CASO PRÁTICO COMPLETO | 15 CAPÍTULOS

NATIVA

Plano de Negócios — Cosmética Portuguesa de Origem Natural

Estratégia • Mercado • Produto • Marketing • Operações • Viabilidade • Tesouraria • Cenários

Luís Valente 360° | Consultoria de Gestão e Negócios

Edição demonstrativa — novembro de 2026

AVISO ESSENCIAL: NATIVA é uma empresa fictícia. Produtos, preços, volumes, margens, concorrentes-modelo e previsões são hipóteses educativas, não dados reais, estimativas de mercado validadas, promessa de resultados ou aconselhamento fiscal, financeiro ou regulatório.

Índice e leitura do caso

1. Sumário executivo

2. Empresa e oportunidade

3. Modelo de negócio e criação de valor

4. Estudo de mercado, clientes e tendências

5. Concorrência e posicionamento competitivo

6. Proposta de valor, produtos e serviços

7. Estratégia empresarial e objetivos

8. Plano de marketing, comunicação e vendas

9. Organização, recursos humanos e operações

10. Investimento inicial e financiamento

11. Projeções financeiras e tesouraria

12. Viabilidade do investimento

13. Riscos e cenários

14. Implementação e KPIs

15. Monitorização, revisão e decisão

Como utilizar: ler o caso em conjunto com o ficheiro Excel NATIVA. Alterar os pressupostos editáveis no Excel para compreender os efeitos sobre vendas, resultados e caixa. Os valores financeiros deste documento representam o cenário-base inicial do Excel.

1. Sumário executivo

A NATIVA é uma empresa portuguesa fictícia de cosmética facial que pretende lançar três produtos através de e-commerce próprio (65% das unidades) e canais grossistas selecionados (35%). O posicionamento combina clareza de formulação, experiência de compra simples e informação de produto compreensível. A produção será subcontratada a parceiro qualificado, enquanto a empresa assume gestão de marca, marketing, distribuição e acompanhamento do cliente.

O projeto prevê investimento inicial em ativos de 35 000 € e stock de 45 000 €, financiados por 120 000 € de capital próprio e 60 000 € de empréstimo. A diferença, 100 000 €, constitui uma reserva de liquidez inicial. O cenário-base contempla 23 900 unidades no primeiro ano e receitas de 362 607 € sem IVA, com EBITDA de 54 068 €. Estas projeções não foram validadas comercialmente.

Decisão proposta: avançar apenas por fases, sujeito a validação de procura, negociação de custos efetivos, conformidade cosmética e disponibilidade de tesouraria em cenários adversos.

2. Empresa e oportunidade de negócio

Designação didática: NATIVA. Atividade: desenvolvimento de marca, comercialização online e distribuição seletiva de produtos cosméticos fabricados por terceiros. Estrutura jurídica portuguesa,

licenças, contrato social, titularidade da marca e condições fiscais terão de ser definidos num projeto real.

Problema a resolver: consumidores interessados em rotinas de cuidados de pele simples podem sentir dificuldades em comparar benefícios, ingredientes e utilização de produtos. A NATIVA pretende reduzir essa complexidade por meio de uma gama curta, comunicação transparente e experiência digital clara.

Hipóteses de validação: testar interesse efetivo com entrevistas, amostras piloto conformes, páginas de pré-lançamento e encomendas de teste; recolher evidências sobre recompra, preço e qualidade percebida antes de aumentar investimento.

3. Modelo de negócio e criação de valor

Componente	Hipótese NATIVA
Cliente	Adultos interessados em cuidados faciais simples; segmento ainda por validar
Canais	Loja online própria (65% unidades); grossistas/farmácias e lojas selecionadas (35%)
Receitas	Venda unitária de três produtos; sem subscrição no lançamento
Parceiros	Fabricante contratado, logística, laboratório/avaliador de segurança, suporte jurídico
Recursos	Marca, catálogo, loja, conteúdos, dados CRM com consentimento e capital circulante
Atividades	Marketing, gestão de fornecedores, qualidade, apoio ao cliente, forecasting e análise financeira

A repartição 65%/35% é um pressuposto central: o canal direto apresenta receita por unidade superior, mas exige aquisição de tráfego, apoio ao cliente e comissões; o grossista gera menor receita por unidade, mas pode contribuir para cobertura de mercado. A rentabilidade deve ser avaliada por canal.

