

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA LOJA MODELO COM
PERSPECTIVA DE ATUAÇÃO EM REDE**

MICHELLI JULHIAN ABEGG CEOLIN

**CASCADEL/PR
2022**

Michelli Julhian Abegg Ceolin

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA LOJA MODELO PARA
FUTURA ATUAÇÃO EM REDE**

**FEASIBILITY ANALYSIS FOR OPENING A MODEL STORE FOR FUTURE
NETWORK OPERATIONS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Doutor Ronaldo Bulhões
Co-orientador: Professor Doutor Marcelo Roger Meneghatti

**CASCADEL/PR
2022**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Ceolin, Michelli Julhian Abegg
ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA LOJA MODELO
COM PERSPECTIVA DE ATUAÇÃO EM REDE / Michelli Julhian Abegg
Ceolin; orientador Ronaldo Bulhões; coorientador Marcelo
Roger Meneghatti. -- Cascavel, 2022.
90 p.

Dissertação (Mestrado Acadêmico Campus de Cascavel) --
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências
Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração,
2022.

1. Gestão. 2. Planejamento estratégico. 3. Análise
financeira. 4. Plano de negócios. I. Bulhões, Ronaldo ,
orient. II. Meneghatti, Marcelo Roger , coorient. III.
Título.



MICHELLI JULHIAN ABEGG CEOLIN

Análise de viabilidade para abertura de uma loja modelo com perspectiva de atuação em rede

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

DocuSigned by:
Ronaldo Bulhões (P)
164471ECD33641B...

Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marcelo Roger Meneghatti', written over a horizontal line.

Coorientador(a) - Marcelo Roger Meneghatti

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cláudio Antônio Rojo', written over a horizontal line.

Cláudio Antônio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Antonio Carlos de Campos', written over a horizontal line.

Antonio Carlos de Campos

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Cascavel, 27 de maio de 2022

DEDICATÓRIA

Ao amor da minha vida, meu esposo Jonatas Ceolin, por caminhar comigo, me apoiando, dando forças, motivação, carinho, compreensão e amor. A conclusão desta etapa só foi possível, pois você esteve ao meu lado.

Ao meu irmão Scharlston Jackson Abegg, por ser minha fonte de exemplo, inspiração e espelho de conduta e caráter. Eu tenho orgulho de ser sua irmã, por você ser essa pessoa extraordinária. Obrigada por cada segundo a mim dedicado.

Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida. Por me dar força, motivação e saúde para seguir em frente.

Ao meu orientador Professor Dr. Ronaldo Bulhões. Ser humano incrível, sempre disposto e bem-humorado. Obrigada por não ter medido esforços na condução do trabalho, por ter me ajudado e me tranquilizado. Você fez com que este trabalho se tornasse leve e prazeroso, foram valiosas suas contribuições. Você estará sempre no meu coração, sou sua admiradora.

À minha família e aos amigos, pela compreensão e incentivo.

Ao meu amigo Fernando Nunes Cavalheiro por me amparar nos momentos de dificuldades.

Aos professores do Mestrado, pelo conhecimento e experiências compartilhadas. Em especial ao professor Coorientador Marcelo Meneghetti, pelos ensinamentos e apoio.

Aos meus colegas de turma, especialmente à Liliane Castanhetti e Fernando Damke, que estiveram mais próximos em toda essa caminhada.

RESUMO

CEOLIN, Michelli Julhian Abegg (2022). Análise de viabilidade para abertura de uma loja modelo para futura atuação em rede. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel - PR, Brasil.

O objetivo do presente trabalho foi realizar uma análise de viabilidade para abertura de uma loja de tintas com perspectiva de atuação em rede. Para verificar a viabilidade, foi realizado o estudo de mercado, a análise econômico-financeira e o planejamento estratégico. A metodologia utilizada se caracteriza como um estudo de caso. Os dados foram analisados qualitativamente para o estudo de mercado e planejamento estratégico, utilizando a ferramenta matriz *swot* e quantitativamente com auxílio do Microsoft Excel, para montagem do DRE (fluxo de caixa) que serviu como base para calcular a TMA, VPL, IL, TIR e *Payback*. Os resultados obtidos na análise dos índices financeiros comprovam a viabilidade da loja modelo em um cenário realista e otimista, sendo inviável no cenário pessimista. Com os dados e resultados obtidos neste estudo, entende-se que houve contribuição na prática para a abertura da loja em questão, além de trazer maior segurança aos investidores em relação à estruturação do negócio. Espera-se que este trabalho contribua também para estudos de redes semelhantes ou de outros negócios.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento estratégico. Análise financeira. Plano de negócios.

ABSTRACT

CEOLIN, Michelli Julian Abegg (2022). Feasibility analysis for opening a model store for future network operations. (Masters dissertation). Graduate program in Administration (PPGAdm) – State University of West Paraná, Cascavel - PR, Brazil.

The objective of the present work was to carry out a feasibility analysis for opening a paint store with the perspective of operating in a network. In order to verify the feasibility, a market study, economic-financial analysis and strategic planning were carried out. The methodology used is characterized as a case study. The data were analyzed qualitatively for the market study and strategic planning using the swot matrix tool, quantitatively with the help of Microsoft Excel to assemble the DRE (cash flow) that served as a basis for calculating the TMA, NPV, IL, IRR and Payback. The results obtained in the analysis of financial ratios prove the feasibility of the model store in a realistic and optimistic scenario, being unfeasible in the pessimistic scenario. With the data and results obtained in this study, it is understood that there is a practical contribution to the opening of the store in question, in addition to bringing greater security to investors regarding the structuring of the business. It is hoped that this work will also contribute to studies of similar networks or other businesses.

