

FUNDAÇÃO GETELUIO VARGAS  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS - GEE1/15

RENATO LUIZ ANDREATA

**ANÁLISE ECONOMICO FINANCEIRA DE NOVO NEGÓCIO:  
Marca de Cosméticos Naturais com canal próprio de vendas no  
varejo**

Curitiba  
2016

RENATO LUIZ ANDREATA

**ANÁLISE ECONOMICO FINANCEIRA DE NOVO NEGÓCIO:  
Marca de cosméticos naturais com canal próprio de vendas no  
varejo**

**Orientador: Augusto Dalla Vecchia**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao curso MBA em Gestão  
Estratégica de Empresas de Pós-  
Graduação *lato sensu*, como pré-requisito  
para obtenção do título de Especialista

TURMA GEE 1/15

Curitiba

2016

## RESUMO

A análise de viabilidade será pautada no desenvolvimento e comercialização de cosméticos naturais através de canal próprio no varejo, com abrangência nacional. O estudo partirá da avaliação do mercado de produtos naturais de modo geral e se aprofundará na identificação de potencial específico do segmento de cosméticos para propor uma atuação diferenciada para ao modelo de negócio da empresa em questão.

Como parte do desdobramento da oportunidade identificada, estruturar-se-á o modelo de operação, segmentando entre os processos de industrialização e também de comercialização no varejo. A partir da identificação dos esforços necessários para se estabelecer o negócio em ambas às perspectivas, será criado o plano financeiro detalhado para este modelo.

No estudo de viabilidade, os principais indicadores do plano de negócio serão identificados e avaliados dentro de uma simulação de sensibilidade para analisar o comportamento em caso de possíveis variações do mercado e se chegar na recomendação final de investimento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Mercado de Produtos Orgânicos nos EUA .....	9
Figura 2: Aplicação das cinco forças de Porter .....	11
Figura 3: Comparação histórica e projeções futuras do mercado de cosméticos .....	12
Figura 4: Loja L'occitane Au Brésil em São Paulo.....	14
Figura 5: Loja Grando em São Paulo .....	15
Figura 6: Categorias de Produtos Weleda .....	16
Figura 7: Planejamento de portfólio inicial .....	17
Figura 8: Evolução do Portfólio .....	18
Figura 9: Matriz SWOT .....	19
Figura 10: Modelo de Negócio.....	20
Tabela 1: Evolução dos pontos de venda .....	21
Tabela 2: Previsão de Lançamentos .....	22
Tabela 3: Cargos e funções administrativas previstas no tempo .....	23
Tabela 4: Previsão de unidades vendidas por ano .....	24
Tabela 5: Salários da equipe administrativa.....	25
Tabela 6: DRE Industrialização.....	27
Tabela 7: Fluxo de Caixa Industrialização .....	28
Tabela 8: Investimentos Varejo.....	29
Tabela 9: Projeção de faturamento por PDV.....	30
Tabela 10: Tabela do Simples Nacional para Comércio .....	31
Tabela 11: Despesas fixas mensais por PDV .....	32
Tabela 12: Despesas variáveis por PDV .....	33
Tabela 13: Despesas pré-operacionais por ano .....	34
Tabela 14: Custo da força de vendas por cargos .....	34
Tabela 15: Custo mensal da força de vendas por ponto .....	35
Tabela 16: DRE Varejo .....	36
Tabela 17: Fluxo de Caixa Varejo.....	37
Tabela 18: Fluxo de Caixa Composto .....	38
Tabela 19: Resumo de Indicadores.....	38
Tabela 20: Análise de sensibilidade .....	39

## SUMÁRIO

<b>1. DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA</b> .....	<b>7</b>
<b>2. MERCADO DE PRODUTOS NATURAIS</b> .....	<b>9</b>
2.1. Análise do Setor de Cosméticos Naturais .....	10
2.2. Análise da Demanda .....	12
2.3. Análise da Concorrência .....	13
2.3.1. <i>L'Occitane Au Brésil</i> .....	13
2.3.2. <i>Granado</i> .....	14
2.3.3. <i>Weleda</i> .....	15
<b>3. OFERTA DA EMPRESA</b> .....	<b>17</b>
3.1. Estratégia de Portfólio .....	17
3.2. Vantagem Competitiva.....	18
<b>4. PLANO OPERACIONAL</b> .....	<b>20</b>
4.1. O Modelo de Negócio .....	20
4.2. Industrialização .....	21
4.3. Varejo.....	21
<b>5. PLANO FINANCEIRO</b> .....	<b>24</b>
5.1. Premissas para Industrialização .....	24
5.1.1. <i>Capital de Giro</i> .....	24
5.1.2. <i>Demanda</i> .....	24
5.1.3. <i>Custo de Fabricação</i> .....	25
5.1.4. <i>Mão de Obra Própria</i> .....	25
5.1.5. <i>Custo de Desenvolvimento e Registro</i> .....	25
5.1.6. <i>DRE e Fluxo de Caixa Industrialização</i> .....	27
5.2. Premissas para Varejo .....	28
5.2.1. <i>Investimentos</i> .....	28
5.2.2. <i>Faturamento</i> .....	29
5.2.2. <i>Regime tributário</i> .....	30
5.2.3. <i>Custo de Produto Vendido</i> .....	31
5.2.4. <i>Despesas Fixas</i> .....	31
5.2.5. <i>Despesas Variáveis</i> .....	32

<b>5.2.6 Despesas Pré-Operacionais .....</b>	<b>33</b>
<b>5.2.7. Despesas com Força de Vendas .....</b>	<b>34</b>
<b>5.2.8. DRE e Fluxo de Caixa Varejo .....</b>	<b>35</b>
<b>5.3. Análise de Viabilidade.....</b>	<b>37</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>

## 1. DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

O mercado de beleza é altamente atrativo por ser pouco suscetível a crises e pelas altas margens praticadas. É por isso que hoje existem várias marcas e variedade de cosméticos, contudo, a maioria das organizações atua com produtos de base sintética. Algumas delas utilizam o apelo do “natural”, mas na verdade comercializam apenas produtos a base de plantas, sendo difícil para o consumidor encontrar alternativa totalmente natural. As marcas que tem esse diferencial são normalmente regionais e distribuem seus produtos em pontos de revenda de multimarcas, dificultando a formação de uma marca forte na lembrança do consumidor.

O modelo de negócio proposto consiste no desenvolvimento de uma marca de cosméticos naturais, bem como na criação de um canal próprio de comercialização no varejo, possibilitando a futura expansão do modelo por esforço próprio ou por meio de franquias.

A visão da empresa é ser a marca de referência no segmento de cosméticos naturais no Brasil e, através da comercialização de produtos de alta qualidade, tornar-se líder do segmento através da abertura de 90 pontos de venda (PDV) e com faturamento superior R\$ 60.000.000 (sessenta milhões de reais) no varejo até 2026.

A missão da empresa é dar a alternativa de beleza com a experimentação do uso diário de cosméticos verdadeiramente naturais, propiciando qualidade de vida e aumentando o bem-estar de seus consumidores.

Para tal, é necessário o investimento na criação da marca, no desenvolvimento de um portfólio de produtos atrativos e no conceito e criação do PDV para pilotar o modelo de negócio. Para tornar a marca conhecida, será necessário realizar propaganda destinada inicialmente ao público já consumidor de produtos naturais, de forma pontual e, com a evolução do modelo, para o público em geral. No que diz respeito ao desenvolvimento e fabricação de produtos, o modelo está pautado no estabelecimento de parceria com uma fábrica de alta tecnologia que possui corpo técnico capaz de formular e produzir produtos eficazes e com qualidade garantida. Para o canal de comercialização, está prevista a criação de um modelo de quiosque e um de loja, ambos previstos para funcionar em Shopping Center, sendo o quiosque, pelo menor investimento, o modelo selecionado para realizar o piloto do negócio.

Trazer uma alternativa de cosméticos naturais, com produtos diferenciados, confiabilidade e abrangência nacional, certamente cria uma vantagem competitiva num mercado ainda pouco explorado. Esse modelo de negócio traz consigo a oportunidade de se firmar como empresa pioneira na comercialização, através de canal próprio, de cosméticos naturais no mercado brasileiro. A lacuna deste segmento certamente será preenchida em breve, pois a alta demanda e procura por este tipo de produtos no mundo e também no mercado local está cada vez maior.

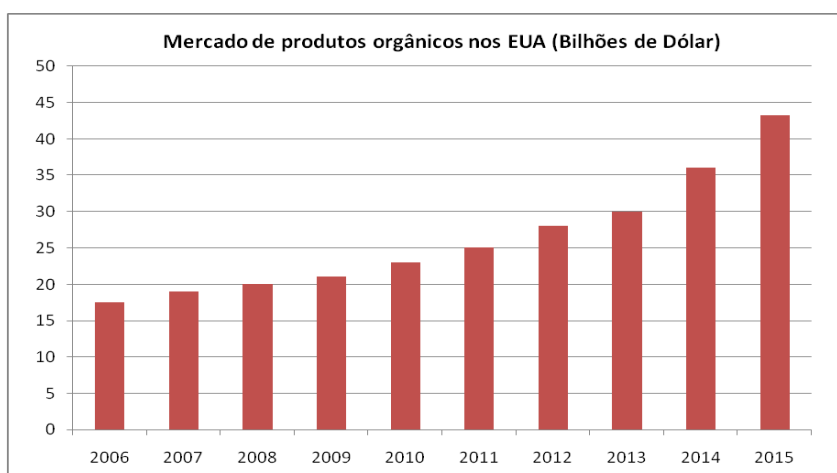
Buscar o selo de produto 100% (cem por cento) natural também é um objetivo deste negócio, pois é um diferencial que poucos “*players*” possuem e que irá atestar o apelo utilizado na propaganda da marca. Em decorrência, outro diferencial competitivo proposto no modelo é a não utilização de derivados de petróleo na composição do portfólio, trazendo ainda mais a noção de bem-estar atrelada ao conceito de sustentabilidade, o qual caminhará junto à marca.

A proposta está centrada no mercado de consumidores de produtos naturais, mas sem dúvidas, este apelo consegue converter muitos simpatizantes e entrantes deste segmento, que cresce a cada dia.



## 2. MERCADO DE PRODUTOS NATURAIS

O padrão de consumo no mundo está sofrendo alterações gradativas nas últimas décadas, sobretudo por decorrência da conscientização cada vez maior da população sobre temas como sustentabilidade, saúde e bem-estar. Nesta onda, o segmento de produtos naturais tem surfado com certo destaque. Como podemos ver na tabela abaixo, o setor de orgânicos (segmento da categoria de produtos naturais) no varejo dos Estados Unidos cresceu significativamente nos últimos 10 anos:



**Figura 1:** Mercado de Produtos Orgânicos nos EUA

Fonte: Organic Trade Association's (OTA) 2016 Organic Industry Survey

No Brasil não é diferente, segundo a consultoria Euromonitor o setor todo de produtos naturais movimentou em 2014 cerca de US\$ 35 bilhões (73% maior do que foi registrado em 2009), favorecido pelo desejo do consumidor em ter uma alimentação saudável e pela tendência de busca por itens que não agredem o meio ambiente.

As oportunidades de negócio deste nicho são as mais variadas possíveis, passando por aqueles que estão começando de forma artesanal em casa até aqueles que já possuem uma marca consolidada e querem diversificar sua atuação. Nessa linha, os produtos que utilizam desse apelo “natural” formam uma gama muito ampla dentro das categorias: alimentos, bebidas e cuidados pessoais.

