



# PLANO DE NEGÓCIOS

“REFILL BEM FEITO, AMBIENTE SATISFEITO”

ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTO  
2019/2020

DOCENTE:

Maria Dulce Soares Lopes

GRUPO 2:

Bárbara Ribeiro up201606910

Beatriz Felgueiras up201606911

Claudia Ferreira up20160717

Mafalda Giesta up201606848

Maria Leonor Santos up201606946

Rui Morais up201606955

Sara Dias up201606957

Sara Correia up201606900

# Índice

<b>Índice .....</b>	<b>i</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>iv</b>
<b>1. Apresentação da Empresa .....</b>	<b>1</b>
1.1. Missão, Objectivos e Desafios Futuros.....	1
1.2. Planeamento Estratégico e Implementação.....	1
1.3. Estrutura Legal .....	1
1.4. Parcerias .....	1
1.5. Responsabilidade Social .....	2
<b>2. Apresentação dos Produtos .....</b>	<b>2</b>
2.1. Descrição .....	2
2.2. O Pagamento .....	2
2.3. Produtos Complementares e Substitutos Existentes .....	2
2.4. Vantagens Competitivas.....	2
2.5. Fase de Vida dos Produtos .....	2
<b>3. Plano de Marketing .....</b>	<b>3</b>
3.1. Análise do Mercado .....	3
3.1.1. Análise do Setor .....	3
3.1.2. Análise dos Potenciais Clientes .....	3
3.1.3. Análise dos Concorrentes.....	3
3.1.4. Análise dos Fornecedores .....	5
3.2. Estratégia de Marketing .....	5
3.2.1. Relacionamento Com os Clientes.....	5
3.2.2. Política de Preços .....	6
3.2.3. Estratégia Promocional e Publicidade.....	6
3.2.4. Política de Distribuição .....	7
3.2.5. Serviço de Acompanhamento Pós-venda .....	7
3.2.6. Previsão de Vendas .....	7
<b>4. Plano de Gestão.....</b>	<b>8</b>
4.1. Plano de Operações .....	8

4.1.1.	Descrição do Processo Produtivo e Identificação das Fases Fundamentais .....	8
4.1.2.	Calendário de Execução .....	9
4.1.3.	Capacidade Produtiva .....	9
4.1.4.	Tecnologias Utilizadas.....	10
4.1.5.	Instalação de Equipamentos.....	10
4.1.6.	Controlo de Qualidade .....	10
<b>4.2.</b>	<b>Estrutura Organizacional e Humana .....</b>	<b>11</b>
4.2.1.	Estrutura Organizacional e Humana .....	11
4.2.2.	Subcontratação e Consultoria.....	12
4.2.3.	Formação .....	12
<b>5.</b>	<b><i>Pressupostos do Estudo Económico Financeiro .....</i></b>	<b>12</b>
<b>5.1.</b>	<b>Horizonte Temporal da Análise .....</b>	<b>12</b>
<b>5.2.</b>	<b>Inflação .....</b>	<b>13</b>
<b>5.3.</b>	<b>Fiscalidade .....</b>	<b>13</b>
5.3.1.	Perdas Fiscais e IRC .....	13
5.3.2.	IVA.....	13
<b>5.4.</b>	<b>Determinantes do Custo de Capital .....</b>	<b>13</b>
5.4.1.	<i>Risk-free Rate</i> ( $R_f$ ).....	13
5.4.2.	Estimativa de <i>Beta Unlevered</i> ( $B_U$ ) .....	14
5.4.3.	Estimativa de Rendibilidade Média do Mercado ( $R_m$ ).....	14
5.4.4.	Custo Capital Próprio .....	14
<b>5.5.</b>	<b>Preços Correntes .....</b>	<b>14</b>
<b>6.</b>	<b><i>Plano de Investimento .....</i></b>	<b>14</b>
<b>6.1.</b>	<b>Descrição do Inventário Necessário .....</b>	<b>14</b>
<b>6.2.</b>	<b>Calendarização dos Investimentos.....</b>	<b>15</b>
<b>6.3.</b>	<b>Investimento em Fundo de Maneio.....</b>	<b>15</b>
<b>6.4.</b>	<b>Depreciações.....</b>	<b>16</b>
<b>7.</b>	<b><i>Plano de exploração .....</i></b>	<b>16</b>
<b>7.1.</b>	<b>Rendimento de Exploração .....</b>	<b>16</b>
<b>7.2.</b>	<b>Gastos de Exploração .....</b>	<b>17</b>
7.2.1.	CMVMC e Variação nos Inventários da Produção.....	17
7.2.2.	Fornecimento de Serviços Externos.....	17

7.2.3.	Gastos com Pessoal.....	19
<b>7.3.</b>	<b>Ponto Crítico .....</b>	<b>20</b>
<b>8.</b>	<b>Plano de Financiamento.....</b>	<b>20</b>
<b>8.1.</b>	<b>Origens de Fundos.....</b>	<b>20</b>
<b>8.2.</b>	<b>Indicadores Financeiros e de Gestão .....</b>	<b>21</b>
8.2.1.	Indicadores Económicos .....	21
8.2.2.	Indicadores Económico-Financeiros .....	21
8.2.3.	Indicadores Financeiros .....	22
<b>9.</b>	<b>Análise de Viabilidade.....</b>	<b>23</b>
9.1.	Análise ao Final de 6 anos .....	23
9.2.	Análise na Perpetuidade .....	24
9.3.	Perfil do VAL .....	24
<b>10.</b>	<b>Análise de Sensibilidade.....</b>	<b>24</b>
10.1.	Análise de Break-Even.....	25
<b>11.</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>26</b>
<b>12.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>27</b>
Anexo 1.	Análise SWOT .....	27
Anexo 2.	Possíveis fornecedores e respetiva oferta de produtos.....	27
Anexo 3.	Custos de produção disponibilizados pela empresa <i>Eplás</i> e os preços de venda pretendidos	28
Anexo 4.	Informações demográficas do Porto.....	28
Anexo 5.	Vendas estimadas para o primeiro mês de atividade.....	28
Anexo 6.	Fluxograma da distribuição dos produtos ao longo da cadeia.....	29
Anexo 7.	Calendário de execução .....	29
Anexo 8.	Planta da loja .....	29
Anexo 9.	Organograma inicial .....	30
Anexo 10.	Organograma no longo prazo .....	30
Anexo 11.	Preços dos ativos .....	30

<b>Anexo 12.</b>	<b>Previsão de vendas – cenário normal .....</b>	<b>31</b>
<b>Anexo 13.</b>	<b>Ponto crítico .....</b>	<b>31</b>
<b>Anexo 14.</b>	<b>Indicadores económicos.....</b>	<b>31</b>
<b>Anexo 15.</b>	<b>Indicadores Económico-Financeiros .....</b>	<b>32</b>
<b>Anexo 16.</b>	<b>Perfil do VAL .....</b>	<b>32</b>
<b>Anexo 17.</b>	<b>Caracterização dos cenários .....</b>	<b>33</b>

## Índice de Figuras

Tabela 1 - Calendarização dos investimentos .....	15
Tabela 2 - Depreiações dos Ativos Fixos Tangíveis.....	16
Tabela 3 - montantes investidos e respetivas participações.....	20
Tabela 4 - Comparação dos cenários ao fim de 6 anos .....	25

# 1. Apresentação da Empresa

A empresa (Re)Feel, constituída em 2020 e sediada no Porto, apresenta-se como uma loja física que pretende promover um método sustentável aos seus clientes, na compra de produtos dedicados à higiene pessoal, utilizando embalagens *refill*. A ideia surgiu de forma a responder à necessidade de consciencializar a população quanto à sustentabilidade, oferecendo uma vasta quantidade de produtos de forma acessível, e mais importante, sem desperdícios.

## 1.1. Missão, Objectivos e Desafios Futuros

A (Re)Feel estabeleceu a sua missão “Oferecer alternativas na compra de produtos de higiene pessoal, a preço acessível e promover a sustentabilidade a todos os portugueses.”

O objetivo principal da empresa, é consciencializar à existência de outras práticas na compra de produtos de higiene, e assim, reduzir resíduos que estão implícitos na compra deste produtos de forma tradicional.

No futuro, pretende-se expandir as lojas a nível nacional. Um dos maiores desafios inerentes à abertura desta loja seria a abertura de outras semelhantes, com o mesmo conceito.

## 1.2. Planeamento Estratégico e Implementação

Como o negócio incentiva a presença física de modo a que seja possível realizar o enchimento dos produtos, todas as vendas serão efetuadas na loja física. Os produtos expostos na loja serão fornecidos por outras empresas, subcontratadas. Será necessário investir nas máquinas de que irão permitir o *refill* dos produtos.

## 1.3. Estrutura Legal

A (Re)Feel será constituída sob forma de sociedade limitada por quotas, que corresponde à abreviatura “Lda”<sup>1</sup>. Todos os elementos do grupo farão parte do corpo de sócios da (Re)Feel. Como um dos elementos do grupo será o gerente da loja física, as quotas serão distribuídas da seguinte forma: 20% para o gerente e os outros membros do grupo, com 10% cada. Os restantes 10% serão para um potencial investidor. A empresa será denominada como sendo microempresa, uma vez que empregará menos de 10 trabalhadores e não se prevê um volume de negócios superior a €2M<sup>2</sup>.

## 1.4. Parcerias

Pretende-se estabelecer parcerias a longo prazo, mantendo um bom relacionamento, com os fornecedores dos produtos, com o centro logístico, encarregue de efetuar armazenagem e distribuição, e

---

<sup>1</sup> <https://pme.pt/tipos-empresas-formas-juridicas/>

<sup>2</sup> <https://www.economias.pt/microempresa/>

também com a empresa que irá ser contratada para produzir a gama própria de produtos, que será explicado posteriormente.

### 1.5. Responsabilidade Social

Dado o conceito da empresa, a (Re)Feel, como responsável na prevenção do meio ambiente, recorrerá a embalagens de diversos tamanhos para que os clientes possam efetuar o *refill* que satisfaça as suas necessidades. As embalagens serão reutilizáveis, e para além disso, haverá a possibilidade de troca e de devolução, estas características serão seguidamente explicadas.

## 2. Apresentação dos Produtos

### 2.1. Descrição

Os produtos a serem comercializados serão das seguintes categorias: champôs, amaciadores, gel de banho, sais, sabonetes e cremes. Para que o cliente consiga adquirir os produtos, necessita de comprar a embalagem com o tamanho desejado, de forma a que, posteriormente, possa realizar o *refill*. A loja valoriza a autonomia do cliente em realizar o seu próprio *refill*.

### 2.2. O Pagamento

O pagamento proveniente dos clientes será efetuado no ato de compra. Serão aceites pagamentos por multibanco, MB Way e dinheiro.

### 2.3. Produtos Complementares e Substitutos Existentes

A variedade de produtos existentes em grandes superfícies, em lojas oficiais de outras marcas do mesmo setor, poderão ser considerados como substitutos. O que distingue a (Re)Feel é a forma inovadora de venda.

Como produtos complementares, enquadram-se todos aqueles que são vendidos de forma igualmente sustentáveis, como bens alimentares e produtos dedicados à limpeza doméstica. Futuramente, poderá adotar-se estratégias de co-marketing com produtores destas outras gama de produtos, e assim incentivar este método sustentável de compra.