4. Estudo de mercado, clientes e tendências

Mercado-alvo: Portugal, com foco inicial em vendas digitais para consumidores urbanos e pontos de venda independentes. O tamanho de mercado, a quota acessível e a procura não são quantificados neste exemplo por falta de investigação primária ou bases estatísticas específicas verificadas. Não se deve tratar a previsão interna de vendas como prova de dimensão de mercado.

Segmentação: consumidor que procura rotina essencial, consumidor que compara ingredientes e benefícios e consumidor orientado para conveniência. Entrevistas devem investigar motivação, orçamento, marcas concorrentes, barreiras à primeira compra e intenção de recompra. Definir TAM, SAM e SOM apenas após validar fontes e critérios.

Investigação recomendada: 20–30 entrevistas exploratórias, teste qualitativo da comunicação e um piloto comercial com tamanho adequado à decisão; comparar respostas declaradas com comportamentos de compra observados.

5. Concorrência e posicionamento competitivo

A NATIVA compete, em princípio, com marcas de cosmética de farmácia, marcas próprias de distribuição e lojas digitais especializadas. Em vez de atribuir quotas fictícias a empresas reais, o caso usa uma grelha de análise competitiva a preencher após pesquisa de preços e propostas reais.

Critério	NATIVA (objetivo)	Como validar
Clareza da gama	Três produtos essenciais	Teste de compreensão e navegação
Posicionamento	Transparência e simplicidade	Entrevistas e análise de mensagens
Preço	14,90 € a 29,90 € c/ IVA	Comparação de propostas equivalentes
Experiência	Informação útil e compra sem fricção	Conversão, reclamações e satisfação

Diferenciação pretendida: uma rotina curta e compreensível, evitando alegações de superioridade não demonstradas. O posicionamento precisa de ser sustentado por formulações, documentação e serviço reais.

6. Proposta de valor, produtos e serviços

Proposta: «Cuidados faciais essenciais, com informação clara sobre a utilização e uma experiência de compra simples». Esta formulação é hipótese a testar, não afirmação de benefícios clínicos demonstrados.

Produto	PVP hipotético c/ IVA	Custo unitário hipotético s/ IVA	Mix
NATIVA Pure — Gel de Limpeza	14,90 €	4,10 €	40,0%
NATIVA Balance — Creme Hidratante	24,90 €	6,80 €	35,0%
NATIVA Protect — Sérum Facial	29,90 €	8,50 €	25,0%

Os preços de venda ao público incluem IVA meramente ilustrativo de 23%, usado como parâmetro do Excel; o preço grossista é assumido como 55% do PVP sem IVA. Não existem pressupostos de descontos adicionais, devoluções ou alterações de mix nesta primeira versão.

Antes de qualquer venda real de cosméticos, devem ser confirmadas as exigências de segurança, pessoa responsável, ficheiro de informação sobre o produto, rotulagem, notificações aplicáveis e alegações ao abrigo da legislação da União Europeia.

7. Estratégia empresarial e objetivos

Objetivo principal: validar uma proposta de valor diferenciadora e desenvolver um modelo comercial que cubra custos e preserve liquidez. Objetivos operacionais ilustrativos: lançar três referências, construir dois canais de receita, estabelecer um sistema de acompanhamento semanal e controlar a margem por canal.

SWOT ilustrativa	Elementos
Forças	Gama concentrada; comunicação potencialmente clara
Fraquezas	Marca desconhecida; dependência de fabricante externo
Oportunidades	Testes digitais de aquisição e educação do consumidor
Ameaças	Pressão promocional; custos de publicidade; riscos regulatórios e de stock

Prioridades estratégicas: validar procura antes de grandes lotes, assegurar capacidade operacional, evitar descontos sem análise da contribuição e acompanhar a rentabilidade incremental de cada canal.

8. Plano de marketing, comunicação e vendas

Fase de pré-lançamento: investigação do cliente, criação de conteúdos informativos, testes de posicionamento, contactos a pontos de venda e configuração de loja com informações legais. Lançamento: campanhas digitais de pequena dimensão, conteúdos educativos, parcerias seletivas e recolha estruturada de feedback.

Canais de marketing: SEO para necessidades e categorias de produto, email consentido, campanhas de pesquisa e redes sociais com medição de conversões. A gestão deverá estabelecer teto de CAC por canal baseado na contribuição esperada e no comportamento de recompra validado.

Processo comercial B2B: prospeção de parceiros adequados, proposta de margem e condições, negociação, encomenda, reposição e pós-venda. E-commerce: visita, interesse, carrinho, compra, entrega e eventual recompra. Indicadores: conversão, abandono, CAC, receita por canal, margem e devoluções.