Na área da alimentação, hoje são muitas as empresas que atuam em nível nacional comercializando produtos naturais, orgânicos e até mesmo os chamados Desintoxicantes (Detox). Porém, a maioria dessas marcas foi fundada há algumas décadas atrás de forma

pioneira, pautadas por princípios pessoais, administração familiar e muitas vezes limitadas a atuação regional. Com a já citada alteração progressiva do perfil de consumo essas empresas passaram a chamar a atenção de grandes organizações e a receber aportes financeiros através de aquisições. Como exemplo, podemos citar a marca curitibana Jasmine que ensacava arroz integral na década de 90 para vender em comércios locais e que faturou acima de R\$ 200 milhões em 2015. Nessa mesma linha a paulistana Mãe Terra viu seu faturamento disparar desde a fundação em 2008 até atingir o patamar de R\$ 100 milhões em 2015. Ambos os casos tiveram aporte financeiro de grupos internacionais nos últimos 5 anos, segundo dados extraídos da revista Exame na edição online de 23 de Fevereiro de 2015.

## **2.1. ANÁLISE DO SETOR DE COSMÉTICOS NATURAIS**

Com relação aos cuidados pessoais, especialmente voltados ao segmento de cosméticos, apesar do crescimento expressivo do consumo estar acompanhando o setor de alimentos, ainda não é possível identificar o movimento de constituição de marcas de referência nacional. Existe sim uma variedade muito grande de empresas de menor porte, destinadas a fabricação de produtos para venda no varejo regional através de lojas multimarcas.

O fato de se ter pouca expressão de marcas de cosméticos genuinamente naturais no varejo deve-se, entre outros, a complexidade de fabricação, a concorrência desleal e principalmente as dificuldades de se comercializar produtos em grandes centros.

Para se fabricar um produto 100% natural, as matérias primas devem ser selecionadas e por vezes possuem um custo elevado. A formulação apresenta uma maior complexidade comparada a produtos com base sintética, pois são mais difíceis de estabilizar sem conservantes e agentes químicos e a eficácia via ativos naturais também é mais difícil de ser obtida. Tudo isso faz com que o preço de venda normalmente seja acima dos concorrentes sem esse apelo e, por isso, o valor agregado é mais facilmente reconhecido por aquele consumidor que já tem uma consciência sobre os benefícios desse tipo de produto, que ainda é uma parcela relativamente baixa da população.

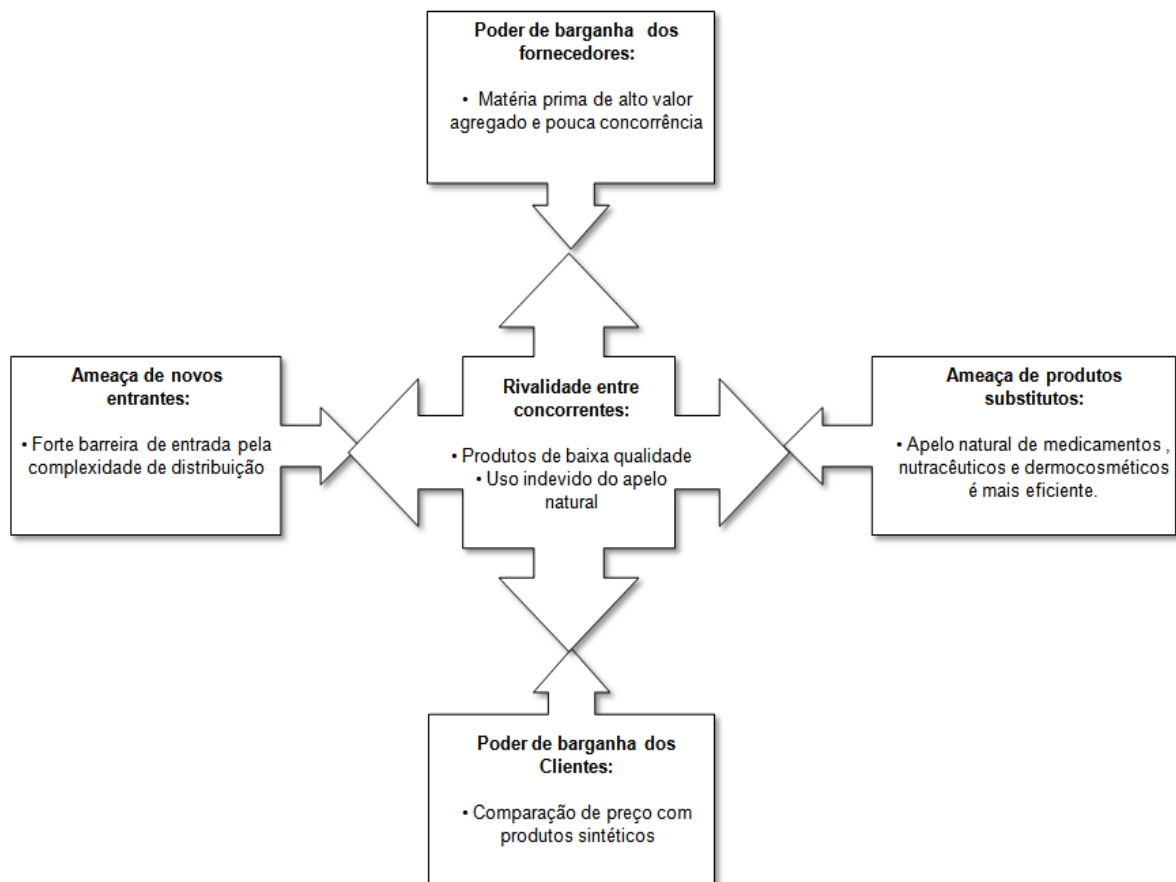
A concorrência desleal é um fator de ameaça para este segmento, pois muitas empresas, inclusive de grande porte, se aproveitam do desconhecimento do consumidor e de brechas na regulamentação de produtos para utilizar o apelo do “natural” indevidamente. Existem diferenças significativas entre cosméticos sintéticos, compostos por ingredientes

naturais e realmente naturais. Basicamente, isto quer dizer que não basta haver um ingrediente natural na fórmula para fazer do cosmético um produto natural. Para que os cosméticos sejam considerados naturais, devem seguir rígidos padrões em seu processo de formulação e não conter ingrediente químico acima de um nível permitido entre seus componentes. Segundo definição do organismo de inspeção e certificação Ecocert, temos:

**Cosméticos Naturais:** 5% do total dos ingredientes devem ser de origem orgânica; 95% dos ingredientes precisam ser de origem natural; 5% do total dos ingredientes podem ser de origem sintética desde que respeitem a lista de ingredientes sintéticos permitidos; 50% dos ingredientes de origem vegetal devem ser certificados como orgânico

Outra barreira encontrada na consolidação de uma marca é a distribuição. É muito difícil e custoso entrar em grandes redes de varejo, como hipermercados e redes de farmácias. Da mesma forma, o investimento para se verticalizar a distribuição através de canais próprios como loja e venda direta é relativamente alto e, aliado ao desconhecimento por parte dos fabricantes, dificultam a tomada de iniciativa.

Pode-se aprofundar um pouco mais na análise do setor através da utilização das cinco forças de Porter:



**Figura 2:** Aplicação das cinco forças de Porter

Fonte: Autor

## 2.2. ANALISE DA DEMANDA

Segundo a associação brasileira da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (ABIHPEC), o mercado brasileiro de cosméticos faturou em 2015 aproximadamente 100 (cem) bilhões de reais. O país é o terceiro maior consumidor de cosméticos, representando aproximadamente 10% do mercado global. Na figura abaixo, pode-se perceber a evolução no faturamento das indústrias por categoria no segmento cosméticos, a previsão futura e a relevância do Brasil no ranking mundial:

Aplicação	Mercado (US\$B, 2012)		Crescimento Histórico (2008-2012, CAGR)		Crescimento Futuro (2013-2017, CAGR)		Ranking Global
	Brasil	Mundo	Brasil	Mundo	Brasil	Mundo	2012
Produtos para cabelo	9,3	74,6	11,9%	3,6%	9,1%	5,2%	2º
Perfumes	6,5	43,2	11,5%	3,1%	8,3%	5,4%	1º
Produtos para pele	4,6	99,4	9,8%	4,4%	8,5%	5,5%	4º
Desodorantes	4,3	20,7	12,9%	4,9%	7,7%	4,8%	1º
Maquiagem	3,5	54,2	15,2%	4,4%	10,9%	5,0%	3º
Higiene oral	3,4	40,5	8,2%	4,0%	9,4%	5,0%	3º
Banho	3,3	37,8	9,2%	3,9%	5,6%	4,3%	2º
Produtos para barbear	2,6	16,9	20,7%	3,7%	11,4%	4,9%	2º
Proteção Solar	1,4	9,1	16,0%	4,9%	9,5%	5,7%	1º
Outros cosméticos	3,0	37,0	17,9%	4,7%	10,2%	5,5%	3º
<b>Total</b>	<b>41,8</b>	<b>433,3</b>	<b>12,4%</b>	<b>4,1%</b>	<b>8,9%</b>	<b>5,2%</b>	<b>3º</b>

**Figura 3:** Comparação histórica e projeções futuras do mercado de cosméticos

Fonte: Bain Company – Potencial de diversificação da indústria química Brasileira, Relatório 4: Cosméticos e Higiene Pessoal – 2014.

Os cosméticos naturais ainda representam uma pequena fatia do bolo, mas apresentam um potencial enorme de evolução. O público consumidor de produtos naturais está em franco crescimento e uma segmentação simplificada, por perfil, pode ser feita através de: entrantes, conhecedores e fiéis.

Os entrantes são aqueles que resolvem, por observação ou indicação, experimentar o universo natural. Porém, a experimentação não significa necessariamente que o perfil de compra será alterado. Para este tipo de consumidor a oportunidade (preço, disponibilidade, etc) é o mais importante.

O público de conhecedores é um pouco mais crítico. Eles já superaram a fase do contato inicial e tem um bom conhecimento sobre o conceito e produtos disponíveis, sabendo discernir o que é bom do que é ruim. Contudo, esta criticidade o leva a novas experimentações quando se trata de uma boa oferta, sendo difícil a fidelização por completo.

Já o consumidor fiel é aquele que se identifica com a marca, missão e valor da empresa. Para este consumidor, o mais importante é o produto, a qualidade e eficácia, independente da oferta encontrada.

Considerando estes perfis de consumidores, a tendência é de crescimento no consumo de produtos naturais nos próximos anos. Com isso, a identificação com uma marca de cosmético de referência em produtos naturais é inevitável, assim como já acontece com alimentos e bebidas.

## **2.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

Dentre as principais empresas que se destacam hoje no setor de cosméticos de apelo “natural”, três foram observadas com maior profundidade nesta análise de modelo de negócio: L’Occitane Au Brésil, Granado e Weleda.

### ***2.3.1. L’Occitane Au Brésil***

A L’Occitane é uma marca de origem francesa, presente em mais de 90 (noventa) países. Conta com um portfólio bem diversificado e teve o faturamento anual acima de R\$ 150.000.000 (cento e cinquenta milhões de reais) no Brasil em 2015.