### 2.4. Vantagens Competitivas

Atualmente, existe um grande foco em sensibilizar a população quanto à consciencialização ambiental. Posto isto, a possibilidade de adquirir produtos de forma sustentável, enchendo novamente as embalagens em vez de comprar uma nova frequentemente revela-se como a maior vantagem competitiva.

### 2.5. Fase de Vida dos Produtos

Uma vez que o produtos vendidos são dedicados à higiene pessoal, ou seja, haverá sempre uma procura por estes, não há um ciclo de vida finito associado aos produtos.

## 3. Plano de Marketing

### 3.1. Análise do Mercado

#### 3.1.1. Análise do Setor

A (Re)Feel insere-se no mercado dos produtos de bem-estar e higiene sendo que, apresenta um formato atualizado para as tendências e motivações dos consumidores procurando garantir um consumo responsável e diferente dos seus concorrentes. No **Anexo 1** apresenta-se uma análise *SWOT*.

O estilo de negócio desenvolvido não recai somente num setor de atividade económica, no entanto, o modelo consiste numa loja especializada na comercialização de produtos de cosmética e higiene, ainda que pelo conceito de consumo sustentável, o que faz com que esta empresa esteja identificada pelo CAE 47750.

A principal característica da (Re)Feel é a possibilidade de obter produtos por preços mais baixos e de forma mais sustentável pela redução dos desperdício de embalagens. Para além disso, existem também produtos de origem natural de qualidade garantida. A crescente consciencialização para um estilo de vida “amigo do ambiente” torna-se um fator impulsionador e determinante para este tipo de negócio.

#### 3.1.2. Análise dos Potenciais Clientes

O público-alvo será primariamente moradores da zona centro do Porto, perto da localização da loja, não existindo no entanto faixas etárias definidas. Considera-se que todo o cidadão poderá estar identificado nos valores e no estilo de comércio da empresa pelo que o serviço de publicidade será feito focando-se nesses mesmos valores e não a determinado grupo.

Apesar disso, o setor aponta para uma maioria de consumidores do sexo feminino numa ampla faixa etária de jovens e adultos. Estudos apontam que o setor norte-americano tem como maiores consumidores mulheres de idade superior a 16 anos, sendo que em média gastam 342 dólares anuais<sup>3</sup>. No entanto, não é correto assumir qualquer outra característica particular para esses potenciais consumidores, sendo que a oferta de produtos também é vasta para satisfazer essa diversidade e ambos os sexos.

A única particularidade, como já referido, é a “mentalidade ambiental” do consumidor. Com a tendência a apontar para a sustentabilidade ambiental e uma maior preocupação com a origem dos produtos, é expectável um elevado número de interessados neste molde singular de negócio.

#### 3.1.3. Análise dos Concorrentes

Uma vez que este conceito de lojas de *refill* de produtos de higiene e cuidado pessoal ainda não está presente em Portugal, os principais concorrentes da (Re)Feel serão os supermercados e minimercados existentes na região da loja (baixa do Porto), que vendem o mesmo tipo de produto de forma tradicional. Numa fase posterior, com o eventual aumento de lojas (Re)Feel, os concorrentes serão também os

---

<sup>3</sup> Valor apontado por Frank van der Ree, vice-presidente de Marketing da Yves Rocher



supermercados existentes nas imediações das novas lojas. A (Re)Feel diferencia-se dos restantes competidores através do seu conceito inovador e único em Portugal, que permite aos seus clientes adquirir os seus produtos de higiene e cuidado pessoal de forma mais barata e, ao mesmo tempo, mais sustentável. Assim sendo, o preço e a sustentabilidade constituem as principais vantagens da (Re)Feel relativamente aos concorrentes. Além disso, a inclusão de uma gama de produtos naturais pela (Re)Feel é algo que as grandes cadeias de supermercados não proporcionam aos seus clientes de uma forma tão familiar e, deste modo, não conseguem suprir a procura das pessoas que preferem produtos com estas características.

Relativamente ao *design*, os concorrentes vendem os produtos de higiene e cuidado pessoal com os recipientes *standard* fornecidos pela marca. No caso da (Re)Feel, os recipientes a serem usados pelo consumidor serão exclusivos da loja e customizados da forma mais adequada para o tipo de produto em questão.

A nível de qualidade dos produtos já existentes no mercado, não há nenhuma diferenciação entre a (Re)Feel e os competidores, uma vez que os produtos vendidos são os mesmos, sendo fornecidos pelas marcas que os produzem, o que faz com que esta variável não tenha influência na decisão do cliente.

Quanto às barreiras à entrada da (Re)Feel no mercado, destaca-se uma possível resistência inicial das pessoas a este novo conceito, tal como geralmente acontece em ideias inovadoras e diferentes do comum. Além disso, há outros fatores que poderão dificultar a entrada neste mercado como o facto de ser necessário um elevado investimento inicial nos equipamentos de *refill* e o facto de este ser um mercado bastante competitivo na medida em que bastantes supermercados na região a vender os mesmos produtos ou produtos substitutos. Por fim, é possível que alguns dos nossos fornecedores não estejam preparados para fornecer os seus produtos em formatos mais volumosos do que o habitual.

Através de uma análise de preços de venda deste tipo de produtos em diferentes supermercados, verifica-se que para a mesma marca vendida de um determinado produto não se observam diferenças muito significativas entre ao nível do preço entre as várias lojas. No entanto, no caso da (Re)Feel, os preços de venda ao público praticados serão inferiores aos praticados pelas grandes superfícies devido ao facto de o cliente apenas pagar pelo produto em si, havendo assim uma poupança associada ao valor do recipiente.

Em suma, podemos destacar como principais vulnerabilidades dos concorrentes o elevado impacto ambiental que resulta do desperdício de embalagens numa época em que a consciencialização ambiental se encontra em grande crescimento e os preços praticados serem superiores aos que a (Re)Feel poderá oferecer. Além disso, as grandes cadeias de hipermercados não são capazes de proporcionar ao cliente uma experiência personalizada e um ambiente familiar.

#### 3.1.4. Análise dos Fornecedores

Os fornecedores serão parceiros estratégicos que sejam capazes de garantir à (Re)Feel a qualidade dos seus produtos, preços de produção reduzidos e acima de tudo sejam capazes de construir uma relação com a marca de constante comunicação e melhoria.

Considera-se de alguma importância que o fornecedor de embalagens seja capaz de operar e entregar com alguma rapidez, pelo que, uma empresa nacional será o mais adequado. Dessa forma, e como já é conhecida por esses motivos e por grande qualidade de produção, considerou-se a *Eplás*, empresa sediada em Marinha Grande, como o fornecedor ideal tendo sido pedido um orçamento geral para uma estimativa de encomenda de embalagens que considerou-se relevante para estabelecer a política de preços. A longo prazo não deverão existir modificações para as embalagens já que a empresa está preparada para produzir a grandes escalas.

No que diz respeito aos produtos de higiene e cuidado pessoal, considerou-se que, para o início do negócio, poderão ser contactados fornecedores já existentes de cosméticos para cabeleireiros e centros de beleza. Após alguma pesquisa, tendo sempre em conta o preço por litro e o tamanho das unidades de venda, foi possível encontrar alguns fornecedores nacionais e estrangeiros, como a *Costapel* ou a *Shampoo.pt*, com uma excelente relação preço/litro e variedade de marcas de “elite” ou correntes como por exemplo a Schwarzkopf ou a Kyana. Um listagem de possíveis fornecedores e respetiva oferta de produtos encontra-se enunciada no **Anexo 2**.

No entanto, muitas marcas líderes de mercado não comercializam embalagens de tamanho industrial pelo que a longo prazo, isto é, quando a presença da (Re)Feel no mercado nacional for mais dominante, pretende-se propor a essas marcas que produzam nesses formatos e se tornem também colaboradores da nossa marca.

Por último, no que diz respeito à nossa gama de produtos naturais o fornecedor será uma empresa subcontratada para produzir para a marca (Re)Feel, sendo que no entanto, é de todo o interesse estabelecer uma parceria duradoura e de crescimento produtivo com essa empresa para garantir a continuidade da qualidade dos produtos e a possibilidade de obter economias de escala relativamente aos fornecedores, no que toca à produção dos recipientes, uma vez que, oferecem descontos de quantidade.

### 3.2. Estratégia de Marketing

#### 3.2.1. Relacionamento Com os Clientes

A (Re)Feel apresenta uma filosofia de trabalho que visa promover um ambiente familiar e acolhedor para com os seus consumidores, não só na relação entre os seus trabalhadores, mas também entre o trabalhador e o consumidor.

A organização tem também como objetivo uma total transparência e dedicação a informar o seu público acerca das tendências no mercado e potenciais notícias do setor de mercado de higiene e cuidado pessoal, sendo que esta divulgação é feita na plataforma do *website* próprio que terá um blog.

Adicionalmente, de modo a customizar a oferta, ir-se-á proceder à disponibilização de um *loyalty card* que pretende oferecer um *refill* de oferta ao fim de 10 compras com custo igual ou superior a 15 euros. Este cartão tem o objetivo de encorajar os clientes a regressar e comprar os produtos da (Re)Feel.

Os clientes terão uma experiência em loja única e feita à medida das suas necessidades, pois terão a oportunidade de realizar os seus próprios serviços (*self-service*). Serão também feitas sugestões ou auxílios no caso de alguma dúvida ou pedido de ajuda.

### 3.2.2. Política de Preços

Atentando na política de preços, existem três produtos a examinar: os produtos de *refill*, a gama natural e as embalagens (garrafas e tampas).

Relativamente aos produtos de *refill*, a (Re)Feel pretende atrair todo o tipo de consumidor, pelo que os produtos estarão disponíveis a um preço mais acessível em comparação com o preço dos mesmos produtos vendidos pelas empresas de retalho, pelo que o pretendido será haver uma redução entre 5% e 15% do valor médio comercializado. A (Re)Feel pretende incidir na venda dos seguintes produtos: géis de banho, champôs amaciadores/máscaras e cremes hidratantes.

Por sua vez, a gama natural será ligeiramente mais cara que os produtos referidos anteriormente, uma vez que incorre em maiores custos de produção. Na sua gama natural serão vendidos adicionalmente sabões de barra, esfoliantes, desodorizantes e sais de banho.

Por fim, existirão as embalagens disponíveis em três tamanhos que poderão ser devolvidas e trocadas, quando em boas condições, e dois tipos de tampa (tampa padrão e tampa válvula *pump*). A primeira será adquirida na venda da garrafa e pode ser adquirida extra se solicitado, e a segunda pode ser adquirida apenas em separado. Os custos de produção disponibilizados pela empresa *Eplás* e os preços de venda pretendidos são apresentados no **Anexo 3**.

### 3.2.3. Estratégia Promocional e Publicidade

Os métodos publicitários que melhor se adaptam a este negócio são:

- Distribuição de publicidade no concelho do Porto, por forma a informar a população que se encontra mais familiarizada com a região;
- Página Web: será criado um site próprio e um blog com o fim de divulgar valores e princípios da organização e ainda os produtos disponíveis em loja, este site será meramente informativo, pelo que será impossibilitada a efetivação de compras; dará também uso de blogs culturais online, como por exemplo o *Nit* e *Times Out Porto*;

- Redes sociais: Iremos tirar proveito da tendência em promover produtos e/ou serviços através de *influencers*, pois estas são pessoas, por norma, queridas pelo público e vistas como credíveis, o que melhorará a perspetiva do consumidor e com que estes se tornem mais vulneráveis ao serviço.