9. Organização, recursos humanos e plano operacional

Estrutura inicial fictícia: direção geral acumula estratégia, controlo e fornecedores; marketing digital e atendimento são assegurados por equipa própria ou parceiros; fabrico, armazenagem e expedição podem ser contratados mediante níveis de serviço, auditoria e termos claros de responsabilidade.

Fluxo operacional: especificação do produto → verificação regulamentar → aprovação do fabricante → encomenda do lote → controlo de qualidade → receção de stock → comercialização → entrega → apoio ao cliente → análise de reclamações. O plano exige procedimentos de rastreabilidade e gestão de incidentes.

Capacidade e riscos operacionais: lotes mínimos, prazos de reposição, prazo de validade, devoluções, roturas e custos logísticos devem constar das condições contratuais. O Excel simplifica o nível de stock, não substituindo um planeamento operacional detalhado.

10. Investimento inicial, custos e fontes de financiamento

Aplicação / financiamento	Valor
Investimento em ativos e configuração inicial	35 000 €
Stock inicial	45 000 €
Total de aplicação inicial	80 000 €
Capital próprio	120 000 €
Empréstimo	60 000 €
Financiamento total	180 000 €
Reserva inicial de liquidez	100 000 €

Custos fixos de operação hipotéticos: 10 500 € por mês, correspondentes a 126 000 € no ano 1. Acrescem custos variáveis de produção, logística de 1,20 € por unidade e comissão de pagamento de 2,5% sobre a receita do canal direto. O empréstimo é modelado com 7% de juro anual e amortização de capital de 12 000 € por ano.

O financiamento supera o investimento imediato devido à reserva de tesouraria. Um negócio real requer mapa de fontes e aplicações discriminado, justificações de capital circulante e condições bancárias documentadas.

11. Projeções financeiras e plano de tesouraria

O cenário-base prevê 23900 unidades no primeiro ano. PVP médio ponderado: 22 € com IVA por unidade; receita média reconhecida pela empresa, já ajustada à combinação de canais: 15 € sem IVA por unidade. Margem de contribuição média: 8 € por unidade, antes de custos fixos.

Ano	Unidades	Receitas sem IVA	EBITDA	Fluxo operacional livre
1	23 900	362 607 €	54 068 €	39 654 €
2	31 070	480 817 €	100 408 €	68 726 €
3	38 216	603 233 €	146 840 €	105 872 €
4	44 713	719 899 €	188 421 €	139 137 €
5	50 973	837 098 €	228 147 €	170 917 €

As receitas dos anos 2–5 partem de crescimento de volumes de 30%, 23%, 17% e 14%, respetivamente; o preço médio aumenta 2% por ano, os custos variáveis unitários 3% e os custos fixos 8%. Estas taxas são hipóteses didáticas, não projeções de mercado.

A tesouraria do primeiro ano assume recebimento imediato no canal direto e um mês de atraso no grossista, com reposição de mercadoria paga no próprio mês. A reserva inicial reduz o risco de ruturas de caixa, mas o modelo não inclui liquidação efetiva de IVA, crédito de fornecedores ou devoluções. Os saldos mensais são calculados na folha «Tesouraria 12M».

Mês	Unidades	Vendas s/ IVA	Recebimentos	Saldo de caixa
1	900	13 655 €	10 535 €	91 811 €
3	1200	18 206 €	17 513 €	83 664 €
6	1800	27 309 €	26 616 €	82 268 €
9	2500	37 930 €	36 890 €	94 893 €
12	3400	51 584 €	50 544 €	117 053 €

12. Análise de viabilidade e rentabilidade do investimento

O ponto crítico de vendas do ano 1 é de cerca de 16 724 unidades por ano, ou aproximadamente 253 729 € de receita, admitindo custos e mix constantes. No cenário-base de 23900 unidades, a atividade gera EBITDA positivo; a margem EBITDA é 14,9%.

A avaliação do projeto considera investimento inicial económico de 80 000 € (capex e stock), taxa de desconto de 12%, cinco anos de fluxos de caixa operacionais livres e nenhum valor terminal ou recuperação final de stock. Com as hipóteses do modelo, o VAL é 270 958 € e a TIR é 83,2%. O cálculo exclui financiamento para avaliar o investimento na ótica operacional e não constitui aconselhamento de investimento.

A interpretação deve ser prudente: a TIR e o VAL podem parecer atrativos quando a empresa parte de premissas de venda ou crescimento não testadas. A viabilidade comercial real depende da comprovação de procura, estrutura de custos, conformidade e execução.