Na busca de incrementar seu resultado e apostando no mercado Brasileiro, em 2013 a empresa fez algo até então inédito em sua atuação no restante do mundo e optou por criar uma segunda marca no Brasil: a L’Occitane Au Brésil.

A estratégia desse novo negócio consistiu em criar um portfólio voltado ao natural (apesar de não se tratar de produtos totalmente naturais), aliado a um apelo de plantas da Amazônia e fabricação nacional. Os tipos de produtos são similares aos da marca mãe, com cremes hidratantes, colônias, xampus e sabonetes. Contudo, no lugar de usar as fragrâncias tradicionais de lavanda e verbena, que há 35 anos dão identidade aos cosméticos da empresa, a linha brasileira é feita à base de extratos de jenipapo e mandacaru.

O que mais chamou a atenção na iniciativa da L'Occitane, que por sua vez também será adotada pelo modelo de negócio deste estudo, é a estratégia de formatação do canal próprio de venda. A idéia foi iniciar com um maior numero de quiosques e lojas de menor porte para pilotar a proposta e com variedade de produtos suficientes para averiguar os resultados antes de investir no portfólio completo e loja ampla.

A marca exclusiva do Brasil conta atualmente com 175 produtos em seu portfólio, sendo que os destaques são: Desodorante Capim Limão, Colônia Olinda e Xampu de Cana de Açúcar. O ticket médio de aproximadamente R\$ 175,00 (cento e setenta e cinco reais), com 4 (quatro) itens por boleto.



**Figura 4:** Loja L'occitane Au Brésil em São Paulo

Fonte: acervo do autor

### **2.3.2. Granado**

Fundada em 1870, a Granado é a boutique mais antiga do Brasil, teve ao longo de sua história várias mudanças de posicionamento, mas nunca deixou de ser reconhecida pela qualidade em produtos de origem vegetal. Por isso consegue hoje disputar o acirrado mercado de sabonetes no atacado com grandes marcas, mesmo com o preço duas ou três vezes maior.

Outro fator de destaque e que auxiliou a empresa a dar um salto de faturamento nos últimos três anos foi o foco no varejo através de lojas próprias, iniciado em 2013. O que chama a atenção nessa estratégia é a forma com a qual a marca foi revitalizada, se fazendo conhecida também no público jovem. Segundo dados da ABIHPEC, a marca aumentou 14%

no faturamento de 2015 em relação a 2014, porém, nos três exercícios anteriores, a receita havia crescido 20% ao ano. Para se ter idéia deste feito, em 2015, o setor de cosméticos viveu a primeira retração em 23 anos, com queda de 6%.

A empresa Granado adquiriu no ano de 2004 a marca Phebo e, juntas, somam aproximadamente 800 produtos no seu portfólio de loja. Os destaques são: Talco Polvilho para os Pés e a linha de Bebês. O ticket médio é de R\$ 60,00 (sessenta reais), com aproximadamente 4 (quatro) itens por boleto.



**Figura 5:** Loja Granado em São Paulo

Fonte: acervo do autor

### **2.3.3. Weleda**

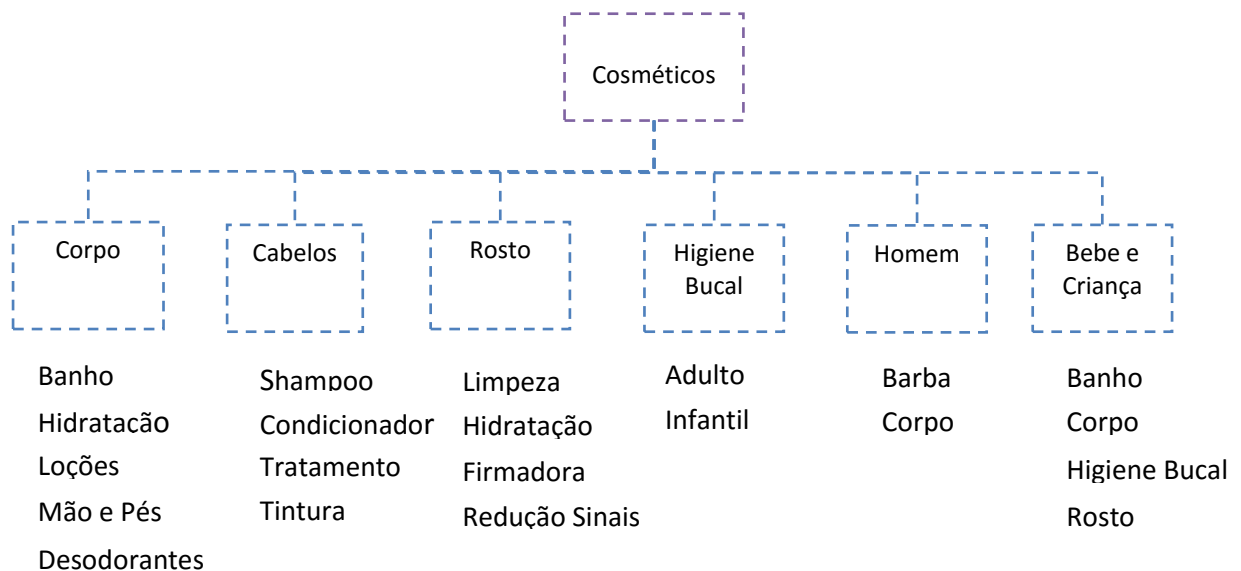
Fundada em 1921 na Suíça como laboratório homeopático e fitoterápico, desde o início procurou praticar uma medicina que verdadeiramente integrasse o ser humano à natureza. Hoje é maior marca mundial de referência em cosméticos genuinamente naturais e está presente em mais de 50 países, com uma grande linha de produtos, incluindo alimentos funcionais, produtos para o cuidado corporal e medicamentos. Chegou ao Brasil em 1961 com a estratégia de trazer ao país o portfólio internacional de cosméticos naturais.

Com uma linha com mais de 60 produtos no portfólio nacional, distribuídos entre categorias de cabelos, rosto, protetor solar, corpo e cuidados com bebê, a empresa divulgou

no seu site que teve em 2015 um faturamento de R\$ 36.000.000 (trinta e seis milhões de reais), representando um crescimento de 20% (vinte por cento) em relação ao ano anterior.

Em relação a distribuição, tudo indica que as farmácias próprias devem ser foco da empresa para os próximos dois anos, além dos atuais esforços para estabelecer parcerias com grandes redes de farmácias de manipulação para distribuir seu produto.

Mesmo encontrando dificuldades de expansão devido a seu conceito antroposófico (que une o ser humano a natureza através de energias e ritos) e a estratégia conflitante entre medicamentos e cosméticos, a marca Weleda é muito reconhecida e conta com um portfólio muito atrativo, sendo essa a linha de referência adotada para o modelo de negócio proposto, conforme ilustração abaixo:



**Figura 6:** Categorias de Produtos Weleda

Fonte: Autor



### 3. OFERTA DA EMPRESA

O modelo de negócio proposto tem o objetivo de se posicionar como referência nacional no segmento de cosmético genuinamente natural, possibilitando uma alternativa de qualidade aos produtos sintéticos amplamente difundidos na população. A proposta esta em linha com o que vem acontecendo em países desenvolvidos, onde a preocupação com a saúde, bem-estar e sustentabilidade são comuns ao cotidiano das pessoas, o que se torna uma tendência para o restante do mundo.

#### 3.1. ESTRATÉGIA DE PORTFÓLIO

A proposta para o portfólio é contar com uma submarca forte, que possibilite uma experiência completa de tratamentos para o corpo, a base de produtos naturais com qualidade e eficácia. Também faz parte do plano criar uma submarca para atuar no segmento olfativo, com perfumes e aromas.



**Figura 7:** Planejamento de portfólio inicial

Fonte: Autor

O portfólio inicial prevê o desenvolvimento de até 75 (setenta e cinco) itens de estoque (SKU) no primeiro ano de piloto. Para os anos seguintes, a idéia é crescer nas categorias estabelecidas, tendo um portfólio suficiente para suportar a abertura de lojas maiores já no terceiro ano, com pelo menos 200 (duzentos) SKU's. A programação ano a ano para cada categoria está prevista no quadro abaixo:



**Figura 8:** Evolução do Portfólio

Fonte: Autor

A manutenção da grade de lançamentos por categoria é diretamente proporcional ao sucesso do negócio e a aceitação dos produtos por parte dos consumidores. É natural que este planejamento inicial sofra alterações em virtude de mudanças de mercado ou de oportunidades que surgirem, além das que estão programadas.

Existe a intenção de no futuro se criar mais submarcas dentro de outros segmentos, tais como cosméticos para homens e para animais de estimação. Outra oportunidade está na inclusão de alimentos naturais com apelo funcional e também acessórios em geral.

### 3.2. VANTAGEM COMPETITIVA

As vantagens competitivas com uma linha completa de tratamento natural e abrangência em pontos de vendas nas grandes cidades do país são inúmeras. Como ponto forte se pode destacar o potencial do segmento de produtos naturais e a tendência de aumento do mercado. Para grandes empresas de cosmético de canal próprio no Brasil (O Boticário e Natura) ocupar o segmento de produtos genuinamente naturais exige mudanças drásticas em seu modelo de negócio e também conceitual, portanto, a velocidade é um pouco mais lenta.

Além de se ter atenção com os entraves burocráticos para homologação de fabricante e de licenças para comercialização, também é preciso se ter atenção a algumas ameaças desse mercado. Uma análise mais detalhada dos pontos fortes e oportunidades, bem como ameaças e fraquezas é explicitada pela matriz SWOT abaixo:

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade que o setor de cosméticos naturais tem de ganhar mercado frente aos demais;</li> <li>- Os cosméticos naturais pode propiciar maiores margens aos seus fabricantes, pelo seu valor agregado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esse setor carece de tecnologia de ponta para inovar e diferenciar seus produtos;</li> <li>- A escassez de profissionais capacitados e as dificuldades de adequação dos processos produtivos às normas vigentes;</li> <li>- Necessidade de recursos financeiros para investimento e construção de marca;</li> <li>- Os preços dos cosméticos naturais são mais altos do que os preços do cosmético sintético.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Biodiversidade brasileira conta com muitos insumos de eficácia comprovada;</li> <li>- Existe uma tendência cada vez maior pelocuidado do corpo, favorecendo a compra de produtos naturais e que não causem dano ao meio-ambiente;</li> <li>- Novos hábitos e atitudes do consumidor contribuem para o aumento contínuo de vendas do segmento;</li> <li>- A legislação permite acelerar o lançamento de produtos de grau 1 e 2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande presença de produtores informais no setor, gerando uma concorrência desleal;</li> <li>- Diminuição da renda da população e geral ocasiona a troca de produtos de maior valor agregado por substitutos;</li> <li>- Burocracia para se regularizar o fabricante junto a ANVISA.</li> </ul>

**Figura 9:** Matriz SWOT

Fonte: Autor

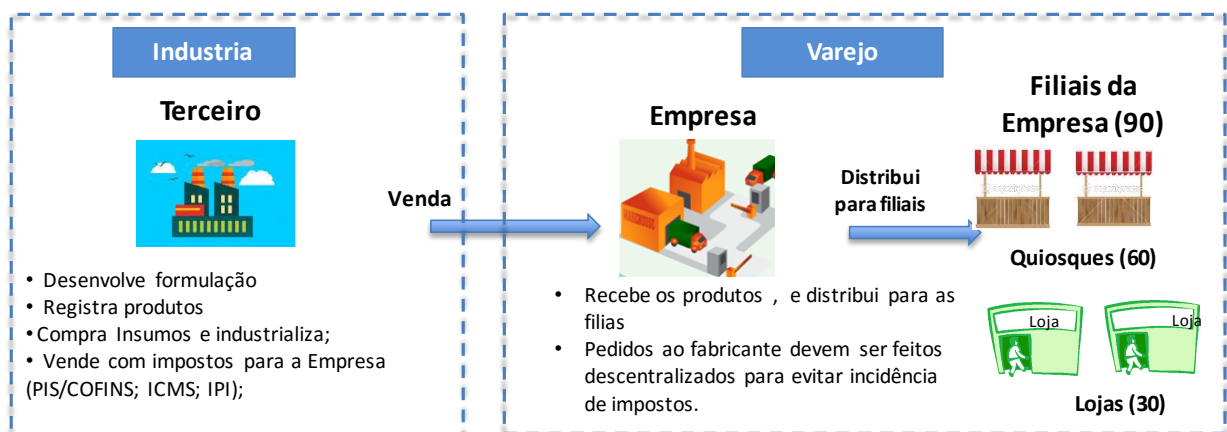
## 4. PLANO OPERACIONAL

Para diminuir a complexidade de entrada e o tempo de implantação, para este modelo de negócio a proposta é desenvolver e produzir os cosméticos em um terceiro já consolidado no setor e que possua as devidas autorizações nos órgãos competentes. Não faz parte deste estudo a mensuração de esforços para uma produção própria, o que pode ser um desdobramento futuro.