Na perspetiva promocional, em loja, irão ser realizados alguns eventos onde haverá prova de amostras. Tais eventos acontecerão com maior frequência no início de vida do negócio, tornando-se *à posteriori* mais esporádicos. Adicionalmente, na primeira compra de um cliente é oferecido um cartão que tem como função a acumulação de pontos.

#### 3.2.4. Política de Distribuição

O ponto de distribuição do serviço a introduzir no mercado será uma loja, estrategicamente localizada no Porto, de pequenas dimensões. A perspetiva no longo prazo, é aumentar a quantidade de lojas tornando a (Re)Feel numa cadeia nacional, sempre reforçando espaços acolhedores, familiares, convenientes e de pequena dimensão.

Inicialmente, a loja terá um pequeno armazém nas traseiras ou cave, que irá servir para mera gestão da loja. Os produtos a vender irão ser recolhidos através de uma empresa subcontratada para serviços de transporte e armazenamento.

#### 3.2.5. Serviço de Acompanhamento Pós-venda

A (Re)Feel oferece a devolução e troca das embalagens na própria loja, pelo que estas se devem encontrar em boas condições e sem danos para se proceder à troca ou devolução. Tal serviço permite que o cliente, caso pretenda uma embalagem de diferente tamanho, não tenha que desperdiçar uma embalagem prévia que tenha comprado, na medida em que a pode devolver ou trocar. No caso de troca, ter-se-á em consideração também a diferença de preço.

#### 3.2.6. Previsão de Vendas

De forma a realizar uma previsão das vendas da (Re)Feel, recolheu-se informações acerca dos possíveis clientes da marca na zona do Porto - local da primeira loja física (**Anexo 4**).

Assim, estimou-se as vendas dos diferentes produtos tendo como unidade a compra dos produtos por mês, tendo ainda sido considerado que apenas 0,5% dos agregados familiares moradores no concelho do Porto aderem ao serviço da (Re)Feel. A percentagem apresentada é reduzida devido principalmente ao facto de se tratar de uma loja física que explora um conceito de sustentabilidade ainda recente.

É ainda expectável para a empresa um crescimento mensal na base de clientes para o primeiro ano de atividade a iniciar-se nos 5% e a estabilizar em 1% mensal ao fim desse ano, sendo assim uma estimativa modesta do que poderá ser o desenvolvimento da (Re)Feel. As vendas estimadas para o primeiro mês de atividade estabelecida e para o mesmo mês do ano seguinte estão apresentados no **Anexo 5**.

Por sua vez, tendo em consideração o valor das vendas mensais estimadas anteriormente, perspectivamos inicialmente cerca de 500 clientes por mês, pelo que, desses, entre 15% a 20%, estariam interessados na gama natural.

Por fim, a venda de embalagens terá mais oscilações pelo que dependerá, em grande parte, apenas de novos clientes.

## 4. Plano de Gestão

### 4.1. Plano de Operações

#### 4.1.1. Descrição do Processo Produtivo e Identificação das Fases Fundamentais

A gestão das operações irá ser efetuada em três fases essenciais de modo a garantir a qualidade do produto final aos clientes. A primeira, a produção dos produtos de marca própria. A segunda, a aquisição das embalagens que irão permitir o cliente realizar o *refill*. E por fim, realizar uma parceria com vários fornecedores, de forma a complementar a oferta dos produtos de marca própria.

Relativamente à marca própria, optou-se por adoptar uma estratégia de *outsourcing*, ou seja, recorrer a uma empresa que se dedica à produção de cosméticos naturais, mantendo uma relação próxima com a mesma.

No que concerne às embalagens, serão fabricadas de acordo com as nossas especificações, com uma empresa parceira, já referida anteriormente, dedicada ao fabrico de recipientes de plástico.

Quanto aos outros produtos que estarão disponíveis na loja, estes serão fornecidos pelas próprias marcas. Pretende-se adquirir estas quantidades através da utilização de recipientes de grande capacidade, que serão reutilizados ciclicamente, isto é, sempre que for entregue um recipiente à loja, a transportadora encarrega-se de devolver o recipiente anterior de forma que seja possível a sua reutilização.

No que respeita à distribuição dos produtos ao longo da cadeia, numa fase inicial, contratar-se-á uma empresa que forneça um serviço integrado de armazenagem e distribuição. O fluxo descrito anteriormente encontra-se representado na forma de fluxograma no **Anexo 6**.

Do ponto de vista do consumidor, as etapas principais estão segmentadas da seguinte forma:

1. Numa primeira vez, o consumidor terá de adquirir a embalagem com o tamanho pretendido e só depois, poderá fazer o *refill* com o produto desejado;
2. Relativamente à dimensão das embalagens, o cliente poderá trocar o tamanho da embalagem sempre que for conveniente;
3. A devolução da embalagem também será permitida, e em troca, o cliente receberá uma percentagem do preço que pagou pela respetiva;

4. O enchimento das embalagens será da responsabilidade do consumidor, porém, os funcionários estarão sempre prontos para agir em conformidade com as questões que poderão surgir.

#### 4.1.2. Calendário de Execução

Inicialmente, pretende-se que a loja seja capaz de satisfazer os seus consumidores. Para tal, salientam-se os seguintes passos para a implementação do projeto:

1. Licenciamentos necessários à legalização da atividade da empresa;
2. Realização da contratação com fornecedores e empresas parceiras;
  - 2.1. Estabelecer logísticas com o centro logístico relativamente ao armazenamento e distribuição;
  - 2.2. Efetuar uma previsão das quantidades que serão necessárias de cada fornecedor;
3. Planeamento e desenvolvimento da marca própria, em conjunto com a empresa que irá efetuar a produção;
4. Implementação da infraestrutura:
  - 4.1. Verificar locais de arrendamento disponíveis próximos da localização previamente decidida;
  - 4.2. Realização do contrato de arrendamento do espaço físico;
  - 4.3. Instalação das máquinas destinadas ao *refill*;
5. Contratação do pessoal;
6. Executar as estratégias de marketing previamente estabelecidas;
  - 6.1. Visibilidade da marca via redes sociais;
  - 6.2. Implementação do *website*;
7. Efetuar um acompanhamento contínuo à atividade da empresa, principalmente no período inicial;
  - 7.1. Realizar uma análise quantitativa dos índices de rentabilidade;
  - 7.2. Adotar métodos quantitativos de previsão, de forma a encomendar quantidades estritamente necessárias que correspondam à nossa procura;

Deste modo, estima-se um período de execução do projeto cerca de 45 semanas, sendo que as etapas apresentadas devem ser desenvolvidas segundo o *Gantt Chart* apresentado no **Anexo 7**. Salienta-se a necessidade, ao longo do processo de implementação, da alteração das datas previamente estipuladas.

#### 4.1.3. Capacidade Produtiva

Quanto à capacidade produtiva, esta estará dependente das empresas com as quais se fará parceria. Tendo por base os fornecedores referidos anteriormente e as informações recolhidas junto dos mesmos, bem como as previsões de vendas, estes terão a capacidade para acompanhar a procura.

Além disso, visto que será necessário armazenar os produtos, inicialmente será realizado *outsourcing* para este serviço, com temperatura e ambiente adequado para armazenar o tipo de produtos da (Re)Feel. Ao adquirir um armazém próprio e trabalhando com a empresa de transportes referida anteriormente, a empresa garante responder ao aumento da procura previsto.

#### 4.1.4. Tecnologias Utilizadas

Tendo em conta o conceito da empresa, serão obtidas várias máquinas dispensadoras para os produtos mais líquidos (desodorizante, gel de banho, champô, amaciador, after-shave, sérums, desmaquilhantes). No que toca a produtos mais sólidos, optar-se-á por máquinas à pressão de modo a que o conteúdo permaneça compacto e seja facilmente colocado nos recipientes dos clientes.

De modo a poder utilizar o tipo de máquinas acima referidas, será necessário ter licença para tal, bem como realizar inspeções periódicas para garantir o bom funcionamento das mesmas. Será necessário também manter as máquinas bem limpas, visto que se trata de produtos de higiene e cuidado pessoal. De modo a garantir uma boa higienização, a capacidade das máquinas não será superior a 5L, para evitar a acumulação de resíduos no fundo. Além disso, cada depósito será esvaziado e limpo de 2 em 2 semanas pelos trabalhadores de cada loja. Contudo, a parte do dispensador será limpa diariamente.

#### 4.1.5. Instalação de Equipamentos

Para uma boa implementação do seu conceito, a (Re)Feel pretende adquirir vários equipamentos de acordo com os produtos e vendas previstas.

No que diz respeito ao armazenamento dos produtos, a loja terá um pequeno armazém nas traseiras com as condições necessárias para guardar os produtos a curto prazo. Isto será apenas para os produtos com mais saída, pois terão de ser repostos mais vezes, em princípio.

Na zona de venda teremos vários expositores com 2 prateleiras onde estarão colocados os dispensadores mencionados anteriormente. Haverá apenas 1 dispensador para cada produto, de modo a evitar o desperdício e rentabilizar o espaço. A planta da loja encontra-se no **Anexo 8**.

Ainda na zona de venda, pretende-se ter uma pia onde os clientes poderão lavar os seus recipientes caso pretendam trocar de produto ou não tenham possibilidade de lavar em casa. Um dos lojistas estará responsável por esta zona e pela lavagem, garantindo assim um melhor conforto ao cliente e uma melhor experiência de utilização dos serviços da (Re)Feel.

#### 4.1.6. Controlo de Qualidade

Uma vez que a (Re)Feel vende produtos cosméticos é importante garantir as condições de saúde, higiene e segurança não só para os funcionários como para os clientes assegurando a confiança dos mesmos. Assim, pretende-se obter a certificação ISO 9001 garantindo a qualidade dos produtos e serviços dentro de uma cultura de melhoria contínua que deixarão os clientes mais satisfeitos.

Quanto aos produtos da marca (Re)Feel que pertencem à própria linha natural, pretende-se, com os mesmos, transmitir aos clientes uma imagem transparente e de confiança. Neste sentido, tenciona-se desenvolver uma relação de proximidade com os produtores, acompanhando o processo produtivo e fazendo visitas ao local de produção, de forma a garantir a qualidade e os valores pretendidos.

## 4.2. Estrutura Organizacional e Humana

### 4.2.1. Estrutura Organizacional e Humana

A (Re)Feel é uma empresa que aposta num conceito familiar e *clean*. Neste sentido, e com o objetivo de manter o seguimento, a empresa começa apenas com quatro funcionários: o dono da (Re)Feel e três lojistas (**Anexo 9**).

Inicialmente, o CEO está encarregue da gestão de todos os departamentos existentes normalmente numa empresa. Neste seguimento, o dono da (Re)Feel está encarregue do controlo de qualidade da gama natural da empresa, isto é, desenvolve uma relação com os produtores de maneira a controlar se o produto está a ser fabricado segundo as exigências da marca. Paralelamente, também estão em loja os lojistas para ajudar, caso necessário e até para avaliar o trabalho deles, desempenhando tarefas como responsável pelos Recursos Humanos.

Outro foco a ter são os lojistas que terão como responsabilidade o atendimento ao público e quando dito isto, refere-se principalmente no registo do *check-out* dos produtos, fazer a devolução ou troca de recipientes, renovar os depósitos de cada produto sempre que estejam a terminar, auxiliar os clientes e realizar a limpeza do estabelecimento, depósitos e dispensadores.

