1	2	3	4	5	6
Saldo inicial de caixa	R\$ 50.000,00	R\$ 1.141,65	R\$ 6.168,75	R\$ 11.195,85	R\$ 16.222,95	R\$ 21.250,05	R\$ 26.277,15
Vendas à vista		R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
Vendas a prazo	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>
Despesas Fixas	-R\$ 3.254,90	-R\$ 3.254,90	-R\$ 3.254,90	-R\$ 3.254,90	-R\$ 3.254,90	-R\$ 3.254,90	-R\$ 3.254,90
Despesas Variáveis	-R\$ 11.718,00	-R\$ 11.718,00	-R\$ 11.718,00	-R\$ 11.718,00	-R\$ 11.718,00	-R\$ 11.718,00	-R\$ 11.718,00
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>
INVESTIMENTOS	-R\$ 33.885,45	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Diferença do período	-R\$ 48.858,35	R\$ 5.027,10	R\$ 5.027,10	R\$ 5.027,10	R\$ 5.027,10	R\$ 5.027,10	R\$ 5.027,10
Saldo final de caixa	R\$ 1.141,65	R\$ 6.168,75	R\$ 11.195,85	R\$ 16.222,95	R\$ 21.250,05	R\$ 26.277,15	R\$ 31.304,25

Período (Mês)	7	8	9	10	11	12
Saldo inicial de caixa	R\$ 31.304,25	R\$ 36.331,35	R\$ 41.358,45	R\$ 46.385,55	R\$ 51.412,65	R\$ 56.439,75
Vendas à vista	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
Vendas a prazo	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>
Despesas Fixas	-R\$ 3.254,90	-R\$ 3.254,90	-R\$ 3.254,90	-R\$ 3.254,90	-R\$ 3.254,90	-R\$ 3.254,90
Despesas Variáveis	-R\$ 11.718,00	-R\$ 11.718,00	-R\$ 11.718,00	-R\$ 11.718,00	-R\$ 11.718,00	-R\$ 11.718,00
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>	<b>-R\$ 14.972,90</b>
INVESTIMENTOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Diferença do período	R\$ 5.027,10	R\$ 5.027,10	R\$ 5.027,10	R\$ 5.027,10	R\$ 5.027,10	R\$ 5.027,10
Saldo final de caixa	R\$ 36.331,35	R\$ 41.358,45	R\$ 46.385,55	R\$ 51.412,65	R\$ 56.439,75	R\$ 61.466,85

Tabela 3 – Demonstração de giro

- Vendas: Todas as vendas são à vista, pois as assinaturas são pagas mensalmente.
- Despesas fixas: Incluem aluguel, gastos com água e luz, salários, custo do website.
- Despesas variáveis: Incluem logística, plataforma de pagamento, produtos.

No período zero, ocorrem os investimentos e o início da operação, o que gera o gasto com as despesas fixas e variáveis, apesar de não haver receita ainda.

Desta forma, é necessário um capital inicial de R\$ 48.858,35.

Como foi previsto um aporte inicial de R\$ 50.000,00 com capital próprio (saldo inicial de caixa no período zero), não são necessários empréstimos. Este valor corresponde ao aporte inicial no cálculo do payback descontado.

- Demonstrativos de Resultados

A DRE foi construída para o período de um ano, considerando que o payback é inferior a um ano.

Receita Bruta	R\$	240.000,00
(-) Deduções	R\$	-
<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>R\$</b>	<b>240.000,00</b>
(-) Custos	-R\$	120.000,00
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>R\$</b>	<b>120.000,00</b>
(-) Despesas (Administrativas, Comerciais e Gerais)	-R\$	39.058,80
(-) Outras despesas operacionais	-R\$	20.616,00
<b>(=) Resultado antes das despesas e receitas financeiras</b>	<b>R\$</b>	<b>60.325,20</b>
(+/-) Receitas e despesas financeiras	R\$	-
<b>(=) Resultado antes dos tributos sobre o lucro</b>	<b>R\$</b>	<b>60.325,20</b>
(-) Despesas com tributos sobre o lucro	-R\$	9.048,78
<b>(=) Resultado líquido do período</b>	<b>R\$</b>	<b>51.276,42</b>

- Fonte de recursos

Os recursos utilizados como capital inicial serão providos pelo dono do negócio (recursos próprios).

## 6.1. Análise de Viabilidade

- Indicadores de viabilidade econômico-financeiro

Para análise de viabilidade, foi considerada taxa do tesouro direto (custo de oportunidade para capital próprio) de 13% aa e, portanto, 1% am.

- Análises

Foram realizadas análises de Payback, Valor presente Líquido juntamente com Análise de sensibilidade.