### 4.1. O MODELO DE NEGÓCIO

Para facilitar a análise, o modelo de negócio está dividido em dois blocos: Industrialização e Varejo. No bloco da Industrialização, são mensurados os esforços necessários para o desenvolvimento e regularização dos produtos conforme a legislação vigente. Já no bloco Varejo, o que se quer analisar são os investimentos necessários para se criar e expandir um canal próprio de comercialização. Deste ponto em diante, a empresa descrita neste modelo de negócio será denominada: EMPRESA.

A figura abaixo ilustra, de forma simplificada, o modelo proposto:



**Figura 10:** Modelo de Negócio

Fonte: Autor

Neste modelo, de forma a não incorrer em risco tributário desnecessários, os pedidos devem ser realizados de forma descentralizada pelas filiais e ser agrupado na matriz, de onde se pedirá para ao terceiro produzir em ordens separadas para cada ponto.

## 4.2. INDUSTRIALIZAÇÃO

Será desenvolvido um contrato de fornecimento, via terceirização, no qual o escopo da empresa contratada consiste em desenvolver, formular, regularizar e produzir os produtos mediante os requisitos recebidos. A descrição dos produtos, bem como determinação do princípio ativo natural desejado é de responsabilidade da EMPRESA. Ainda pelo contrato, o terceiro será responsável pela compra e estocagem de matérias primas e materiais de embalagem, processo produtivo e a logística para transporte de produto acabado até a sede da EMPRESA. É obrigação ainda do terceiro se responsabilizar pelo produto produzido perante a legislação e a cobrir qualquer dano que possa por ventura ocasionar em qualquer instância.

Os custos de pessoas e matérias primas relacionados ao desenvolvimento de produtos serão faturados via nota fiscal de serviço, sem incidência de lucro. A margem do terceiro será proveniente da receita sobre o volume mínimo (mil unidades) exigido para produção de cada item do portfólio.

Como contrapartida, a EMPRESA se obriga a pagar em até 45 (quarenta e cinco) dias o valor referente a cada lote produzido, com o preço previamente acordado. Também é responsabilidade da EMPRESA enviar programações mensais de produção, obedecendo aos volumes mínimos acordados.

## 4.3. VAREJO

O plano operacional para varejo consiste em formatar um modelos de quiosque e loja para operar em shopping centers. A evolução programada para a abertura dos noventa pontos de vendas previstos está no quadro abaixo:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Quiosque	4	4	7	7	7	7	7	7	5	5
Loja	0	0	0	4	4	4	4	4	5	5

**Tabela 1:** Evolução dos pontos de venda

Fonte: Autor

Esta prevista a contratação de um arquiteto para elaboração do projeto de ambos os tipos de ponto de venda, alinhando um conceito visual único e com atrativos voltados a experimentação do consumidor. Outra contratação prevista é a de uma empresa de mobiliário,

a intenção é que esta possa atender em território nacional e se responsabilize pela montagem de todos os pontos de venda. Com isso, espera-se reduzir o custo de replicação em até 20% (vinte por cento) do previsto em padronização.

Os pontos de venda serão geridos através de indicadores, sendo os principais:

**Ticket médio:** Valor faturado por consumidor na compra;

**Produtividade:** Quantos itens compõem o ticket médio de compra;

**Volume:** Quantidade total de itens vendidos no período.

A administração do canal de venda será feita por uma equipe da EMPRESA, responsável pela abertura e acompanhamento operacional de todas as filias de ponto de venda.

Em virtude da baixa capilaridade, o plano de marketing e propaganda durante o piloto será essencialmente pontual, através de ações de folhetaria nas proximidades dos pontos de vendas e também no marketing digital, através de perfil no Facebook e Instagram. Com a evolução do negócio em faturamento e abrangência, está prevista a utilização de um percentual da receita bruta para realização de ações mais impactantes de divulgação da marca.

Considerando que no primeiro ano de piloto haverá apenas 4 (quatro) quiosques, o número ideal de itens para compor o portfólio foi estimado em 75 (setenta e cinco). Desta forma, o espaço de mostruário fica condizente com a área do ponto de venda e garante uma atratividade razoável aos consumidores. No quadro abaixo se pode verificar a lista de previsão de lançamentos por ano, sendo que do sexto ano em diante a previsão de lançamento não é de compor portfólio, mas sim de se substituir os de baixo desempenho.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Lançamentos	75	60	60	60	45	10	10	10	10	10

**Tabela 2:** Previsão de Lançamentos

Fonte: Autor

#### 4.4. EQUIPE

Para a gestão do negócio, está previsto um quadro de funcionários mínimo, considerando os que são ligados diretamente ao processo de industrialização, os que fazem a gestão do canal de venda e os vendedores em ponto de venda.

Está previsto no organograma a contratação de um especialista em cosméticos para direcionar e acompanhar o terceiro no desenvolvimento de produtos e também para gestão do contrato. Também está prevista a função de um coordenador e um analista de canais, que farão a gestão da abertura dos pontos de vendas e do desempenho de varejo. O quadro de

funcionários administrativos conta ainda com um analista de projetos, o qual auxiliará na gestão da estruturação da EMPRESA como um todo e um gerente financeiro para atuar no planejamento, tributação, contas a pagar e a receber, etc.

No Varejo, a força de venda dos quiosques contará com 2 (dois) vendedores em turnos distintos, e a loja com 4 (quatro) e mais a alocação de 70% (setenta por cento) de um gerente. Para ambos os modelos de ponto de venda, os vendedores acumularão a função de caixa.

As funções administrativas de Industrialização e Varejo previstas podem variar em função do tempo e do desdobramento do negócio, contudo a proposta inicial esta discriminada no quadro de funcionários abaixo:

	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4 a 10</b>
Coordenador de Canais	0,0	0,0	0,0	1,0
Analista de Canais Jr	1,0	1,0	1,0	2,0
Especialista em Cosméticos	0,0	1,0	1,0	1,0
Analista de Projetos	1,0	1,0	1,0	0,0
Gerente Financeiro	0,0	0,0	1,0	1,0
	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>5,0</b>

**Tabela 3:** Cargos e funções administrativas previstas no tempo

Fonte: Autor

## 5. PLANO FINANCEIRO

Assim como plano operacional, o financeiro também está dividido nos blocos Industrialização e Varejo para facilitar a análise. Em ambos os blocos, foram adotadas premissas que possibilitaram a formatação do modelo e serão acompanhadas em tempo de execução para garantir o alinhamento do plano aos objetivos estratégicos da EMPRESA.

### 5.1. PREMISSAS PARA INDUSTRIALIZAÇÃO

Para a modelagem financeira da industrialização, as premissas adotadas estão relacionadas ao capital de giro, demanda prevista, custo de fabricação (compra), mão de obra própria, custo do desenvolvimento e registro dos novos produtos

#### 5.1.1. Capital de Giro

Para capital de giro levam-se em conta os dias de estoque médio previsto e também o prazo para pagamento do terceiro, que no caso da EMPRESA é de 45 (quarenta e cinco) dias para ambos. Não se considerou prazo de recebimentos em virtude de que a distribuição para as filiais será por meio de transferência e não de vendas.

#### 5.1.2. Demanda

A previsão de demanda para industrialização não necessariamente representa o giro no varejo, em função de que existem critérios de pedido mínimo para industrialização no terceiro. Contudo, como o efeito é irrelevante, optou-se por simplificar o estudo e considerar a demanda para industrialização igual ao volume projetado para venda na ponta, conforme tabela abaixo de unidades por ano para o grupo de PDVs:

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
41.760	93.960	194.880	406.110	652.350	920.550	1.188.750	1.456.950	1.729.890	2.003.100

**Tabela 4:** Previsão de unidades vendidas por ano

Fonte: Autor



### 5.1.3. Custo de Fabricação

Como se trata de produção em terceiro, o custo de fabricação é igual ao valor unitário de venda feito pelo parceiro. Com exceção da primeira leva de produtos que já está definida, o portfólio é algo mutável e depende de fatores como aceitação de mercado, inovações disponíveis, etc. Sendo assim, torna-se muito complexo estabelecer valor de custo por item e até mesmo categoria. Portanto, com o intuito de simplificar o modelo de análise, optou-se por trabalhar com valores médios.

O custo médio de produto adotado para o planejamento é a média aritmética do custo dos 75 (setenta e cinco) primeiros itens orçados, correspondente ao valor de R\$ 14,50, incluindo todos os impostos.

### 5.1.4. Mão de Obra Própria

Todas as funções administrativas foram consideradas no bloco Industrialização como mão de obra interna. As premissas adotadas para o salário foram baseadas em médias de mercado:

	Salário	PPR	Encargos	SUB-TOTAL	TR	VT	AM	TOTAL
Coordenador de Canais	6.500,00	812,50	4.742,56	<b>12.055,06</b>	210,00	0,00	150,00	<b>12.415,06</b>
Analista de Canais Jr	3.300,00	137,50	2.229,41	<b>5.666,91</b>	210,00	0,00	150,00	<b>6.026,91</b>
Especialista em Cosméticos	5.000,00	208,33	3.377,89	<b>8.586,23</b>	210,00	0,00	150,00	<b>8.946,23</b>
Analista de Projetos	3.300,00	137,50	2.229,41	<b>5.666,91</b>	210,00	0,00	150,00	<b>6.026,91</b>
Gerente Financeiro	9.330,00	388,75	6.303,15	<b>16.021,90</b>	210,00	0,00	150,00	<b>16.381,90</b>
								<b>49.797,01</b>

**Tabela 5:** Salários da equipe administrativa

Fonte: Autor

Para simplificar, o percentual de encargos para as funções administrativas foi fixado em 65% do salário. A entrada de pessoas está prevista conforme a evolução do negócio e pode sofrer variações.