Para além disso, como é sabido a loja está em funcionamento de segunda a sábado das 10h às 22h pelo que existem turnos de trabalho, onde por dia estarão no local dois funcionários e o terceiro estará de folga. A hora de almoço será das 12h às 14h e é esperado que os funcionários que estejam a trabalhar girem o intervalo de almoço de forma a garantir o atendimento mínimo na loja. O escalonamento destes turnos será feito respeitando sempre o número máximo de horas semanais que é permitido por lei, ou seja, 40 horas semanais.

Como é esperado, a (Re)Feel almeja expandir nos próximos anos com o objetivo de no início do quinto ano após abertura no Porto, abrir a sua loja em Lisboa, mantendo sempre o mesmo estilo e conceito de loja.

Com a evolução da empresa, espera-se também uma evolução do número e funções do pessoal. Assim sendo, é esperado que para a nova loja existam mais dois lojistas e um gerente, perfazendo um total de três novos funcionários diretamente ligados às lojas (**Anexo 10**).

A posição de gerente aparece de forma a aliviar a carga de trabalho do CEO, já que para este último prevê-se alguma dificuldade na gerência de duas lojas. Posto isto, o gerente estará responsável por auxiliar os lojistas e também pela avaliação e contratação dos mesmo.



O controlo de qualidade e a loja do Porto continuam a estar ao encargo do dono da empresa.

#### 4.2.2. Subcontratação e Consultoria

A subcontratação é um fator a trabalhar no início da empresa, uma vez que sub-contratar um contabilista faz parte dos planos iniciais da organização. Pois esta opção comparada com o cenário de reter um funcionário apenas com funções contabilísticas reduzirá os gastos com pessoal. Este contabilista estará responsável por tratar ocasionalmente das contas da (Re)Feel.

Como estamos perante uma empresa de pequena dimensão com o objetivo de expandir a nível nacional (Lisboa), um dos focos base deve passar pela promoção da empresa e, por isso, inicialmente será subcontratado um serviço de desenvolvimento e manutenção do *Design* e *Website* da (Re)Feel.

#### 4.2.3. Formação

Como qualquer pequena empresa que ambiciona a expansão pelo território é de extrema importância funcionários competentes. Assim sendo, para garantir a excelência dos trabalhadores, o CEO apostará na formação de liderança e estratégia para todos os membros e exclusivamente para si formações ligadas à área do controlo de qualidade. Finalmente, para os restantes funcionários, formações regulares mas distanciadas, focadas no atendimento ao público (apenas para os lojistas) e/ou outros focos que venham a ter alguma pertinência.

Neste seguimento, pretende-se oferecer aos funcionários uma formação na área a par da sua contratação em conformidade com a Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro, que regula o regime jurídico da promoção e prevenção da segurança e da saúde no trabalho, de acordo com o previsto no artigo 284.º do Código do Trabalho.

## 5. Pressupostos do Estudo Económico Financeiro

### 5.1. Horizonte Temporal da Análise

A análise do projeto será realizada durante seis anos, ou seja, de 2020 a 2025, no entanto, a loja física e a consequente venda de produtos aos público iniciar-se-á apenas no início de 2021. Salienta-se que, para o cenário base, é esperado abrir uma segunda loja no início do ano 2025. O ano de 2020 será considerado o ano de implementação do projeto, pelo que, serão apenas registados investimentos e gastos inerentes à constituição do negócio, referentes aos pontos da secção 4.1.2..

## 5.2. Inflação

Relativamente à taxa de inflação, admitiram-se as previsões para os anos 2021 e 2022 do Banco de Portugal. Desta forma, foi atribuída uma taxa de inflação de 0,7% constante ao longo do período em análise, como constata na previsão consultada para um cenário moderado<sup>4</sup>.

## 5.3. Fiscalidade

### 5.3.1. Perdas Fiscais e IRC

O IRC representa o imposto suportado sobre os rendimentos da actividade empresarial e é calculado com base nas regras do Código do IRC. Uma vez que, já para o primeiro ano de atividade, a (Re)Feel apresenta um valor de matéria colectável superior a 25 000€, pagará 21% de IRC<sup>5</sup>.

### 5.3.2. IVA

No que diz respeito ao IVA, irá ser aplicado a qualquer transação realizada por qualquer venda de produto na (Re)Feel. Como a venda destes produtos não se encontram na Lista I ou na Lista II no código tributário do IVA<sup>6</sup>, estão sujeitos à taxa geral de 23%, que será pago em regime mensal, uma vez que beneficia o planeamento de tesouraria<sup>7</sup>.

## 5.4. Determinantes do Custo de Capital

Para o cálculo do custo de capital, recorreu-se ao modelo CAPM, que relaciona risco e rentabilidade esperada para ativos transacionados em mercados de capitais perfeitos.

$$R_j = R_f + \beta_j \times (R_m - R_f)$$

### 5.4.1. Risk-free Rate ( $R_f$ )

A *risk-free rate* ( $R_f$ ) corresponde à taxa teórica de retorno de um investimento com risco zero, cujo *rating* é “AAA”. Por outras palavras, é o que um investidor espera de um investimento livre de risco durante o período de tempo especificado.

Em Portugal, as obrigações governamentais foram classificadas “Ba1” pela *Moody’s* (uma das maiores agências de classificação de risco), o que corresponde ao primeiro nível de *junk*. Por esta razão, procurou-se analisar outros países em que o câmbio fosse idêntico, o Euro. Optou-se então por analisar as obrigações alemãs, que representam o *rating* máximo em termos de classificação de risco. Assim, obteve-se um retorno médio de 0,76%, a longo prazo<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> <https://economiafinancas.com/2020/previsao-para-a-taxa-de-inflacao-em-2020/>

<sup>5</sup> <https://www.pwc.pt/pt/pwcinforfisco/orcamentoestado/irc.html>

<sup>6</sup> [http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/civa\\_rep/Pages/c-iva-listas.aspx](http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/Pages/c-iva-listas.aspx)

<sup>7</sup> <https://rcrcontabilidade.pt/contabilidade/regime-de-iva-mensal-ou-trimestral-qual-escolher/>

<sup>8</sup> <https://fred.stlouisfed.org/series/IRLTLT01DEM156N>

#### 5.4.2. Estimativa de *Beta Unlevered* ( $B_U$ )

O Beta de um potencial investimento representa o quanto um investimento poderá pesar em termos de risco num portfólio que se assemelhe ao setor em que a (Re)Feel se poderá inserir. Desta forma, estimou-se um valor de 0,69, considerando “Retail (Special Line)” como mercado de referência<sup>9</sup>.

#### 5.4.3. Estimativa de Rendibilidade Média do Mercado ( $R_m$ )

Uma vez que anteriormente foi considerado o mercado alemão para calcular a *Risk-free rate*, é importante ser consistente no mercado em análise. Ou seja, calcular-se-á  $R_m$  tendo em conta a base DAX, índice bolsista alemão que engloba as principais empresas. Encontrou-se o valor de 7,45%<sup>10</sup>. O prémio de risco do mercado ( $R_m - R_f$ ) é 6,69%.

#### 5.4.4. Custo Capital Próprio

Como as parcelas necessárias à aplicação do Modelo de Precificação de Ativos Financeiros (CAPM) já foram calculadas, obtém-se um custo de capital próprio ( $R_j$ ) de 5,38%.

### 5.5. Preços Correntes

Os preços que se utilizaram como referência para o período em análise são os esperados em cada ano. Ou seja, a avaliação do projecto de investimento, é efetuado através do método de preços correntes. Assim, a taxa de atualização é constituída por três componentes: *Risk-free Rate* ( $R_f$ ), o prémio de risco e a taxa de inflação.

## 6. Plano de Investimento

### 6.1. Descrição do Inventário Necessário

A (Re)Feel terá como ponto de compra uma loja física, no entanto, tomou-se a decisão de alugar o espaço, em vez de investir na compra do mesmo. Assim, os investimentos em ativos fixos tangíveis dividem-se em três rubricas: equipamento básico, equipamento administrativo e outros ativos. De realçar que a (Re)Feel não terá investimentos em ativos fixos intangíveis.

Como verificamos através da planta da loja (**Anexo 8**) a loja terá uma zona de atendimento ao cliente e exposição dos produtos, no qual se insere o balcão de atendimento, a caixa registadora, as prateleiras e os balcões de exposição, o balcão de lavagem e os dispensadores dos produtos. Uma zona de escritório no qual se inserem os equipamentos como o computador e a impressora, e o material de escritório que inclui a secretária, uma cadeira e um armário. Por fim, uma zona de armazenamento que inclui armários para arrumação do inventário que estará na loja. No **Anexo 11** verificam-se os preços associados a estes ativos.

<sup>9</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)

<sup>10</sup> <https://www.investing.com/rates-bonds/germany-government-bonds>

## 6.2. Calendarização dos Investimentos

A grande maioria dos investimentos serão realizados no final do ano que antecede a abertura da loja física e não precisarão de ser repostos nos 5 anos seguintes, tirando os dispensadores. Estes serão substituídos de 2 em 2 anos após a abertura da loja. Tendo em conta o cenário normal, em que uma segunda loja será aberta em Lisboa, terão de se adquirir os mesmos ativos no final do ano 2025. Na Tabela 1 encontra-se a calendarização dos investimentos previamente mencionados.

Ativos Fixos Tangíveis	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Equipamento Básico</b>						
Balcão de Atendimento						
Balcão de Exposição						
Balcão de Lavagem						
Prateleiras						
Dispensadores						
Material de Escritório						
Armários						
<b>Equipamento Administrativo</b>						
Computador						
<b>Outros Ativos Fixos Tangíveis</b>						
Extintor						
Impressora						
Caixa Registradora						

Tabela 1 - Calendarização dos investimentos

## 6.3. Investimento em Fundo de Maneio

Fundo de maneio é a capacidade de uma empresa assegurar a sua atividade no curto prazo, constituindo uma margem de segurança de modo a evitar rupturas de tesouraria. De modo a calcular este valor, foi necessário estabelecer alguns parâmetros cruciais:

- Prazo médio de pagamento aos fornecedores (dias): 30
- Rotação do stock (dias): 15 (com base na secção 4.1.4.)

O prazo médio de recebimento foi considerado nulo pois os clientes pagam no ato de compra. Estes parâmetros revelam-se determinantes pois influenciam as necessidades em fundo de maneio, que serão maioritariamente negativas ao longo dos anos, pelo que haverá uma necessidade baixa de investimento em fundo de maneio. Posto isto, foi considerado para fundo de maneio que é necessário cobrir não só os Fornecimentos e Serviços Externos e Gastos com Pessoal como também os Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas. A (Re)Feel pretende ser cautelosa, ou seja, de modo a garantir o conforto e segurança financeira da empresa, bem como diminuir os riscos considerou-se todos os valores mencionados como integrantes da reserva de segurança.

Foi considerado o pior cenário, ou seja, o ano que se incorreu em maiores custos, 2020, obtendo-se a reserva de segurança de tesouraria de 15 497€. Este valor deverá ser ajustado ao longo do negócio.

## 6.4. Depreciações

As depreciações têm em consideração o método das quotas constante, destacam-se os valores seguintes:

<i>Ativo Fixo Tangível</i>	<i>Depreciação</i>
Equipamento básico	12.5%
Equipamento administrativo (computador)	33.33%
Outros equipamentos:	
Impressora	14.28%
Caixa registadora	20%
Extintor	25%

*Tabela 2 - Depreciações dos Ativos Fixos Tangíveis*

## 7. Plano de exploração

### 7.1. Rendimento de Exploração

De forma a garantir a viabilidade do projeto a desenvolver, é necessário assegurar uma previsão de vendas bem fundamentada. Neste sentido, simularam-se três cenários designados por “pessimista”, “normal” e “otimista” de modo a avaliar o desempenho e a potencialidade da empresa em cada uma das situações.