- Valores

Capital inicial = R\$ 50.000,00

PMT (mensal) = Faturamento – Gastos = R\$ 20.000,00 – R\$ 14.972,90 = R\$ 5.027,10

$i = 1\% \text{ am}$

- Payback

Utilizando a metodologia de Payback descontado:

Período (mês)	Fluxo de caixa	VP Fluxo caixa	Saldo investimento VP
0			-R\$ 50.000,00
1	R\$ 5.027,10	R\$ 4.976,16	-R\$ 45.023,84
2	R\$ 5.027,10	R\$ 4.925,74	-R\$ 40.098,10
3	R\$ 5.027,10	R\$ 4.875,82	-R\$ 35.222,28
4	R\$ 5.027,10	R\$ 4.826,42	-R\$ 30.395,87
5	R\$ 5.027,10	R\$ 4.777,51	-R\$ 25.618,36
6	R\$ 5.027,10	R\$ 4.729,10	-R\$ 20.889,26
7	R\$ 5.027,10	R\$ 4.681,18	-R\$ 16.208,08
8	R\$ 5.027,10	R\$ 4.633,74	-R\$ 11.574,34
9	R\$ 5.027,10	R\$ 4.586,79	-R\$ 6.987,55

10	R\$ 5.027,10	R\$ 4.540,31	-R\$ 2.447,24
11	R\$ 5.027,10	R\$ 4.494,30	R\$ 2.047,06

Tabela 4 – Payback descontado

Portanto, o payback é de onze meses.

- VPL - Valor presente líquido e Análise de Sensibilidade

Para análise de VPL, foi realizada análise de sensibilidade e foram estudados três cenários diferentes: provável, otimista, pessimista. A variável chave considerada foi o tempo de duração da empresa, uma vez que há casos de empresas que fecham em pouco tempo. Um caso foi o da Shoes4you, que vendia sapatos online e encerrou suas operações dois anos após a abertura.

Em todos os cenários, foi considerada a premissa de 200 assinaturas, de acordo com pesquisa de mercado realizada.

Cenário otimista – Empresa aberta por tempo indeterminado

Para este cenário, foi utilizado o conceito de perpetuidade.

$$PV = PMT/i$$

Capital inicial	-R\$ 50.000,00
PV (PMT/i)	R\$ 491.079,07
VPL	R\$ 441.079,07

Tabela 5 – VPL cenário otimista

No cenário otimista, o VPL é superior a quatrocentos mil reais, mostrando que o negócio é altamente rentável. Vale ressaltar que a probabilidade de que o cenário otimista ocorra é baixa, devido ao dinamismo do mercado de e-commerce.

Cenário provável – Empresa aberta por 5 anos

No cenário provável, o VPL é superior a cento e setenta mil reais, confirmando a elevada rentabilidade do negócio, mesmo em um cenário conservador.

Investimentos	-R\$ 50.000,00
PV mensais	R\$ 224.541,03
n (meses) - 5 anos	60
VPL	R\$ 174.541,03

Tabela 6 – VPL cenário provável

Cenário pessimista – Empresa aberta por 1 ano

No caso do cenário pessimista, o VPL é positivo, indicando que mesmo que a empresa fique aberta por um curto período de tempo, se mostra um negócio interessante.

Investimentos	-R\$ 50.000,00
PV mensais	R\$ 56.495,82
n (meses) - 1 ano	12
VPL	R\$ 6.495,82

Tabela 7 – VPL cenário pessimista



## **7. Conclusão**

O Clube de Experiências é um clube de assinaturas de produtos diversos, para clientes que busquem experiências diferenciadas e exclusivas, com a comodidade de receber uma recomendação uma vez por mês mediando ao pagamento de um valor fixo mensal.

De acordo com a análise do mercado, foi assumida premissa de 200 assinaturas com um valor de R\$ 100,00 mensais. Foram considerados os gastos com os produtos, logística, serviço de pagamento, plataforma de hospedagem, salários e aluguel.

Foram estudados três cenários diferentes: o otimista, em que a empresa fica aberta por tempo indeterminado; o provável, em que a empresa fica aberta por cinco anos; o pessimista, em que a empresa fica aberta por um ano.

Em todos os casos, obteve-se valor presente líquido positivo, indicando que o negócio é rentável. Considerando o capital inicial de R\$ 50.000,00, o payback descontado corresponde a onze meses.

Portanto, é recomendada a decisão de execução deste plano de negócio e abertura do Clube de Experiências, conforme estudos realizados neste trabalho.

## 8. Referências Bibliográficas

ANDRÉ NETO, A.; ALMEIDA, A.; SOUZA, C.P.; ANDREASSI, T. Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

FEIJÓ, Bruno Vieira. No meu clube ou no seu?. Revista EXAME, São Paulo, Edição 1094, Ano 49, n. 14, p.64-66, agosto.15.

GITMAN, Lawrence. Princípios de administração financeira. 10a Edição. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CLUBES DE ASSINATURA. Disponível em: <<http://www.clubesdeassinatura.com.br>>

OLIVEIRA, Filipe. Clubes de venda por assinatura crescem, mas causam receio. Folha de São Paulo, jun. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/06/1463506-clubes-de-venda-por-assinatura-crescem-mas-causam-receio.shtml>>

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. Clubes de assinaturas trazem conforto a clientes e lucro a empresários. Globo, jul. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2015/07/clubes-de-assinaturas-traz-conforto-clientes-e-lucro-empresarios.html>>

SALARIÔMETRO. Disponível em: <<http://www.salariometro.sp.gov.br>>

VIVA! EXPERIÊNCIAS. Disponível em: <<https://www.vivaexperiencias.com.br>>

EBIT. Webshoppers. 32 ed, 2015. São Paulo. Disponível em: <[http://www.ebit.com.br/webshoppers?urlDownloadType=pt\\_BR](http://www.ebit.com.br/webshoppers?urlDownloadType=pt_BR)>

## **9. Anexos**