### 5.1.5. Custo de Desenvolvimento e Registro

O desenvolvimento de um produto cosmético passa basicamente pelas etapas de formulação, desenvolvimento de embalagens, lote piloto e estabilidade. Para formulação e

produção de um lote piloto, considerou-se R\$ 1.500 (mil e quinhentos reais) por produto, já para criação de embalagem e manutenção da estabilidade, considerou-se o investimento unitário de R\$ 500,00 (quinhentos reais), todos classificados contabilmente como cobrança de serviço pelo terceiro.

Já com relação à etapa de registro, cabe primeiramente explicar que, de acordo com a Resolução RDC nº 211, de 14 de julho de 2005, os produtos cosméticos são classificados em dois tipos:

**Produtos Grau 1:** são produtos de higiene pessoal cosméticos e perfumes cuja formulação cumpre com a definição adotada no item 1 do Anexo I desta Resolução e que se caracterizam por possuírem propriedades básicas ou elementares, cuja comprovação não seja inicialmente necessária e não requeiram informações detalhadas quanto ao modo de usar e suas restrições de uso, devido às características intrínsecas do produto.

**Produtos Grau 2:** são produtos de higiene pessoal cosméticos e perfumes cuja formulação cumpre com a definição adotada no item 1 do Anexo I desta Resolução e que possuem indicações específicas, cujas características exigem comprovação de segurança e/ ou eficácia, bem como informações e cuidados, modo e restrições de uso.

Essa classificação traz também uma diferença nas taxas de registro. O valor integral para regularizar um cosmético de grau 1 é R\$ 5.500,00 (cinco mil e quinhentos reais) e o de grau 2 R\$ 7.200,00 (sete mil e duzentos reais). Existe um subsídio criado para facilitar o registro para empresas de menor porte. Conforme a RDC 222/06, o desconto é de 60% para empresa médio porte grupo IV:

IV - Empresa de Médio Porte – grupo IV: empresa com faturamento anual bruto igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais) – 60% (sessenta por cento), no caso das empresas de porte médio – grupo IV;

A documentação para confirmação do porte da empresa está no art 50 da RDC 222/06:

Art. 50. Para usufruir dos descontos e isenções previstos na legislação vigente o Agente Regulado, com exceção da Microempresa – ME e da Empresa de Pequeno Porte - EPP, deverá enviar à Gerência de Gestão da Arrecadação da ANVISA, até o dia 30 de junho de cada exercício, cópia devidamente autenticada da declaração de imposto de renda referente ao exercício imediatamente anterior, para fins de comprovação do respectivo porte de empresa.

§ 2º O Agente Regulado em início de operação, para usufruir dos descontos e isenções, deve enquadrar seu porte com base em faturamento presumido, enviando à Gerência de Gestão da Arrecadação da ANVISA declaração registrada em cartório, conforme modelo contido do Anexo III desta Resolução, obrigando-se, ainda, após um ano de funcionamento, a confirmar ou corrigir o respectivo enquadramento.

Como o portfólio a ser montado no decorrer dos anos está em aberto com relação a classificação de grau dos cosméticos, optou-se por simplificar o estudo e estabelecer o valor de registro como sendo 75% (setenta e cinco por cento) da despesa integral para o grau 1 em todos os lançamentos previstos, ou seja, R\$ 4.125,00 (quatro mil cento e vinte e cinco reais). Desta forma, considerando o desconto de 60% (sessenta por cento) pelo porte da empresa, consegue-se trabalhar com uma composição entre ambas as categorias. Mesmo com o faturamento da empresa superando os seis milhões de reais no terceiro ano do estudo, a premissa ainda é fundamentada por uma declaração da ANVISA de que em breve as taxas devem sofrer uma redução de aproximadamente metade do valor.

### 5.1.6. DRE e Fluxo de Caixa Industrialização

Compilando as premissas adotadas para a Industrialização, tornou-se possível elaborar o Demonstrativo de Resultado por Exercício para os 10 (dez) anos do estudo. Todos os desembolsos previstos com as previsões ano a ano para salários, desenvolvimento, registro e compra de produto acabado foram considerados como despesas, conforme resumo abaixo:

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Volume (unidades)	0	48.384	107.136	212.544	426.696	670.260	935.460	1.200.660	1.465.860	1.732.110	1.998.585
Despesas Lançamentos	-459.375	-367.500	-367.500	-367.500	-275.625	-61.250	-61.250	-61.250	-61.250	-61.250	0
% RL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Produção dos Pilotos	-112.500	-90.000	-90.000	-90.000	-67.500	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	0
Taxa Anvisa	-309.375	-247.500	-247.500	-247.500	-185.625	-41.250	-41.250	-41.250	-41.250	-41.250	0
Desenvol. de Embalagens	-37.500	-30.000	-30.000	-30.000	-22.500	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	0
Pessoas + Comissões	0	-144.646	-252.001	-448.583	-597.564	-597.564	-597.564	-597.564	-597.564	-597.564	-597.564
% RL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pessoas + Comissões		-144.646	-252.001	-448.583	-597.564	-597.564	-597.564	-597.564	-597.564	-597.564	-597.564
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-459.375</b>	<b>-512.146</b>	<b>-619.501</b>	<b>-816.083</b>	<b>-873.189</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-597.564</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>-459.375</b>	<b>-512.146</b>	<b>-619.501</b>	<b>-816.083</b>	<b>-873.189</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-597.564</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-459.375</b>	<b>-512.146</b>	<b>-619.501</b>	<b>-816.083</b>	<b>-873.189</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-658.814</b>	<b>-597.564</b>
Margem EBITDA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

**Tabela 6:** DRE Industrialização

Fonte: Autor

O custo relacionado à compra de produtos acabados do terceiro está considerado como capital de giro necessário para estoque, conforme fluxo de caixa previsto abaixo:

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
FCO	-459.375	-512.146	-619.501	-816.083	-873.189	-658.814	-658.814	-658.814	-658.814	-658.814	-597.564
<i>Resultado Operacional</i>	-459.375	-512.146	-619.501	-816.083	-873.189	-658.814	-658.814	-658.814	-658.814	-658.814	-597.564
<i>Depreciação / Amort.</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Giro	0	-744.442	141.984	254.736	517.534	235.136	160.225	160.225	160.225	160.859	160.995
<i>Estoque</i>	0	-861.370	0	0	0	-353.477	-480.675	-480.675	-480.675	-482.578	-482.986
<i>Contas a Receber</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Contas a Pagar</i>	0	116.928	141.984	254.736	517.534	588.613	640.900	640.900	640.900	643.438	643.981
<b>FLUXO DE CAIXA LIVRE</b>											
FCL	-459.375	-1.256.587	-477.517	-561.347	-355.655	-423.678	-498.589	-498.589	-498.589	-497.955	-436.569
FCL Acumulado	-459.375	-1.715.962	-2.193.479	-2.754.826	-3.110.481	-3.534.159	-4.032.748	-4.531.337	-5.029.926	-5.527.881	-5.964.450
<b>V.P FLUXO DE CAIXA</b>											
<b>C/ PONTO</b>											
NPV	-459.375	-1.064.905	-342.945	-341.653	-183.443	-185.193	-184.693	-156.520	-132.644	-112.267	-83.413
NPV Acumulado	-459.375	-1.524.280	-1.867.225	-2.208.878	-2.392.321	-2.577.514	-2.762.207	-2.918.727	-3.051.371	-3.163.638	-3.247.050
WACC Real:	18,00%										

**Tabela 7:** Fluxo de Caixa Industrialização

Fonte: Autor

## 5.2. PREMISSAS PARA VAREJO

Para modelagem financeira do Varejo, foram estabelecidas premissas relacionadas aos investimentos, faturamento, tributação, custo de produto vendido, despesas pré-operacionais, fixas e despesas variáveis. Nas próximas subseções serão detalhadas as previsões adotadas para o estudo, segregadas entre o formato quiosque e o formato loja quando pertinente.

### 5.2.1. Investimentos

Para se formatar um canal de venda é necessário prever investimentos em luva, projeto arquitetônico (considerando ambientação e visual “*merchandise*”), reforma predial, compra de móveis e equipamentos (incluem os itens de tecnologia para possibilitar a venda).

A luva é um conceito bem comum no varejo. Trata-se basicamente da quantia paga ao proprietário do ponto comercial para se ter preferência na locação. O valor normalmente varia dependendo de localização, potencial de venda, clientela estabelecida, etc. Para facilitar o estudo, adotou-se o valor médio de um shopping classe B em Curitiba – PR.

Para a premissa de formatação do ponto de venda, tornou-se necessário estabelecer uma referência de parâmetro construtivo por área útil de cada ponto de venda. Este parâmetro

foi instituído com a relação entre a experiência do autor com o tema e o nível de acabamento desejado, englobando gastos com projeto e execução (incluindo equipamentos e mobiliário).

A área útil padrão utilizada para quiosques neste estudo é 6m<sup>2</sup> (seis metros quadrados) e para a loja o padrão é 65m<sup>2</sup> (sessenta e cinco metros quadrados).

Na tabela abaixo consta o resumo das premissas de investimento adotadas:

	Quiosque	Loja
Metragem (m <sup>2</sup> ):	6,0	65,0
CDU (Luvas)	30.000,00	90.000,00
Custo de padronização + projeto (m <sup>2</sup> )	5.800,00	3.200,00
Total Padronização (R\$)	34.800,00	208.000,00
Ganho sobre padronização:	20%	20%

**Tabela 8:** Investimentos Varejo

Fonte: Autor

O valor total para padronização se refere ao custo para se ter um ponto de venda funcionando do ponto de vista de infraestrutura. Já o ganho sobre padronização é a oportunidade de se economizar na execução dos próximos projetos por conta de ganho de escala com fornecedores e até mesmo replicações de itens sem custo de desenvolvimento.

Outro investimento necessário é o de revitalização do ponto de venda, que significa em investir para manter o padrão do imóvel elevado. A premissa utilizada no estudo é de se reinvestir 30% do valor de padronização a cada 3 anos. Lembrando que os investimentos são depreciados a uma taxa de 10% ao ano.

### 5.2.2. Faturamento

A previsão de faturamento é algo muito complexo de se estimar. Para este estudo, optou-se por realizar pesquisas em concorrentes com o intuito de avaliar a média de itens vendidos por mês em um comércio de proposta similar. Em paralelo, também se estimou qual será o preço médio de venda a ser perseguido pela EMPRESA. De posse dessas informações, chegou-se a uma estimativa de valor de faturamento anual esperado para cada categoria de ponto de venda. Contudo, sabe-se que este nível de itens vendidos utilizado como referência corresponde a marcas maduras no mercado. Sendo assim, estabeleceu-se um “*ramp up*” de 3 (três) anos para atingir esse objetivo, conforme tabela abaixo:

	Ano 1 - 70%	Ano 2 - 85%	Ano 3 -100%	Itens ano 3	PVC
Quiosque (R\$)	405.216,00	492.048,00	578.880,00	17400	33,50
Loja (R\$)	845.607,00	1.026.808,50	1.208.010,00	36600	

**Tabela 9: Projeção de faturamento por PDV**

Fonte: Autor

### 5.2.2. Regime tributário

Nos primeiros anos, será possível enquadrar a EMPRESA no Simples Nacional, possibilitando sistema de tributação simplificado que consolida, em um único recolhimento, diversos tributos federais (IRPJ, CSL, PIS, COFINS, IPI e contribuição previdenciária patronal) e estaduais (ICMS). Assim que ultrapassar a barreira dos R\$ 3.6000.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) de faturamento acumulado em 12 meses, a EMPRESA passará para o regime Lucro Real, conforme previsto na legislação vigente. A escolha do Lucro Real em detrimento a Lucro Presumido deve-se ao fato do número elevado de despesas com pessoas. Segundo o planejamento, a previsão é que a EMPRESA entre no regime Lucro Real já no terceiro ano.