Os rendimentos obtidos estarão relacionados com as vendas da (Re)Feel ao público. Os preços de venda serão atualizados conforme a taxa de inflação de 0,7%. Espera-se que haja um crescimento das receitas ao longo dos anos, acompanhado pela crescente preocupação ambiental, mesmo no cenário “pessimista”, ainda que em menor escala.

A previsão de vendas disponível no **Anexo 12** aglomera os produtos em quatro categorias, sendo elas:

- Cuidado no banho - inclui champô, amaciador e gel de banho;
- Extras - inclui sais de banho e sabão de barra;
- Cuidado de pele - inclui creme hidratante de mãos, facial e corporal e desodorizante;
- Embalagens - inclui os três tipos de embalagens vendidos (200ml, 500ml e 1000ml).

De modo a facilitar a previsão de vendas, dada a extensa lista de produtos, ponderou-se um preço médio de venda para cada uma das categorias mencionadas, tendo em conta a quantidade que se estima vender de cada produto incluído em cada uma destas mesmas categorias.

Os preços de cada produto individual foram estimados de forma a permitir a obtenção de uma margem bruta de 66,67%, exceto as embalagens, com as quais se pretende uma margem bruta de 80%.

Os pressupostos de vendas mencionados na secção 1.2.6. mantêm-se para o cenário “normal”. Nos ficheiros *Excel* em anexo encontram-se as previsões de vendas para cada um dos três cenários incluindo as taxas previstas de crescimento anual do negócio.

## 7.2. Gastos de Exploração

### 7.2.1. CMVMC e Variação nos Inventários da Produção

O CMVMC, Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas, permite fazer uma análise da rentabilidade do negócio, estando associado ao valor de aquisição aos fornecedores dos produtos de higiene e cuidado pessoal e das embalagens. Os produtos que estarão disponíveis para venda e o seu preço foram obtidos por pesquisa online em páginas de fornecedores já existentes tanto no estrangeiro como a nível nacional, sendo que estes últimos são primariamente empresas dedicadas a reabastecer estabelecimentos de beleza e cabeleireiros.

Os CMVMC apresentados para os produtos encontram-se por €/litro, tal como o volume de vendas, já que pelo molde que a (Re)Feel pratica o seu negócio, é a forma mais adequada de estimar gastos e rendimentos. Esse custo foi determinado, para além do valor apresentado nos fornecedores, com um acréscimo associado a potenciais portes de envio. Como já mencionado, os custos médios de matéria associados a cada grupo foram determinados por uma média com a estimativa de volume de vendas percentuais para cada produto. Nos Ficheiros *Excel* (Preços e quantidade vendida) em anexo pode-se ver potenciais produtos com o respectivo custo de aquisição e estimativa de venda para o grupo em que se inserem.

Após se ter determinado esses valores para cada grupo de produtos incorreu-se, por decisão, a uma política de margem bruta de 66,67%, o que significa que o preço de venda é o triplo do custo de aquisição dos produtos. Considerou-se esta margem suficiente para cobrir outras despesas do negócio e mesmo assim garantir preços competitivos e vantajosos para os potenciais clientes.

Quanto às embalagens o custo estimado engloba algum gasto que poderá existir com personalização da embalagem, sendo que o valor de venda para o grupo foi estimado com uma margem de 80%, ou seja, o preço de venda é cinco vezes o custo de produção. A quantidade adquirida será a mesma que é esperada vender-se para o período anual, sendo que para tal foram previstas determinadas compras dos diferentes tipos de embalagens pelos utilizadores anuais e determinado a quantidade e valor total, com uma taxa de crescimento a variar conforme o ano de atividade e respetivo cenário.

### 7.2.2. Fornecimento de Serviços Externos

A maioria dos serviços são considerados apenas um gasto a partir de 2021, ano de abertura efetiva ao público. Excluem-se os subcontratos, trabalhos especializados e publicidade e propaganda, seguros e outros serviços. Excluem-se ainda a renda e os gastos de eletricidade e água, que entram nas despesas dos últimos 4 meses de 2020.

### *Subcontratos*

O valor referente a esta rubrica refere-se ao valor mensal gasto em logística contratual. Através de preços tabelados para um serviço logístico de armazém e entrega de mercadorias na loja foi calculado o preço de 95€/mês para o efeito, tendo em conta todas as necessidades de armazenagem e distribuição da (Re)Feel. No ano de abertura da loja de Lisboa, tendo por base o mesmo pensamento, o preço duplicará.

### *Serviços Especializados*

O desenvolvimento e manutenção do website da (Re)Feel será feito recorrendo aos serviços de uma empresa de design informático. O preço estipulado através da recolha de dados de empresas do setor mencionado é de 150€/mês.

Outro trabalho especializado necessário será um serviço de contabilidade. Através de um orçamento obtido por um contabilista para o efeito necessário estimou-se um custo mensal de 100€.

Relativamente ao desenvolvimento da linha natural (Re)Feel, crucial nos valores a transmitir com o desenvolvimento deste projeto, será necessário um investimento inicial de 20 000€, que inclui todos os testes cosméticos necessários. Este valor foi obtido através de empresas e profissionais experientes na área.

Quanto a publicidade e propaganda, estima-se gastar um valor anual de 3000€ no 1º ano de negócio, 1000€ do 2º ao 5º ano, e 3500€ no 6º ano, no qual será aberta a nova loja em Lisboa.

Por fim, relativamente à conservação e reparação, que inclui qualquer problema que possa ocorrer com o material ou com a loja em si, ponderou-se um custo 100% variável de 30€/mês.

### *Materiais*

No que diz respeito à rubrica de materiais, incluem-se artigos de limpeza em ferramentas e utensílios de desgaste rápido, num valor mensal de 20€, materiais de escritório com um valor mensal de 7,5€ e ainda os artigos para oferta, em ocasiões promocionais como Natal, com um valor estipulado de 500€ por ano.

### *Energia e Fluidos*

A rubrica energias e fluidos inclui todos os gastos inerentes ao consumo de eletricidade, combustíveis e água consumidos decorrentes da atividade da (Re)Feel. Tendo como referência uma loja com os mesmo gastos mensais, estimou-se um valor de 100€/mês referentes a eletricidade e 40€/mês para o consumo de água.

Considerou-se que o gerente da loja, inicialmente o dono, irá incorrer num custo de 60€ por mês em combustível para tratar de burocracias relativamente à loja, nomeadamente visitas ao fornecedor ou ao contabilista. Estima-se que este valor aumente para 150€ mensais quando a loja em Lisboa abrir no 6º ano, uma vez que terá um gerente que poderá ter de fazer visitas ao centro logístico e o dono terá de visitar a loja de Lisboa.

### *Serviços Diversos*

Relativamente a serviços diversos são de referir gastos de rendas e alugueres, comunicação e seguros.

No que respeita a rendas e alugueres, considerou-se um custo de 1500€ por mês para o aluguer do espaço. Este valor teve por base rendas de imóveis disponíveis, com as características pretendidas, para alugar na zona central do Porto. Aquando da abertura da loja em Lisboa, estimou-se que o valor duplicaria para 3000€ por mês.

Tendo por base tarifários de comunicação para empresas estipulou-se um gasto mensal de 30€ para cobrir despesas de telefone e internet na loja (Re)Feel. Como seria de esperar, este valor duplica aquando da abertura da loja em Lisboa.

Por fim, considerou-se ainda nesta rubrica, os gastos relativamente a seguros, num valor total anual de 150€ que inclui um seguro multiriscos e de responsabilidade civil. Estima-se que este valor aumente para 200€ depois da abertura da 2ª loja. Os valores mencionados têm por base os valores tabelados da companhia de seguros Fidelidade.

### *Outros Serviços*

De forma a oficializar a abertura da (Re)Feel sob o nome de marca própria será necessário fazer o registo da marca, válido por 10 anos, no valor de 127.37€, e o registo comercial da empresa por 360€. Para além disso, acresce a esta rubrica, o valor de 19€ mensais relativos à subscrição anual de um *software* de faturação da *Invoicexpress*.

#### *7.2.3. Gastos com Pessoal*

Os salários definidos para cada um dos elementos que faz parte da (Re)Feel foram calculados tendo em conta o contexto português e a remuneração para o tipo de serviço. Assim, será atribuído um salário de 1200€ ao responsável de administração (dono da empresa), um salário de 750€ aos funcionários e um salário de 900€ ao gerente, posição existente apenas aquando da abertura da 2ª loja.

É necessário referir que cada funcionário tem direito a 14 salários mensais, 12 destes relativos a um ano de exercício e os restantes 2 de subsídio de férias e de Natal. Para além disso, cada funcionário tem também direito a um subsídio de alimentação no valor de 80€ mensais.

Por fim, devem ser ainda mencionados os gastos com pessoal que dizem respeito a seguros, segurança social e formações. A taxa de segurança social atribuída tanto aos trabalhadores como aos órgãos sociais é de 23,75%. Relativamente à rubrica de seguros, através de valores obtidos por companhias de seguro, estimou-se um valor de 1,4% incidente sobre o salário de cada funcionário. Quanto a formações estimou-se um valor de 60€ anuais por cada contratado da (Re)Feel, estas formações incluem Segurança e Higiene no trabalho, assim como eventuais formações anteriormente mencionadas na secção 2.2.3..



Desta forma, prevê-se um valor anual de 64 527€ relativamente a gastos com pessoal durante os primeiros quatro anos em que a loja está efetivamente aberta, aumentando para 109 638€ em 2025 com a abertura da loja de Lisboa. De notar que, num cenário pessimista, a 2ª loja não seria aberta no horizonte temporal em análise, pelo que os custos no 6º ano seriam iguais aos custos dos anos anteriores.

### 7.3. Ponto Crítico

O ponto crítico é um indicador de risco do negócio, sendo importante para perceber se a empresa atingirá um valor absoluto de vendas que cubra todas as despesas operacionais nas quais irá incorrer.

No **Anexo 13** apresentam-se os valores da margem de contribuição e o respetivo ponto crítico para cada um dos cenários. Uma vez que no decorrer de todos os anos, tanto no cenário “normal” como no “otimista”, o ponto crítico é inferior à margem de contribuição, é possível inferir que as receitas previstas são suficientes para cobrir os custos fixos e variáveis.

Já no cenário “pessimista”, apenas no ano de 2021 o mesmo não aconteceria, sendo o único ano em que o negócio não seria viável. No ano de 2022, ainda que os custos fossem todos suportados, a margem mostrase baixa.

## 8. Plano de Financiamento

### 8.1. Origens de Fundos

Analisou-se as implicações financeiras a curto e longo prazo para diferentes cenários alternativos para elaborar o plano financeiro. Assim, no ano de constituição da empresa, cada um dos oito fundadores irá contribuir com 3 500€. A empresa contará ainda com um investidor externo, com uma participação de 9000€. Conseguindo assim um financiamento por capital próprio no total de 37 000€.

Tendo em conta que só um dos fundadores será o gerente da empresa, a sua participação será maior. Os montantes investidos e respetivas participações podem ser consultadas na tabela seguinte.