13. Análise de riscos e construção de cenários

Principais riscos: procura abaixo do previsto, custo de aquisição elevado, atrasos de reposição, concentração de fornecedores, alterações ao custo unitário, devoluções e incapacidade de cumprir regras específicas da cosmética. Cada risco deve ter responsável, probabilidade, impacto, medidas preventivas e indicador de alerta.

Cenário	Unidades	Receitas s/ IVA	EBITDA
Conservador	19 120	275 581 €	3 830 €
Base	23 900	362 607 €	54 068 €
Otimista	28 680	448 183 €	102 883 €

Os cenários combinam variações de volume (-20%, 0%, +20%) e preço (-5%, 0%, +3%), mantendo o custo unitário para isolar o impacto. Não representam probabilidades de ocorrência, nem incluem todas as fontes de risco. Um projeto real requer stress test de CAC, custos fixos, prazos de recebimento, IVA e inventário.

14. Plano de implementação, calendário e KPIs

Fase	Prazo indicativo	Entregável / critério
Preparação	Meses -3 a -2	Pesquisa, parceiro de fabrico, estudo de segurança e plano comercial
Pré-lançamento	Mês -1	Loja testada, stock conforme, conteúdo e processos de atendimento
Lançamento	Meses 1 a 3	Vendas-piloto, análise semanal de margem e CAC
Ajustamento	Meses 4 a 6	Revisão de mix, fornecedores e canais
Consolidação	Meses 7 a 12	Decisão sobre escala, novos parceiros e financiamento

KPIs e responsabilidades: vendas mensais (direção comercial), contribuição por canal (controlo de gestão), CAC e conversão (marketing), margem EBITDA e tesouraria (direção financeira), taxa de devoluções e cumprimento de entrega (operações). Cada KPI deverá ter fórmula, fonte, meta e frequência de revisão.

15. Monitorização, revisão e decisão de investimento

Ritmo de controlo: dashboard semanal no lançamento, revisão mensal de resultados e caixa, revisão trimestral de cenários e reformulação anual do plano. As decisões devem registar hipótese inicial, dado observado, ação tomada, responsável e data.

Gatilhos de gestão exemplificativos: duas revisões consecutivas abaixo do plano de contribuição; caixa projetada insuficiente para compromissos; CAC incompatível com contribuição e recompra; falhas recorrentes de qualidade ou prazos. A resposta poderá ser reduzir investimento publicitário, renegociar fornecimentos, redefinir o mix ou adiar expansão.

Decisão final no caso fictício: projeto potencialmente interessante apenas no cenário definido, mas a aprovação definitiva exige testes comerciais, estudo regulatório, revisão de custos reais, verificação dos contratos e validação financeira externa. A sustentabilidade económica não deve ser inferida apenas do EBITDA ou do VAL.

Anexo A — Glossário financeiro essencial

- Receita sem IVA: valor contabilístico das vendas sem imposto sobre o consumo.
- Margem de contribuição: receita menos custos variáveis diretamente associados.
- EBITDA: resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações; não é fluxo de caixa.
- Ponto crítico: quantidade em que a contribuição cobre os custos fixos incluídos no cálculo.
- VAL: soma dos fluxos descontados menos investimento inicial.
- TIR: taxa de desconto que anula o VAL, quando matematicamente definida.

- Fundo de maneio: recursos ligados a inventário, clientes e fornecedores.
- Custo de aquisição de cliente: custos comerciais e de marketing atribuíveis divididos pelos novos clientes, com âmbito definido.

Anexo B — Referências e limitações

- IAPMEI — Guias e manuais de apoio ao empreendedorismo: https://www.iapmei.pt/pt/saber-mais/empreendedorismo-e-inovacao/empreendedorismo/guias-e-manuais-de-apoio/
- U.S. Small Business Administration — Write Your Business Plan: https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan
- Business.gov.au — Develop Your Business Plan: https://business.gov.au/planning/business-plans/develop-your-business-plan
- Regulamento (CE) n.º 1223/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho relativo aos produtos cosméticos.

Limitação técnica: o Excel utiliza um modelo financeiro didático simplificado. Não contempla vendas devolvidas, crédito de IVA liquidado/dedutível, todas as exigências contabilísticas, retenções fiscais, diferenças de calendário de imposto ou recuperação final de stock. As hipóteses não constituem dados de mercado. Sempre que um parâmetro for alterado no Excel, os valores deste documento deixam de representar a nova simulação e devem ser atualizados.

© Luís Valente 360° — Caso prático original para fins educativos. A empresa NATIVA e os valores apresentados são fictícios.