A tributação sobre vendas no estudo considera alíquota 0 (zero) para ICMS, PIS / COFINS, uma vez que está se considerando o regime monofásico para toda a linha de cosméticos. Este regime faz com que exista uma substituição tributária (ST), antecipando o recolhimento desses impostos no início da cadeia produtiva e os embutindo como custo no preço do produto para ser repassado até o ponto de venda. No estudo, considerou-se que esses impostos foram recolhidos pelo terceiro (que está industrializando os produtos) e repassados como preço para a EMPRESA.

Como a empresa estará no regime do Simples Nacional nos dois primeiros anos, todos os impostos serão resumidos a uma única guia. Para simplificar o estudo, a alíquota final prevista na tabela da figura 20 foi inserida na DRE no campo impostos sobre vendas, desta forma, os campos de Imposto de Renda (IRPJ) e CSLL (Contribuição sobre Lucro Líquido) estarão zerados nesses exercícios.

Na tabela abaixo constam separadamente as alíquotas incidentes em comércios e a utilizada para os cosméticos do estudo:

Receita Bruta - 12 meses (R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS	Cosméticos
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	2,75%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	2,75%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	3,02%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	3,34%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	3,37%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	3,66%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	3,69%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	3,74%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	3,99%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%	4,03%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	4,40%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	4,45%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	4,48%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	4,52%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	4,56%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	4,96%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	5,01%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	5,05%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	5,09%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	5,14%

**Tabela 10:** Tabela do Simples Nacional para Comércio

Fonte: Receita Federal

Após o terceiro ano, como a opção da EMPRESA foi por abrir filiais de varejo, a apuração de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL) será sobre a matriz, utilizando como base o faturamento acumulado das filiais. A alíquota prevista é de 25% (vinte e cinco por cento) para IRPJ e de 9% (nove por cento) para CSLL.

### 5.2.3. Custo de Produto Vendido

Os produtos que serão vendidos são transferidos da matriz para as filias, sendo o custo da mercadoria vendida igual ao valor de compra que a EMPRESA pratica com o terceiro. Como a premissa utilizada no estudo para custo médio de produto com impostos é R\$ 14,50 (catorze reais e cinquenta centavos) e o preço médio de venda foi considerado como R\$ 33 (trinta e três reais), o percentual médio de custo de produto é 43,2%.

### 5.2.4. Despesas Fixas

Os pontos de venda incorrem em despesas fixas mensais para viabilizar seu funcionamento. Para estimar os custos de um ponto de venda, realizou-se pesquisas com

comerciantes de 3 shoppings de diferente padrão em Curitiba-PR. Também foi feita uma consulta a administração de um quarto shopping. Para as despesas gerais do estudo, considerou-se o valor médio aproximado das pesquisas em comerciantes e para a premissa de aluguel, condômino e fundo de promoção, utilizou-se a referência do shopping consultado. O resumo dessas premissas está descrito na tabela abaixo:

	Quiosque	Loja
Energia Elétrica:	0,00	350,00
Ar-Condicionado:	0,00	100,00
Telefone e Internet:	100,00	250,00
Câmeras Segurança:	25,00	50,00
Manutenção de Extintores:	0,00	60,00
Limpeza e Conservação:	0,00	500,00
Serv. Terc.-Motoboy / Correios:	50,00	50,00
Desp. TI - PDV:	150,00	150,00
Seguro Predial:	30,00	60,00
Uniformes:	100,00	100,00
Etiquetas / Mat. Expediente:	100,00	150,00
Despesas Legais / Taxas e Serviços:	100,00	50,00
PCMRO / Exames Admissionais:	50,00	50,00
Aluguel Mínimo Mensal (R\$)	4.000,00	12.000,00
Condomínio + IPTU	1.600,00	4.500,00
Fundo de Promoção	1.000,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.305,00</b>	<b>19.420,00</b>

**Tabela 11:** Despesas fixas mensais por PDV

Fonte: Autor

Não foram incluídos nas despesas fixas os custos com serviço de contabilidade, os quais devem ser levantados em época de implantação e de formalização do regime tributário.

### 5.2.5. Despesas Variáveis

Alguns gastos da operação de varejo foram estipulados como parte da receita líquida de vendas, pois estão relacionados diretamente ao volume vendido ou são limitados por ele. No caso de embalagens, quanto maior a venda, maior a despesa, já para os esforços em marketing, não se deve ultrapassar determinado percentual de receita para não comprometer a lucratividade do empreendimento.



Um dos gastos variáveis mais representativos é a taxa paga a adquirente de recebimento via cartões de crédito e débito. O valor percentual para essa despesa foi estipulado com base em consulta prévia via internet para a natureza do estabelecimento de comércio.

Na tabela abaixo consta o resumo das despesas variáveis previstas em função da receita líquida:

% Embalagem:	0,7%
% Vitrine / VM (Esf. MKT):	1,0%
% Perdas de estoque:	1,0%
% Taxa de Cartão de Crédito:	3,0%
% Taxa de Cartão de Débito:	1,6%
% Vendas Cartão de Crédito:	70,0%
% Vendas Cartão de Débito:	20,0%
% Vendas em Dinheiro:	10,0%

**Tabela 12:** Despesas variáveis por PDV

Fonte: Autor

### **5.2.6 Despesas Pré-Operacionais**

Antes de se abrir um ponto comercial é preciso desembolsar o valor referente ao estoque de produtos que pretende se vender. Para uma loja de cosméticos ainda é preciso se prever o valor referente ao enxoval, que nada mais é que o mostruário a ser utilizado para possibilitar a venda. Neste modelo de negócio, classificou-se ambas as contas como despesas pré-operacionais.

A conta de estoque deve ser realizada com base no tempo de reabastecimento necessário, considerando também o tempo que o produto leva para ser vendido na loja. Para o caso da EMPRESA, espera-se ter reabastecimentos semanais de estoque e estima-se que neste mesmo período serão vendidos no máximo 4 (quatro) unidades de cada produto. Logicamente que esta premissa de comportamento médio serve apenas para realização do estudo, pois cada um dos produtos terá uma curva diferente de resultado e, conseqüentemente, os níveis diferentes de estoque deverão ser implementados. Sendo assim, para uma loja considerou-se 5 (cinco) itens de cada produto multiplicados pelo valor médio de custo de produto. Como o número de lojas e de itens no portfólio crescem todos os anos, na tabela abaixo está resumido o valor de estoque total da EMPRESA por exercício:

Estoque+ Enxoval 1º Ano:	23.797,48
Estoque+ Enxoval 2º Ano:	31.440,46
Estoque+ Enxoval 3º Ano:	62.142,68
Estoque+ Enxoval 4º Ano:	126.712,39
Estoque+ Enxoval 5º Ano:	145.704,05
Estoque+ Enxoval 6º Ano:	154.403,73
Estoque+ Enxoval 7º Ano:	154.403,73
Estoque+ Enxoval 8º Ano:	154.403,73
Estoque+ Enxoval 9º Ano:	150.483,33
Estoque+ Enxoval 10º Ano:	150.573,80

**Tabela 13:** Despesas pré-operacionais por ano

Fonte: Autor

Também estão previstos investimentos pré-operacionais em mídia inaugural de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) e treinamentos / uniformes de R\$ 3.000,00 (três mil reais) por loja ou quiosque aberto.

### 5.2.7. Despesas com Força de Vendas

Para operar os pontos comerciais de varejo, torna-se necessário a contratação da força de vendas. Como os *shoppings centers* trabalham em média 12 horas por dia, é necessário prever a equipe de trabalho em turnos.

Para os quiosques está previsto a contratação de dois vendedores em cada operação. Já para as lojas, a previsão é de quatro vendedores. Como alguns pontos de venda estarão localizados dentro de uma mesma cidade, foi estipulada a premissa de que haverá a alocação de um gerente de loja / quiosque para um conjunto maior de pontos. Para simplificar o modelo, será considerada a alocação de 70% de um gerente por cada loja, mas que estará servindo também aos quiosques. Na tabela abaixo estão especificados os custos de cada um dos cargos, considerando 70% de encargos sociais:

	Salário	Prêmios	Encargos	SUB-TOTAL	TR	VT	AM	TOTAL
Gerente Normal:	2.000,00	300,00	1.600,82	<b>3.900,82</b>	375,00	65,00	150,00	<b>4.490,82</b>
Vendedores	950,00	150,00	765,61	<b>1.865,61</b>	375,00	128,00	150,00	<b>2.518,61</b>

**Tabela 14:** Custo da força de vendas por cargos

Fonte: Autor

Considerando os custos acima e a equipe dimensionada, temos o seguinte valor de folha de pagamento:

	<i>Gerente</i>	<i>Vendedor</i>	<i>Custo mensal Total</i>
Quiosque	0,0	2,0	<b>5.037,22</b>
Loja	0,7	4,0	<b>13.218,01</b>

**Tabela 15:** Custo mensal da força de vendas por ponto

Fonte: Autor

Neste modelo de negócio, não foram consideradas posições de caixa e estoquista, entendendo-se que as mesmas serão acumuladas pela equipe de vendedores.

### **5.2.8. DRE e Fluxo de Caixa Varejo**

Compilando as premissas adotadas para o Varejo, tornou-se possível elaborar o Demonstrativo de Resultado para os 10 (dez) anos do estudo. As despesas pré-operacionais foram consideradas no ano anterior ao previsto para abertura. Já a depreciação sobre os investimentos em luvas, padronização e revitalização do ponto de venda iniciam no ano seguinte a abertura. Para simplificar o estudo, o período utilizado para depreciação foi o de 10 (dez) anos.

Como já explanado anteriormente, os impostos sobre vendas relativos aos dois primeiros anos são em virtude da alíquota do Simples Nacional. Para os demais exercícios, os impostos incidentes foram zerados em função da classificação monofásica dos cosméticos no varejo, que fazem com que exista uma Substituição Tributária, com recolhimento no início da cadeia.