<i>Investidor</i>	<i>Montante</i>	<i>Participação</i>
Gerente	3 500,00 €	20%
7 fundadores	3 500,00 €	10% cada
Investidor	9 000,00 €	10%

*Tabela 3 - montantes investidos e respetivas participações*

A (Re)Feel irá recorrer a outro modo de financiamento, por capital alheio, mais concretamente um empréstimo bancário no valor de 15 000€. A taxa anual efetiva será de 7%<sup>11</sup>, sendo os reembolsos efetuados num período de cinco anos em sistema de prestações anuais constantes e sem período de carência. O mapa de serviço da dívida pode ser consultado na folha de cálculo do IAPMEI.

<sup>11</sup> [https://www.santander.pt/pt\\_PT/pdf/PrecarioFolhetoTaxasJuro.pdf](https://www.santander.pt/pt_PT/pdf/PrecarioFolhetoTaxasJuro.pdf)

O total do financiamento gerado para o projeto, 52 000€, foi calculado para cobrir todos os custos de investimento mencionados anteriormente.

No mapa de origens e aplicações de fundos, pode-se consultar as fontes de financiamento e as suas condições.

Adicionalmente, já é possível analisar se a estrutura económica-financeira da (Re)Feel através do balanço previsional, que está apresentado na folha de cálculo já referida, na página “Balanço”.

## 8.2. Indicadores Financeiros e de Gestão

Para uma primeira análise ao desempenho da (Re)Feel quanto à sua condição financeira e performance operacional, recorreu-se a rácios que estabelecem relações entre grandezas económico-financeiras retiradas de instrumentos básicos da contabilidade. No entanto, estes indicadores são de cariz quantitativo e, portanto, podem ser afetados por decisões de curto prazo e, na mesma sequência, a análise poderá enfrentar algumas limitações.

### 8.2.1. Indicadores Económicos

Fazer a análise económica é uma via para perceber se a empresa tem viabilidade financeira a curto prazo, conseguindo assim cobrir os seus custos. O dever de cumprimento das nossas obrigações financeiras exige que economicamente haja criação de valor através de vendas. Os indicadores económicos apresentam-se no **Anexo 14**.

As atividades da (Re)Feel apenas terão início no ano 2021, sendo que 2020 é um ano de planeamento e estruturação da marca. Tendo isto em consideração, é normal que não hajam valores para a rentabilidade líquida sobre as vendas. Analisando estes valores para os anos seguintes, este valor tende a crescer.

De forma similar, as vendas tendem a diminuir, não sendo nada de significativo. Conforme isto, a (Re)Feel irá optar por abrir uma segunda loja no seu quinto ano de atividade para captar a atenção do público e contrariar qualquer padrão negativo.

### 8.2.2. Indicadores Económico-Financeiros

Tendo em vista agora os indicadores económico-financeiros, disponíveis no **Anexo 15**, iremos analisar alguns rácios de atividade e outros de solvabilidade.

Começando por estudar a rotação dos ativos, que mede o valor das vendas relativamente ao valor dos seus activos. Dito por outras palavras, quanto maior o valor, maior a eficiência da empresa em gerar receita através dos seus ativos. No ano onde ainda não existe atividade comercial apresenta um valor nulo e posteriormente prevê-se um decréscimo gradual, ou seja, o ativo não estará a se escoado como seria esperado. Uma estratégia seria optar por encomendas em menores quantidades ou fazê-las de forma menos frequente. Aquando a abertura de uma nova loja, há também um aumento deste valor.

De forma similar, a rentabilidade do ativo, avalia a rentabilidade da empresa face aos seus ativos e, como era de esperar, apresenta o mesmo comportamento. O fator diferenciador da rotação do ativo para a sua rentabilidade é deste último usar no cálculo o resultado líquido, ao passo que a rotação usava EBIT.

O ROI mostra quando a (Re)Feel começa a ter um retorno comparativamente com o investimento feito. Este indicador apresenta valores negativos no primeiro ano, tal era de esperar já que não existem receitas. Nos anos seguintes já tal não acontece, o que se retira daqui é que o investimento feito inicialmente, foi reduzido comparado com as receitas que daí advêm.

Finalmente, a rentabilidade dos capitais próprios (ROE), rácio que avalia o retorno do investimento feito por acionistas, ao longo dos anos os valores tem um grande decréscimo até 2014 e em 2025 apresenta um ligeiro crescimento. Tal redução deve-se ao facto dos acionistas não estarem a aplicar dinheiro suficiente na empresa no decorrer dos anos e, por isso, a marca não está no seu potencial.

### 8.2.3. Indicadores Financeiros

A autonomia financeira relaciona o capital próprio e o ativo e indica-nos o peso do financiamento dos sócios e que, por norma, tem como referência aceitável mínimos das ordem dos 25% a 30%. Desta forma, os valores que se apresentam nos últimos dois anos do projeto em estudo, rondam aproximadamente percentagens de 84%. Estes valores apresentam alguma segurança por parte da (Re)Feel, uma vez que a empresa se encontra maioritariamente independente de financiamentos externos (conta apenas com um financiamento bancário de 15 000€ no início da sua atividade).

Em relação à solvabilidade, que nos diz a capacidade financeira da empresa para desenvolver as atividades a que se propôs, é sempre positiva e vai aumentando gradualmente ao longo dos 6 anos, finalizando com 598%. Finalmente, quanto à Cobertura dos Encargos Financeiras, indicador que procura medir a capacidade de uma empresa gerar resultados suficientes para suportar as suas obrigações de natureza financeira, apresenta um valor de 99586% para o último ano em estudo.

Concluiu-se que estes valores confirmam a posição financeira confortável que a empresa enfrenta.

#### 8.2.3.1. Indicadores de Liquidez

Os rácios de liquidez são indicadores usados para avaliar a capacidade da empresa cumprir os seus compromissos a curto prazo. Para esta avaliação são usados dois indicadores: a Liquidez Corrente e a Liquidez Reduzida. O que distingue estes dois é que a última exclui os inventários dos ativos correntes.

Para os dois indicadores, os valores apresentam-se sempre bastante acima de 1 o que significa que a empresa terá capacidade para pagar as suas dívidas de curto prazo apenas com o dinheiro de que dispõe e com o valor que os clientes devem à empresa.

### 8.2.3.2. Indicadores de Risco de Negócio

Focando agora na análise do Risco de Negócio e primeiramente na margem bruta (medida da rentabilidade do negócio), é possível afirmar que esta apresenta sempre positiva e crescente ao longo do período em análise, à exceção do primeiro ano estudado, 2020, já que neste ano não é esperado haver quaisquer vendas.

Posteriormente recorreu-se ao Grau de Alavanca Operacional (GAO), utilizado para medir o impacto de uma variação percentual nas quantidades produzidas e vendidas sobre a variação percentual nos resultados operacionais, e ao Grau de Alavanca Financeira (GAF), ajuda na análise do risco da estratégia de financiamento pela qual a empresa optou, dado o nível de juros e gastos associados.

Assim, podemos dizer que em 2021 o indicador do GAO atinge o seu máximo (205%) e, nos últimos dois anos, estabiliza à volta dos 150%. O seu valor mais baixo é no primeiro ano (99%) uma vez que neste ano não são esperadas vendas.

Finalmente, para o GAF, este indicador apresenta valores sempre valores significativamente próximos dos 100% o que nos diz que a alavanca financeira é nula, já que o recurso ao financiamento externo é pouco, ou seja, os resultados antes de impostos são similares aos resultados operacionais.

## 9. Análise de Viabilidade

A análise da viabilidade serve para avaliar se o investimento num determinado projeto é viável ou não. Ou seja, esta análise compara o investimento feito com os retornos que este pode gerar e ajudar a decidir se é viável investir ou não. Para isso, recorrer-se a três indicadores: Valor Atual Líquido, Taxa Interna de Rentabilidade e o Período de Recuperação.

O Valor Atual Líquido (VAL) é utilizada para comparar o somatório dos cash-flows gerados pelo projeto com o cash-flow despendido inicialmente. Assim, o VAL é entendido como o valor do enriquecimento após repor e remunerar o custo do investimento. O projeto deve ser aceite no caso de apresentar um valor positivo para o VAL e rejeitado caso contrário.

A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) representa a taxa máxima a que o investidor poderia financiar o projeto sem prejuízo. Desde que a TIR exceda o custo de capital, o projeto cria valor.

O Período de Recuperação (PR) mede o tempo necessário a que os cash-flows gerados cubram os cash-flows investidos.

### 9.1. Análise ao Final de 6 anos

Ao fim dos 6 anos é possível que se obteve valores positivos do VAL nas duas óticas. Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento o valor apresentado é 140 383.82€ e na perspetiva do Investidor, 357 342.60€. É, portanto, concluir que o projeto é economicamente viável já que estes valores nos comprovam que é

possível cobrir o investimento inicial mas também que existe a criação de um excedente e permite remunerar o investidor à taxa mínima exigida.

Focando agora na TIR, esta taxa apresenta o valor de 105.06% para o projeto e 209.58% para o investidor. A TIR é comparada com o custo de capital (retorno mínimo exigido). No caso da TIR ser superior ao custo de capital, o projeto cria valor e é aceite. Assim, no nosso caso, a TIR é bastante superior ao custo de capital (36.63%).

Apenas com estes dois indicadores, podemos dizer desde já que o projeto não só é economicamente viável, como é um projeto atrativo.

Para a (Re)Feel o período de recuperação, ou seja, o tempo até os cash flows investidos serem cobertos pelos cash flows gerados, é de 1 ano, tanto para o investidor como para o projeto, a partir deste ponto inicia-se a geração de valor.

### 9.2. Análise na Perpetuidade

Para finalizar esta análise de viabilidade, foca-se de seguida nos indicadores de perpetuidade. O valor utilizado para o crescimento da empresa (g) foi uma taxa de 0.673% que se obteve pela média da taxa de crescimento do PIB português nos últimos 15 anos.

Para a ótica do Pós-Financiamento do projeto, atingiu-se um valor de perpetuidade de 244 398.67€ e, para a ótica do investidor, um valor de 1 856 198.19€. Importante dizer que, para ambas as óticas, se assumiu um custo de capital de 36.63%.

### 9.3. Perfil do VAL

A fim de medir o impacto que a variação da taxa de atualização pode ter na viabilidade deste projeto, procedeu-se à realização de um estudo de sensibilidade do VAL em relação à taxa de atualização, para variações desta na gama dos -10% a +10%. Assim sendo, como se pode verificar no **Anexo 16**, para uma variação da taxa de atualização de menos a mais 10%, o VAL continua com valores superiores a ao limiar de indiferença 0€, estando assim assegurada a viabilidade do projeto. Mesmo para uma variação da taxa de atualização de +10%, o valor do VAL é 106 883 € na ótica do projeto, e 255 621 € na ótica do investidor.

## 10. Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade permite o impacto que determinadas variáveis podem ter na viabilidade de um projeto, o que pode ser feito, por exemplo, através do cálculo do VAL para diferentes cenários. Deste modo, é possível perceber e quantificar as consequências dos erros de previsão de determinadas variáveis e, assim, averiguar a precisão com que devem ser feitas estas previsões.

Assim sendo, uma vez que a variável à qual está associada uma maior incerteza é o volume de vendas, foram criados dois cenários, um pessimista e outro otimista, através dos quais podemos avaliar os efeitos desta variável no valor atual líquido ao fim de 6 anos. A caracterização dos cenários otimista e pessimista pode ser consultada no **Anexo 17**. Na tabela seguinte, é possível encontrar os resultados obtidos:

Comparação dos cenários ao fim de 6 anos				
Ótica	Indicadores	Cenário otimista	Cenário base	Cenário pessimista
Projeto	VAL	179 794,58 €	140 383,82 €	57 436,12 €
	TIR	167,33%	152,06%	94,54%
	PR	1	1	1
Investidor	VAL	456 809,03 €	357 342,60 €	144 973,60 €
	TIR	226,84%	209,58%	135,68%
	PR	1	1	1

Tabela 4 - Comparação dos cenários ao fim de 6 anos

No que diz respeito à comparação do cenário otimista relativamente ao cenário base, verificou-se um aumento do VAL em 28,1% na perspetiva do projeto e um aumento de 27,8% na perspetiva do investidor. Além disso, houve um aumento do TIR em 15,27% na perspetiva do projeto e um aumento de 17,26% na perspetiva do investidor.

Já na análise do cenário pessimista relativamente ao cenário base, registou-se uma diminuição do VAL em 59,1% na perspetiva do projeto e uma diminuição de 59,4% na perspetiva do investidor. Além disso, verificou-se uma diminuição do TIR em 57,52% na perspetiva do projeto e uma diminuição de 73,90% na perspetiva do investidor.

Através da análise destes resultados, podemos concluir que, para um horizonte temporal de 6 anos, este projeto revela ser economicamente viável em todos os cenários analisados, uma vez que são sempre obtidos valores atuais líquidos positivos. Pode-se também concluir que, apesar de este projeto ser lucrativo mesmo num cenário pessimista, o facto de o volume de vendas ser abaixo do esperado e, consequentemente, não se proceder à abertura de uma loja, causa uma redução significativa nos rendimentos esperados relativamente ao cenário base, como se pode verificar na análise a esta tabela. No entanto, mesmo em situações pessimistas, é possível concluir que este projeto se revela bastante atrativo para os investidores, uma vez que estes conseguem sempre obter um retorno financeiro.

### 10.1. Análise de Break-Even

Adicionalmente, procedeu-se ao cálculo do valor mínimo de vendas necessário para este projeto ser viável num horizonte temporal de 6 anos. Assim sendo, verificou-se que o valor mínimo de vendas necessário é 824 257€, que é inferior em 49,3% ao valor esperado de vendas no cenário base. Deste modo, verifica-se que este projeto tem uma boa margem de segurança relativamente às previsões realizadas. Mesmo num cenário pessimista, verifica-se que existe uma margem de segurança de 30,4% do valor do volume de vendas relativamente ao valor mínimo exigido.

## 11. Bibliografia

- [1] Economias. 2016. “Como abrir uma loja passo a passo”. Acedido a 27 de março de 2020. <https://www.economias.pt/como-abrir-uma-loja-passo-e-passo/>.
- [2] Aroma da Terra. s.d. Acedido a 28 de março de 2020. <https://www.aromadaterra.pt>.
- [3] Infarmed. s.d. “Cosméticos”. Acedido a 28 de março de 2020. <https://www.infarmed.pt/web/infarmed/entidades/cosmeticos>.
- [4] PortalinfoCosméticos. s.d. “Como são supervisionados os produtos cosméticos que circulam no mercado?”. Acedido a 28 de março de 2020. <https://portalinfocosmeticos.pt/regulamentacao/sao-supervisionados-os-produtos-cosmeticos-circulam-no-mercado/>.
- [5] SGS. s.d. “Regulamentação de Cosméticos da EU”. Acedido a 28 de março de 2020. <https://www.sgs.pt/pt-pt/consumer-goods-retail/cosmetics-personal-care-and-household/cosmetics-and-personal-care/regulations/eu-cosmetics-regulation>.
- [6] Templum. s.d. “8 benefícios da certificação ISO 9001 para a sua empresa”. Acedido a 29 de março de 2020. <https://templum.pt/blog-8-beneficios-da-certificacao-iso-9001-para-a-sua-empresa/>.
- [7] SGS. s.d. “ISO 9001 – Certificação – Sistemas de Gestão da Qualidade”. Acedido a 29 de março de 2020. <https://www.sgs.pt/pt-pt/health-safety/quality-health-safety-and-environment/quality/quality-management-systems/iso-9001-certification-quality-management-systems>.
- [8] Target Marketing. 2004. “Market Focus: Beauty Product Buyers”. Acedido a 30 de março de 2020. <https://www.targetmarketingmag.com/article/market-focus-beauty-product-buyers-28625/all/>.
- [9] Tecnocosmética. s.d. Acedido a 30 de março de 2020. <http://www.tecnocosmetica.com>.
- [10] Package Point. s.d. Acedido a 30 de março de 2020. <https://package-point.com>.
- [11] Justiça.Gov.Pt. s.d. Acedido a 30 de abril de 2020. <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca/Quanto-custa-registar-marcas-ou-outros-sinais>.
- [12] Justiça.Gov.Pt. s.d. Acedido a 30 de abril de 2020. <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca/Como-manter-marcas-ou-outros-sinais>.
- [13] Justiça.Gov.Pt. s.d. Acedido a 30 de abril de 2020. <https://www.economias.pt/custos-para-abrir-uma-empresa/>.

## 12. Anexos

### Anexo 1. Análise SWOT



### Anexo 2. Possíveis fornecedores e respetiva oferta de produtos

Fornecedor	Produtos	Marcas	obs.
Alibaba	Champôs, amaciadores, cremes, sais...	Kyana, Palmolive, Dove, Dettol...	plataforma de e-commerce b2b, produtos importados
Shampoo.pt	Champôs, amaciadores...	Schwarzkopf, Revlon, Loreal	Fornecedor de cabeleireiros nacional
Costapel	Champôs, amaciadores e cremes	Revlon, Captain Hook, Tassel, Tresemmé	Fornecedor de cabeleireiros e cosméticas nacional
Pluricosmética	Champôs, amaciadores e cremes	Loreal, Tresemmé, Kyana...	cabeleireiros e cosméticas nacional; preços sobrevalorizados
BulkinSkinCare	Cremes	AromaLand	marca própria de qualidade, portes dos EUA



Anexo 3. Custos de produção disponibilizados pela empresa *Eplás* e os preços de venda pretendidos

Embalagem	Custo de produção	Preço venda
1000 ml	0,18€	3€ (incluído a tampa padrão)
500 ml	0,14€	2€ (incluído a tampa padrão)
200 ml	0,19€	1€ (incluído a tampa padrão)
Tampa padrão	0.03€ (1000 ml e 500 ml) 0,09€ (200 ml)	0.50€
Tampa válvula Pump	0.10€ a 0.30€	0.50€

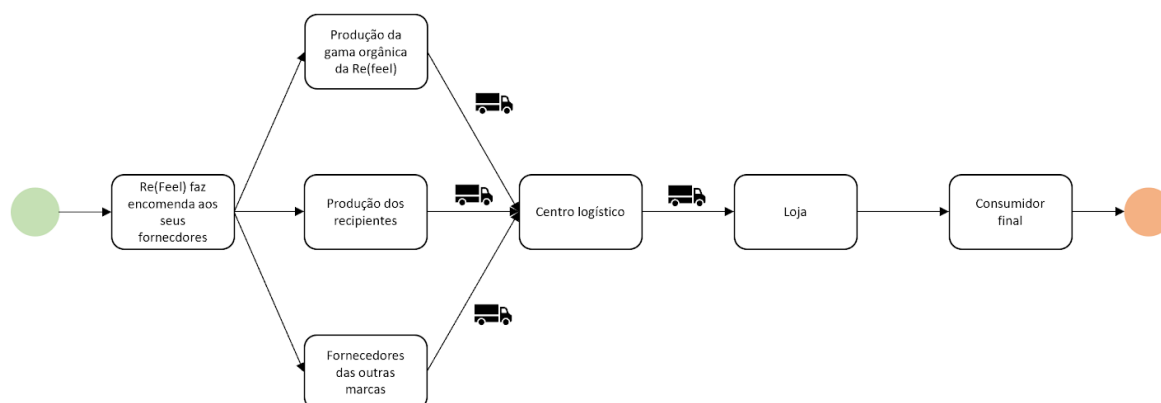
Anexo 4. Informações demográficas do Porto

Dados	
Área do Porto (em km <sup>2</sup> )	41.42
Nº médio de indivíduos por km <sup>2</sup>	5189.2
Dimensão média do agregado familiar	2.3
Número aproximado de agregados familiares	93450.72
% de agregados familiares estimados a comprar na (Re)Feel	0.5%

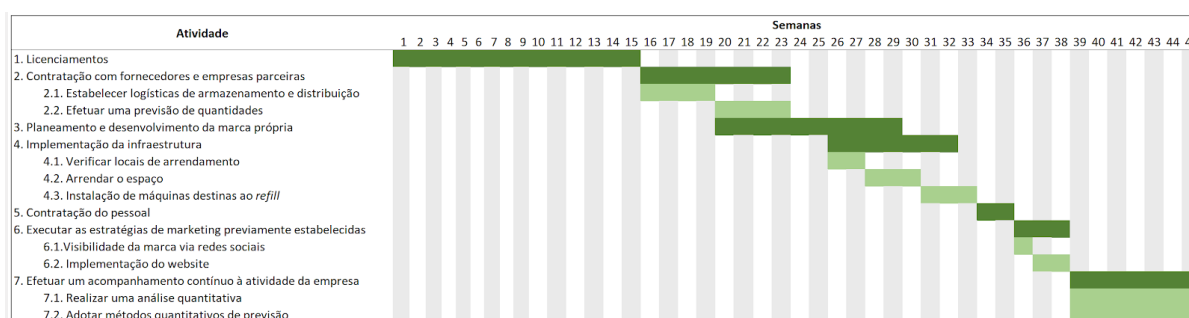
Anexo 5. Vendas estimadas para o primeiro mês de atividade

Produtos para refill	Aquisição mensal por agregado familiar	Aquisição mensal total (Porto)	Volume da (Re)Feel	
			Unidades de venda 1º mês	Unidades de venda após um ano
Gel de banho	2	186901,4	934,51	1357,47
Champoo	2	186901,4	934,51	1357,47
Amaciadores/máscara	1	93450,7	467,25	678,74
<u>Cremes hidratantes:</u>				
Faciais	0,75	70088,0	350,44	509,05
Corporais	0,75	70088,0	350,44	509,05
Mãos/pés	0,5	46725,4	233,63	339,37

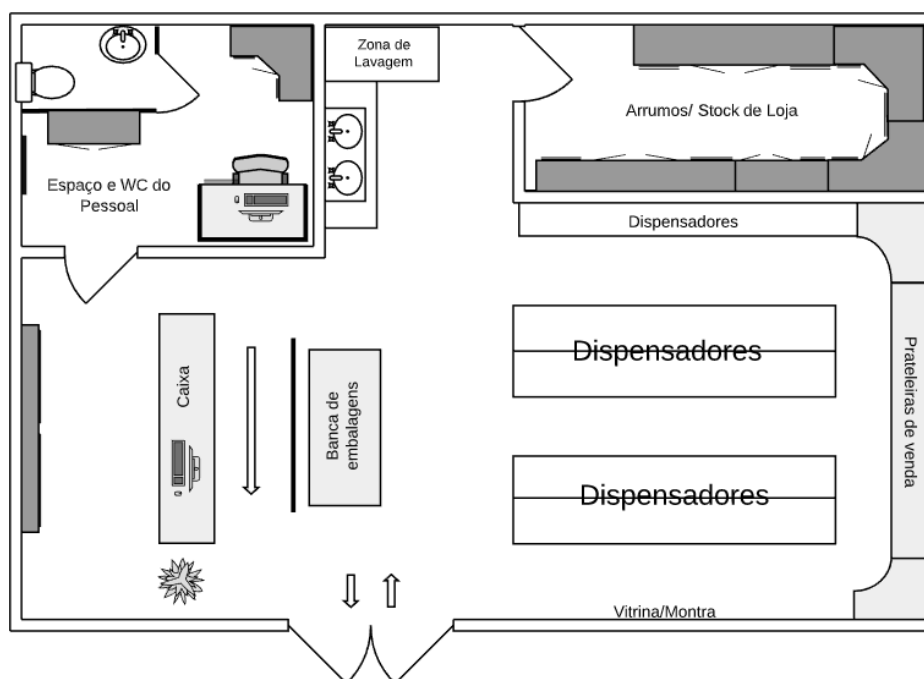
## Anexo 6. Fluxograma da distribuição dos produtos ao longo da cadeia