O EBITDA da operação, que é o resultado antes de juros, impostos, depreciação e amortização, chega próximo dos 20% do faturamento no ano 10 (dez). Na tabela abaixo está o DRE detalhado para o modelo de negócio proposto:

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Volume (unidades)	0	48.384	107.136	212.544	426.696	670.260	935.460	1.200.660	1.465.860	1.732.110	1.998.585
<b>Receita Bruta</b>		<b>1.620.864</b>	<b>3.589.056</b>	<b>7.120.224</b>	<b>14.294.316</b>	<b>22.453.710</b>	<b>31.337.910</b>	<b>40.222.110</b>	<b>49.106.310</b>	<b>58.025.685</b>	<b>66.952.598</b>
Receita Bruta Quisques		1.620.864	3.589.056	7.120.224	10.911.888	14.964.048	19.016.208	23.068.368	27.120.528	30.362.256	33.430.320
Receita Bruta Lojas		0	0	0	3.382.428	7.489.662	12.321.702	17.153.742	21.985.782	27.663.429	33.522.278
Receita Bruta Líq. Desc/Pror		0	1.620.864	3.589.056	7.120.224	14.294.316	22.453.710	31.337.910	40.222.110	49.106.310	58.025.685
Impostos s/ Vendas		0	-65.321	-184.477	0	0	0	0	0	0	0
% Impostos / RL	0,00%	-4,03%	-5,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Receita Líquida</b>	<b>0</b>	<b>1.555.543</b>	<b>3.404.579</b>	<b>7.120.224</b>	<b>14.294.316</b>	<b>22.453.710</b>	<b>31.337.910</b>	<b>40.222.110</b>	<b>49.106.310</b>	<b>58.025.685</b>	<b>66.952.598</b>
CMV	0	-43,21%	-43,21%	-43,21%	-43,21%	-43,21%	-43,21%	-43,21%	-43,21%	-43,21%	-43,21%
% RL	0,0%	-45,0%	-45,6%	-43,2%	-43,2%	-43,2%	-43,2%	-43,2%	-43,2%	-43,2%	-43,2%
<b>Lucro Bruto (MC1)</b>	<b>0</b>	<b>855.168</b>	<b>1.853.747</b>	<b>4.043.575</b>	<b>8.117.742</b>	<b>12.751.462</b>	<b>17.796.799</b>	<b>22.842.136</b>	<b>27.887.473</b>	<b>32.952.787</b>	<b>38.022.380</b>
% Margem Bruta (MC1)	0,0%	55,0%	54,4%	56,8%	56,8%	56,8%	56,8%	56,8%	56,8%	56,8%	56,8%
<b>Despesas Variáveis</b>	<b>0</b>	<b>-66.650</b>	<b>-147.582</b>	<b>-292.784</b>	<b>-587.782</b>	<b>-923.297</b>	<b>-1.288.615</b>	<b>-1.653.933</b>	<b>-2.019.251</b>	<b>-2.386.016</b>	<b>-2.753.091</b>
% RL	0,0%	-4,3%	-4,3%	-4,1%	-4,1%	-4,1%	-4,1%	-4,1%	-4,1%	-4,1%	-4,1%
Embalagens / Mat. Apoio		-11.346	-25.123	-49.842	-100.060	-157.176	-219.365	-281.555	-343.744	-406.180	-468.668
Perdas de Estoque		-16.209	-35.891	-71.202	-142.943	-224.537	-313.379	-402.221	-491.063	-580.257	-669.526
Taxa de Cartão		-39.095	-86.568	-171.740	-344.779	-541.583	-755.870	-970.157	-1.184.444	-1.399.580	-1.614.897
<b>Esforços de Marketing</b>	<b>0</b>	<b>-16.209</b>	<b>-35.891</b>	<b>-71.202</b>	<b>-142.943</b>	<b>-224.537</b>	<b>-313.379</b>	<b>-402.221</b>	<b>-491.063</b>	<b>-580.257</b>	<b>-669.526</b>
% RL	0,0%	-1,0%	-1,1%	-1,0%	-1,0%	-1,0%	-1,0%	-1,0%	-1,0%	-1,0%	-1,0%
<b>Despesas Pré-Operacionais</b>	<b>-95.797</b>	<b>-103.440</b>	<b>-188.143</b>	<b>-324.712</b>	<b>-343.704</b>	<b>-352.404</b>	<b>-352.404</b>	<b>-352.404</b>	<b>-330.483</b>	<b>-330.574</b>	<b>0</b>
% RL	0,0%	-6,6%	-5,5%	-4,6%	-2,4%	-1,6%	-1,1%	-0,9%	-0,7%	-0,6%	0,0%
Enxoval		-4.343	-7.817	-19.759	-40.603	-47.769	-47.769	-47.769	-43.426	-43.426	0
Estoque Inicial		-19.455	-23.624	-42.384	-86.109	-97.935	-106.635	-106.635	-107.057	-107.148	0
Mídia Inaugural		-60.000	-60.000	-105.000	-165.000	-165.000	-165.000	-165.000	-150.000	-150.000	0
Treinamento / Viagens		-6.000	-6.000	-10.500	-16.500	-16.500	-16.500	-16.500	-15.000	-15.000	0
Uniformes		-6.000	-6.000	-10.500	-16.500	-16.500	-16.500	-16.500	-15.000	-15.000	0
Taxas / Alvará / Licença Fui		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de Transferência Alug		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pessoas + Comissões</b>	<b>0</b>	<b>-250.368</b>	<b>-500.736</b>	<b>-938.880</b>	<b>-2.011.488</b>	<b>-3.084.097</b>	<b>-4.156.705</b>	<b>-5.229.314</b>	<b>-6.301.922</b>	<b>-7.407.962</b>	<b>-8.514.003</b>
% RL	0,0%	-16,1%	-14,7%	-13,2%	-14,1%	-13,7%	-13,3%	-13,0%	-12,8%	-12,8%	-12,7%
<b>Custo de Ocupação</b>	<b>0</b>	<b>-332.800</b>	<b>-665.600</b>	<b>-1.248.000</b>	<b>-2.718.400</b>	<b>-4.188.800</b>	<b>-5.659.200</b>	<b>-7.129.600</b>	<b>-8.600.000</b>	<b>-10.126.000</b>	<b>-11.652.000</b>
% RL	0,0%	-21,4%	-19,6%	-17,5%	-19,0%	-18,7%	-18,1%	-17,7%	-17,5%	-17,5%	-17,4%
Aluguel Quiosques		-208.000	-416.000	-780.000	-1.144.000	-1.508.000	-1.872.000	-2.236.000	-2.600.000	-2.860.000	-3.120.000
Aluguel Lojas		0	0	0	-624.000	-1.248.000	-1.872.000	-2.496.000	-3.120.000	-3.900.000	-4.680.000
Condomínio + IPTU		-76.800	-153.600	-288.000	-638.400	-988.800	-1.339.200	-1.689.600	-2.040.000	-2.406.000	-2.772.000
Fundo de Promoção		-48.000	-96.000	-180.000	-312.000	-444.000	-576.000	-708.000	-840.000	-960.000	-1.080.000
<b>Utilidades e Serviços</b>	<b>0</b>	<b>-15.600</b>	<b>-31.200</b>	<b>-58.500</b>	<b>-158.280</b>	<b>-258.060</b>	<b>-357.840</b>	<b>-457.620</b>	<b>-557.400</b>	<b>-667.500</b>	<b>-777.600</b>
% RL	0,0%	-1,0%	-0,9%	-0,8%	-1,1%	-1,1%	-1,1%	-1,1%	-1,1%	-1,2%	-1,2%
Energia Elétrica		0	0	0	-16.800	-33.600	-50.400	-67.200	-84.000	-105.000	-126.000
Ar-Condicionado		0	0	0	-4.800	-9.600	-14.400	-19.200	-24.000	-30.000	-36.000
Telefone e Internet		-4.800	-9.600	-18.000	-38.400	-58.800	-79.200	-99.600	-120.000	-141.000	-162.000
Cameras de Segurança		-1.200	-2.400	-4.500	-9.000	-13.500	-18.000	-22.500	-27.000	-31.500	-36.000
Manutenção Extintores		0	0	0	-2.880	-5.760	-8.640	-11.520	-14.400	-18.000	-21.600
Comunicação de Dados		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Limpeza e Conservação		0	0	0	-24.000	-48.000	-72.000	-96.000	-120.000	-150.000	-180.000
Contabilidade		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serv. Terceiros		-2.400	-4.800	-9.000	-15.600	-22.200	-28.800	-35.400	-42.000	-48.000	-54.000
Serv. Consultoria		-7.200	-14.400	-27.000	-46.800	-66.600	-86.400	-106.200	-126.000	-144.000	-162.000
Desp. TI - PDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Despesas Gerais</b>	<b>0</b>	<b>-18.240</b>	<b>-36.480</b>	<b>-68.400</b>	<b>-120.000</b>	<b>-171.600</b>	<b>-223.200</b>	<b>-274.800</b>	<b>-326.400</b>	<b>-373.800</b>	<b>-421.200</b>
% RL	0,0%	-1,2%	-1,1%	-1,0%	-0,8%	-0,8%	-0,7%	-0,7%	-0,7%	-0,6%	-0,6%
<b>Depreciação / Amort</b>		<b>-13.920</b>	<b>-25.056</b>	<b>-52.896</b>	<b>-162.266</b>	<b>-260.006</b>	<b>-407.667</b>	<b>-545.344</b>	<b>-674.669</b>	<b>-816.736</b>	<b>-953.792</b>
% RL	0,0%	-0,9%	-0,7%	-0,7%	-1,1%	-1,2%	-1,3%	-1,4%	-1,4%	-1,4%	-1,4%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-95.797</b>	<b>37.941</b>	<b>223.060</b>	<b>988.201</b>	<b>1.872.879</b>	<b>3.288.661</b>	<b>5.037.789</b>	<b>6.796.901</b>	<b>8.586.285</b>	<b>10.263.941</b>	<b>12.281.168</b>
IRPJ / CSLL		0	0	-335.988	-636.779	-1.118.145	-1.712.848	-2.310.946	-2.919.337	-3.489.740	-4.175.597
<b>Lucro Líquido</b>	<b>-95.797</b>	<b>37.941</b>	<b>223.060</b>	<b>652.213</b>	<b>1.236.100</b>	<b>2.170.516</b>	<b>3.324.941</b>	<b>4.485.954</b>	<b>5.666.948</b>	<b>6.774.201</b>	<b>8.105.571</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-95.797</b>	<b>51.861</b>	<b>248.116</b>	<b>1.041.097</b>	<b>2.035.144</b>	<b>3.548.668</b>	<b>5.445.456</b>	<b>7.342.245</b>	<b>9.260.954</b>	<b>11.080.677</b>	<b>13.234.960</b>
Margem EBITDA	0,0%	3,3%	7,3%	14,6%	14,2%	15,8%	17,4%	18,3%	18,9%	19,1%	19,8%
<b>ROI</b>	<b>-100%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>	<b>24%</b>

Tabela 16: DRE Varejo

Fonte: Autor

Considerando as entradas e saídas de caixa previstas ano a ano relacionadas aos investimentos em novos pontos de venda, o resultado operacional do exercício e necessidade de capital de giro tem-se o seguinte fluxo de caixa:

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
FCO	-95.797	37.941	223.060	988.201	1.872.879	3.288.661	5.037.789	6.796.901	8.586.285	10.263.941	12.281.168
<i>Resultado Operacional</i>	<i>-95.797</i>	<i>37.941</i>	<i>223.060</i>	<i>988.201</i>	<i>1.872.879</i>	<i>3.288.661</i>	<i>5.037.789</i>	<i>6.796.901</i>	<i>8.586.285</i>	<i>10.263.941</i>	<i>12.281.168</i>
Investimentos	-259.200	-231.360	-404.880	-1.605.232	-1.445.514	-1.457.206	-1.518.819	-1.570.448	-1.754.445	-1.799.392	-268.128
<i>Luvas + Comissões</i>	<i>-120.000</i>	<i>-120.000</i>	<i>-210.000</i>	<i>-570.000</i>	<i>-570.000</i>	<i>-570.000</i>	<i>-570.000</i>	<i>-570.000</i>	<i>-600.000</i>	<i>-600.000</i>	<i>0</i>
<i>Inves. Abertura (padron.)</i>	<i>-139.200</i>	<i>-111.360</i>	<i>-194.880</i>	<i>-1.026.880</i>	<i>-860.480</i>	<i>-860.480</i>	<i>-860.480</i>	<i>-860.480</i>	<i>-971.200</i>	<i>-971.200</i>	<i>0</i>
<i>Revitalização</i>				<i>-8.352</i>	<i>-15.034</i>	<i>-26.726</i>	<i>-88.339</i>	<i>-139.968</i>	<i>-183.245</i>	<i>-228.192</i>	<i>-268.128</i>
Capital de Giro	0	-132.015	-160.304	-287.604	-584.310	-664.560	-723.593	-723.593	-723.593	-726.458	-727.072
<i>Estoque</i>	<i>0</i>	<i>-19.455</i>	<i>-23.624</i>	<i>-42.384</i>	<i>-86.109</i>	<i>-97.935</i>	<i>-106.635</i>	<i>-106.635</i>	<i>-106.635</i>	<i>-107.057</i>	<i>-107.148</i>
<i>Contas a Receber</i>	<i>0</i>	<i>-112.560</i>	<i>-136.680</i>	<i>-245.220</i>	<i>-498.201</i>	<i>-566.625</i>	<i>-616.958</i>	<i>-616.958</i>	<i>-616.958</i>	<i>-619.401</i>	<i>-619.924</i>
<i>Contas a Pagar</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

#### FLUXO DE CAIXA LIVRE

FCL	-354.997	-325.434	-342.124	-904.635	-156.945	1.166.895	2.795.376	4.502.859	6.108.247	7.738.091	11.285.968
FCL Acumulado	-354.997	-680.432	-1.022.555	-1.927.190	-2.084.135	-917.240	1.878.137	6.380.996	12.489.242	20.227.333	31.513.302

#### VALOR PRESENTE FLUXO DE CAIXA

VPL	-354.997	-275.792	-245.708	-550.589	-80.950	510.061	1.035.496	1.413.560	1.625.027	1.744.600	2.156.347
VPL Acumulado	-354.997	-630.789	-876.497	-1.427.086	-1.508.036	-997.975	37.520	1.451.080	3.076.107	4.820.707	6.977.054

**Tabela 17:** Fluxo de Caixa Varejo

Fonte: Autor

Nas filiais de varejo, o capital de giro previsto está composto apenas por conta estoque e contas a receber, não se considerou contas a pagar em virtude de que o desembolso pelos produtos que foram comprados está no fluxo de caixa da matriz (Industrialização).

O estoque dos pontos de venda considera 10 (dez) dias.

### 5.3. ANÁLISE DE VIABILIDADE

Para simplificar o entendimento, o modelo de negócio foi dividido entre Industrialização e Varejo, porém, uma análise de viabilidade segmentada entre os blocos pode trazer conclusões precipitadas, uma vez que a fonte de receitas considerada está apenas no Varejo. Para identificar o potencial de negócio, os indicadores de viabilidade serão extraídos do fluxo de caixa total da EMPRESA, considerando as entradas e saídas de cada bloco durante o os 10 (dez) anos de estudo, conforme o quadro abaixo:

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Perpet.
FCO	-459.375	-474.205	-396.440	172.118	999.689	2.629.847	4.378.975	6.138.087	7.927.471	9.605.127	11.683.604	
Resultado Varejo		37.941	223.060	988.201	1.872.879	3.288.661	5.037.789	6.796.901	8.586.285	10.263.941	12.281.168	
Resultado Industrializaçã	-459.375	-512.146	-619.501	-816.083	-873.189	-658.814	-658.814	-658.814	-658.814	-658.814	-597.564	
Investimentos	-259.200	-231.360	-404.880	-1.605.232	-1.445.514	-1.457.206	-1.518.819	-1.570.448	-1.754.445	-1.799.392	-268.128	
Investimentos Varejo	-259.200	-231.360	-404.880	-1.605.232	-1.445.514	-1.457.206	-1.518.819	-1.570.448	-1.754.445	-1.799.392	-268.128	
Investimentos Industrializ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Capital de Giro	0	-876.456	-18.320	-32.868	-66.776	-429.424	-563.368	-563.368	-563.368	-565.599	-566.077	
Industrialização	0	-744.442	141.984	254.736	517.534	235.136	160.225	160.225	160.225	160.859	160.995	
Varejo	0	-132.015	-160.304	-287.604	-584.310	-664.560	-723.593	-723.593	-723.593	-726.458	-727.072	
<b>FLUXO DE CAIXA LIVRE</b>												
<b>C/ PONTO</b>												
FCL	-857.775	-1.693.381	-1.014.520	-2.501.214	-1.388.114	-143.989	1.347.968	3.003.822	4.455.213	6.040.744	10.581.271	10.382.111
FCL Acumulado	-857.775	-2.551.156	-3.565.677	-6.066.891	-7.455.004	-7.598.994	-6.251.025	-3.247.203	1.208.009	7.248.754	17.830.025	

**Tabela 18:** Fluxo de Caixa Composto

Fonte: Autor

Nesse modelo de negócio, a visão é de tornar-se marca de referência em cosméticos naturais no varejo, portanto, todo o resultado operacional está sendo reinvestido na expansão do negócio, ou seja, não se está considerando, até o décimo ano, nenhuma distribuição de lucro para os acionistas.

No fluxo de caixa composto, pode-se perceber que o investimento inicial necessário para este negócio é de aproximadamente R\$ 900.000 (novecentos mil reais) e o pico de caixa negativo é de aproximadamente R\$ 7.600.000 (sete milhões e seiscentos mil reais). Apesar de um alto pico de fluxo de caixa negativo, este negócio mostra-se rentável, chegando ao décimo ano com um caixa acumulado de aproximadamente R\$ 17.800.000 (dezessete milhões e oitocentos mil reais).

Na tabela abaixo, estão expostos os principais indicadores do negócio:

VPL (MR\$)	1.548
TIR (a.a.)	24,3%
Payback Simples (anos)	7,7
Payback Descontado (anos)	9,7

**Tabela 19:** Resumo de Indicadores

Fonte: Autor

A taxa de custo de capital (w.a.c.c) foi de 18% ao ano e não foram considerados aumentos de custos e preços em virtude de inflação.

As premissas adotadas para o modelo de negócio foram estabelecidas com o máximo de veracidade e acurácia possível dentro das limitações do estudo. Contudo, como uma variação normal de mercado pode afetar drasticamente o resultado proposto, é coerente

analisar-se a sensibilidade que se tem diante de oscilação das principais variáveis do modelo. Para tanto, selecionou-se as variáveis preço médio de venda e demanda prevista, com uma oscilação de 10% (dez por cento) para baixo e para cima, conforme resumo abaixo:

		Demanda (Uni.)		
VPL (R\$):	1.547.547	4.890	4.445	4.001
Preço Médio de Venda	36,85	15.955.525	8.489.240	826.976
	33,50	8.552.916	1.547.547	(5.211.845)
	30,15	937.532	(5.163.425)	(11.248.611)
		Demanda (Uni.)		
TIR (a.a):	24,3%	4.890	4.445	4.001
Preço Médio de Venda	36,85	47,8%	36,9%	22,8%
	33,50	37,0%	24,3%	6,5%
	30,15	23,0%	6,8%	-
		Demanda (Uni.)		
Payback Simples (anos):	7,70	4.890	4.445	4.001
Preço Médio de Venda	36,85	5,6	6,4	7,9
	33,50	6,4	7,7	9,6
	30,15	7,9	9,5	+10
		Demanda (Uni.)		
Payback Descontado (anos):	9,70	4.890	4.445	4.001
Preço Médio de Venda	36,85	6,4	7,7	9,9
	33,50	7,7	9,7	+10
	30,15	9,8	+10	+10

**Tabela 20:** Análise de sensibilidade

Fonte: Autor

Pode-se perceber que no caso de uma variação positiva de preço e demanda, o modelo de negócio tem seu “payback” descontado acelerado em 2,5 anos. Porém no caso de variação negativa para ambas as variáveis, o projeto não se paga durante o período estudado.

A taxa interna de retorno é menos sensível a variações devido ao fato de que o estudo passa a ser muito rentável nos últimos anos, devido o maior faturamento diante de um mesmo patamar de investimentos.

O VPL representa o valor presente líquido do investimento, o qual é muito favorável no cenário normal e no caso de aumento da demanda pode suportar queda de preço e vice-versa. Porém, no caso de queda de uma variável e estabilidade da outra, o projeto torna-se inviável por este indicador isolado.

## 6. CONCLUSÃO

O modelo de negócio proposto foi fundamentado na oportunidade de se preencher uma lacuna de mercado no segmento de cosméticos naturais e se firmar como marca de referência nacional, com aproximadamente 90 (noventa) pontos de vendas no Brasil.

O estudo se mostrou muito atrativo em termos de retorno em longo prazo, com um nível de investimento de risco considerável, mas controlável. Para se diminuir o impacto do risco financeiro, optou-se por realizar um piloto nos dois primeiros anos de operação, de forma a conhecer o mercado. Neste piloto esta prevista a abertura de oito quiosques em diferentes praças possibilitando também o escalonamento no desenvolvimento de portfólio, já que o custo é significativo.

As premissas que foram adotadas para o estudo foram coerentes com o que se ocorre no mercado, tanto para industrialização quanto para varejo. Contudo, como se trabalhou com valores médios de custo e preço, algumas variações ocorrerão no âmbito individual de cada produto, o que deve ser compensado no coletivo.

Como investimento de longo prazo, o autor recomenda a execução do plano de negócio. A taxa interna de retorno é de aproximadamente 25% (vinte e cinco por cento) dentro do período analisado. Contudo, ao se atingir o número de pontos comerciais desejados, cessam-se os investimentos em aberturas e o resultado passa a ser muito expressivo.

O negócio mostra-se muito suscetível a variações de preço e unidades vendidas, portanto, deve-se administra-lo com um cuidado extra para manter as variáveis próximas ao projetado.

Como projeção futura, o autor recomenda a análise do cenário de investimentos em infraestrutura para fabricação própria de produtos, uma vez que isso possibilita o aumento de margem ou diminuir o risco de possíveis variações de mercado. Também é recomendação o estudo de expansão por meios de franquias, já que isto possibilita uma maior capilaridade sem a limitação do capital próprio, ajudando na visão de ser marca de referência nacional.





## REFERÊNCIAS

ANVISA. Formulários e modelos. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/cosmeticos>

ECOCERT. Processo de certificação. Disponível em: <http://brazil.ecocert.com/guias-da-certificacao> Linha do tempo.

GRANADO. Linha do tempo. Disponível em <https://www.granado.com.br/institucional/linha-do-tempo>

JOHANSSON, Henry J. et al. **Processos de negócios: como criar sinergia entre a estratégia de mercado e a excelência operacional**. São Paulo: Pioneira, 1995. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios). Tradução de: Business process reengineering.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation Processos: Inovação em modelos de negócios**. São Paulo: Alta Books, 2011.

REVISTA EXAME. Brasil é o quarto maior mercado para produtos saudáveis. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1083/noticias/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-para-produtos-saudaveis>.

WELEDA. Origem do nome. Disponível em <http://www.weleda.com.br/weleda/origemdonome.asp>.