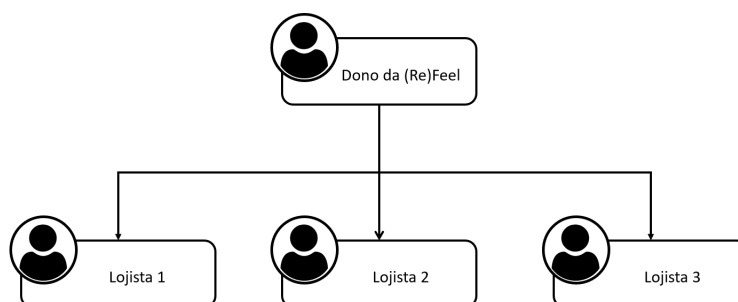
## Anexo 7. Calendário de execução



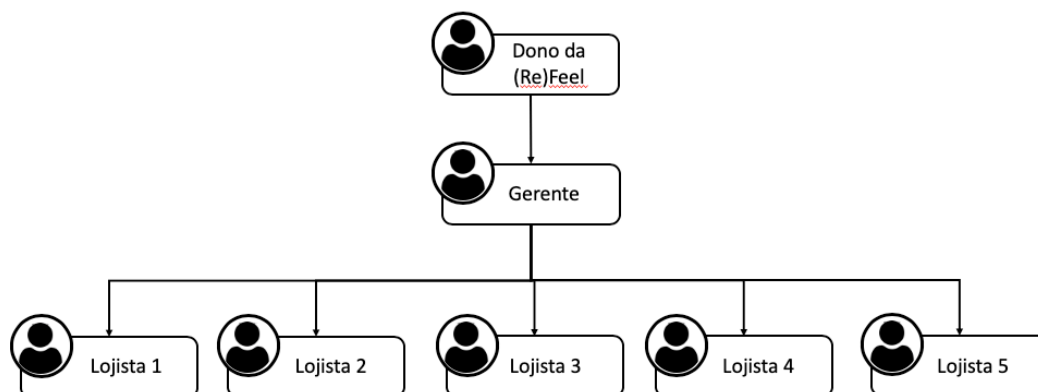
## Anexo 8. Planta da loja



## Anexo 9. Organograma inicial



## Anexo 10. Organograma no longo prazo



## Anexo 11. Preços dos ativos

<i>EQUIPAMENTO BÁSICO</i>	<i>VALOR S/IVA</i>	<i>VALOR TOTAL</i>
Balcão atendimento	300€	369€
Balcão de exposição	500€	615€
Prateleiras	100€	123€
Balcão de lavagem	70€	86.1€
Dispensadores	1500€	1845€
Secretária + cadeira	150€	184.5€
Armário escritório	40€	49.2€
Armário arrumação	490€	602.7€
<i>EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO</i>		
Computador	160€	196.8€
<i>OUTROS ATIVOS</i>		
Caixa registadora	250€	307.5€
Impressora	75€	92.95€
Extintores	120€	147.6€

## Anexo 12. Previsão de vendas – cenário normal

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Produto A *</b>	<b>0</b>	<b>124 967</b>	<b>138 426</b>	<b>150 546</b>	<b>163 728</b>	<b>301 621</b>
Quantidades vendidas		15 960	17 556	18 960	20 477	37 461
Taxa de crescimento das unidades vendidas			10,00%	8,00%	8,00%	5,00%
Preço Unitário		7,83	7,88	7,94	8,00	8,05
<b>Produto B *</b>	<b>0</b>	<b>10 853</b>	<b>12 022</b>	<b>13 074</b>	<b>14 219</b>	<b>26 194</b>
Quantidades vendidas		4 560	5 016	5 417	5 851	10 703
Taxa de crescimento das unidades vendidas			10,00%	8,00%	8,00%	5,00%
Preço Unitário		2,38	2,40	2,41	2,43	2,45
<b>Produto C *</b>	<b>0</b>	<b>91 839</b>	<b>101 730</b>	<b>110 638</b>	<b>120 325</b>	<b>221 664</b>
Quantidades vendidas		4 636	5 100	5 508	5 948	10 882
Taxa de crescimento das unidades vendidas			10,00%	8,00%	8,00%	5,00%
Preço Unitário		19,81	19,95	20,09	20,23	20,37
<b>Produto D *</b>	<b>0</b>	<b>3 488</b>	<b>3 863</b>	<b>4 201</b>	<b>4 569</b>	<b>8 417</b>
Quantidades vendidas		1 875	2 063	2 228	2 406	4 401
Taxa de crescimento das unidades vendidas			10,00%	8,00%	8,00%	5,00%
Preço Unitário		1,86	1,87	1,89	1,90	1,91
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>231 146</b>	<b>256 041</b>	<b>278 460</b>	<b>302 842</b>	<b>557 896</b>

## Anexo 13. Ponto crítico

<i>Cenário Normal</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta de Contribuição		153 710,10	170 357,29	185 349,08	201 653,55	372 211,41
Ponto Crítico		137 851,37	138 058,22	137 653,67	137 870,51	243 181,62

<i>Cenário Otimista</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta de Contribuição		153 710,10	185 922,50	215 443,48	243 095,71	433 226,73
Ponto Crítico		137 851,37	138 000,17	137 564,87	137 770,69	243 102,67

<i>Cenário Pessimista</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta de Contribuição		131 337,19	138 900,64	144 084,15	147 998,50	152 020,69
Ponto Crítico		137 982,17	138 218,35	137 841,50	138 091,47	137 688,83

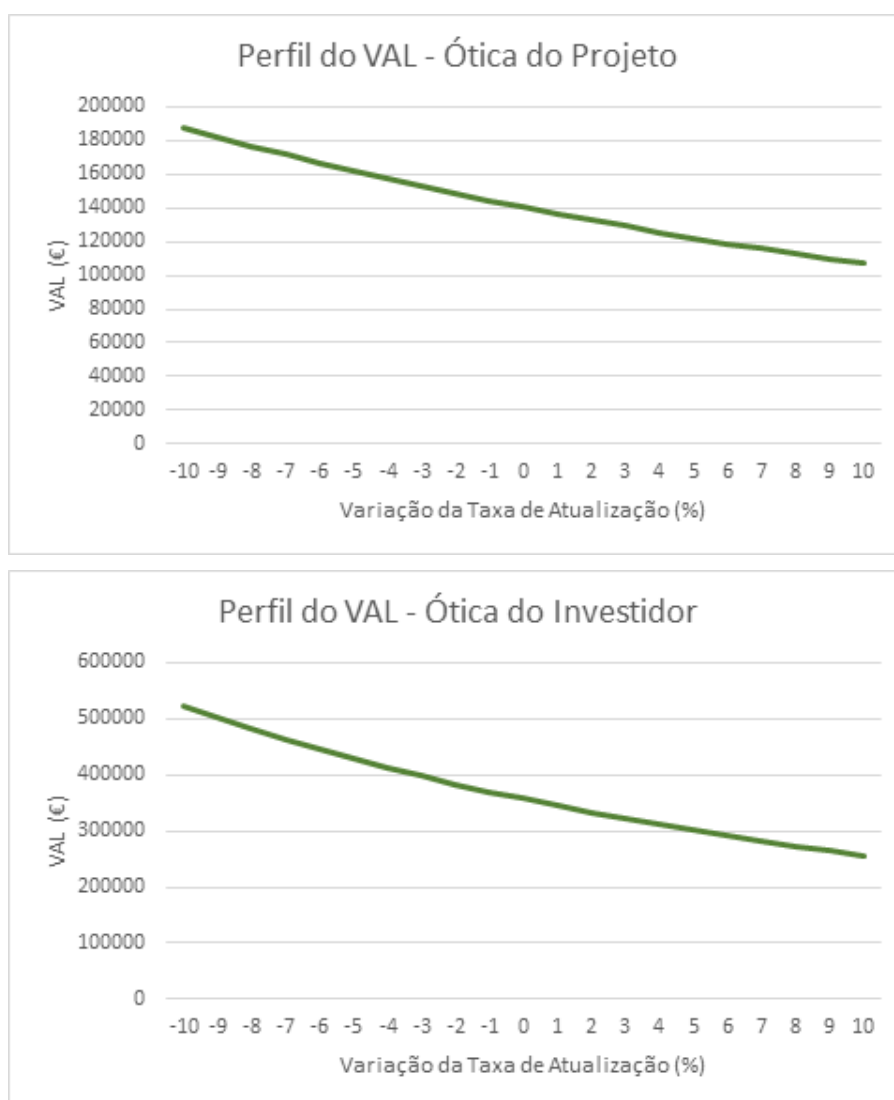
## Anexo 14. Indicadores económicos

CENÁRIO	INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Normal	Taxa de Crescimento do Negócio	-	11%	9%	9%	84%	
	Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-	25%	25%	28%	30%	31%

## Anexo 15. Indicadores Económico-Financeiros

CENÁRIO	INDICADORES ECONÔMICOS - FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Normal	Return On Investment (ROI)	-170%	59%	37%	31%	27%	31%
	Rendibilidade do Activo	-166%	64%	47%	38%	32%	38%
	Rotação do Activo	0%	239%	150%	111%	88%	100%
	Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-1937%	97%	52%	39%	31%	37%

## Anexo 16. Perfil do VAL



## Anexo 17. Caracterização dos cenários

Afluência anual de Clientes na loja - Cenário Otimista					
Ano	Taxa de crescimento	Loja		TOTAL	Observações
		1ª-Porto	2ª-Lisboa		
2021		7600	-	7600	
2022	20%	9120	-	9120	"boom" na popularidade
2023	15%	10488	-	10488	
2024	12%	11746,56	-	11746,56	
2025	12%	13156,147	7600	20756,147	estabilização positiva

Afluência anual de clientes na Loja - Cenário Base					
Ano	Taxa de crescimento	Loja		TOTAL	Observações
		1ª-Porto	2ª-Lisboa		
2021		7600	-	7600	
2022	10%	8360	-	8360	"boom" na popularidade
2023	8%	9028,8	-	9028,8	
2024	8%	9751,104	-	9751,104	
2025	5%	10238,659	7600	17838,659	estabilização

Afluência anual de clientes na loja - Cenário Pessimista					
Ano	Taxa de crescimento	Loja		TOTAL	Observações
		1ª-Porto	2ª-Lisboa		
2021		6500	-	6500	
2022	5%	6825	-	6825	pequeno "boom" na popularidade
2023	3%	7029,75	-	7029,75	
2024	2%	7170,345	-	7170,345	
2025	2%	7313,7519	-	7313,7519	estabilização