Keywords: Management. Strategic planning. Financial analysis. Business plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de empreender	23
Figura 2: 4Ps de <i>Marketing</i>	30
Figura 3: Matriz <i>SWOT</i>	34
Figura 4: Formas de intermediação	37
Figura 5: Maiores varejistas de tintas da América do Norte	39
Figura 6: Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa	44
Figura 7: Mapa do Paraná	48
Figura 8: Mapa com informações sobre expansão do Município de Toledo	49
Figura 9: Localização das salas comerciais selecionadas para locação na cidade de Toledo-PR	54
Figura 10: Competências Específicas dos Vendedores da Área de Tintas	58
Figura 11: Layout loja	60
Figura 12: Ciclo de abertura das lojas da rede	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução das liberações de alvarás de construção de 2016 a 2021.....	51
Gráfico 2: Pesquisa de preços.....	64
Gráfico 3: Identidade visual da concorrência.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura e seções dos planos de negócios.....	26
Quadro 2: Seções extras dos planos de negócios	26
Quadro 3: Objetivos e suas metodologias.....	45
Quadro 4: Possíveis locais para instalação da loja.....	53
Quadro 5: Produtos fornecidos pela indústria Alfa.....	56
Quadro 6: Produtos fornecidos pela parceira Delta	56
Quadro 7: Produtos fornecidos por outros fabricantes.....	57
Quadro 8: Composição do quadro de colaboradores	58
Quadro 9: Estudo dos concorrentes	63
Quadro 10: Investimento fixo total	66
Quadro 11: Indicadores financeiros da loja modelo	69
Quadro 12: Missão, visão e valores	70
Quadro 13: Matriz Swot.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Demonstrativo de Resultado de Exercício	67
Tabela 2: Indicadores financeiros da loja modelo	68

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACIT: Associação Comercial e Empresarial de Toledo

ALI: Agentes Locais de Inovação

BIOPARK: Parque Científico e Tecnológico de Biociências no Paraná

CAU/BR: Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil

CBIC: Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CNC: Confederação Nacional do Comércio

CNPQ: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico

CREA/PR: Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Paraná

CRM: *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

DRE: Demonstrativo de Resultados de Exercício

EPP: Empresa de Pequeno Porte

FAEP: Federação da agricultura do estado do Paraná

GEM – Global Entrepreneurship (Empreendedorismo) Monitor

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IL: Índice de Lucratividade

INPI: Instituto Nacional da Propriedade Industrial

IPARDES: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

MEI: Microempresa

MPE: Micro e Pequena Empresa

PAYBACK: Valor do Dinheiro no Tempo

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SELIC: Sistema Especial de Liquidação e Crédito

SWOT: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

TIR: Taxa interna de Retorno

TMA: Taxa Mínima de Atratividade

VPL: Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.1.1	Questão de Pesquisa	20
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Geral	20
1.2.2	Específicos.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	20
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	22
2.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO	22
2.2	PLANO DE NEGÓCIOS	24
2.2.1	Estudo de mercado.....	27
2.2.2	Análise financeira	31
2.2.3	Planejamento estratégico	33
2.3	REDES DE LOJAS	35
2.4	EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO	38
3	METODOLOGIA.....	42
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	42
3.3	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	45
3.4	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA	46
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	48

4.1	ESTUDO DE MERCADO NO SEGMENTO DE TINTAS NA CIDADE DE TOLEDO-PR	48
4.1.1	Caracterização do Município de Toledo-PR	48
4.1.2	Mercado da construção civil.....	50
4.1.3	Público-alvo.....	51
4.1.4	Descrição do negócio.....	52
4.1.5	Análise da concorrência.....	61
4.2	ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA ABERTURA DA LOJA	66
4.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA CONSIDERANDO A FUTURA ATUAÇÃO EM REDE	70
4.3.1	Proposta de intervenção.....	75
5	CONCLUSÃO.....	82
	REFERÊNCIAS	84

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial estava se recuperando da crise financeira vivenciada em 2008, quando foi surpreendida no início de 2020 por uma pandemia global: a COVID-19 (GEM, 2021). Esta situação resultou em diversas dificuldades sanitárias, políticas e econômicas e, se por um lado os controles de segurança, como a quarentena e o fechamento das atividades não essenciais, foram tomados a fim de proteger vidas, de outro, teve um impacto negativo nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) (Caballero-Morales, 2021; Thukral, 2021). Frente a tal situação, a vacinação se tornou o principal recurso para a recuperação da saúde e o empreendedorismo, a chave da recuperação econômica (GEM, 2021), justamente por ser considerado o “motor da economia” (Dolabela, 2005).

Os impactos econômicos vivenciados pelas empresas por conta da pandemia Covid-19 refletiram diretamente no mercado de trabalho, implicando em um aumento expressivo no número de desempregados no Brasil em 2021, se comparado com o ano anterior. No último trimestre de 2019, eram 11% de desempregados, enquanto que, já no segundo trimestre de 2021 esse índice evoluiu para 14,1% (IBGE, 2021). A atividade empreendedora que é definida como o processo de concepção e gestão de novos negócios, desempenha papel fundamental na agregação de valor à sociedade através da criação de empregos e renda (GEM, 2021; Ratten, 2021a).

De acordo com Painel Mapa de Empresas do Governo Federal, em 2021 existiam no Brasil mais de 18 milhões de empresas ativas, das quais 937.564 são empresas de pequeno porte e 16.287.532 são microempresas. As duas categorias juntas representam 93,40% do total das empresas ativas no Brasil (Governo Digital, 2021). Porém, o destaque publicado na pesquisa pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com 3047 empresários, é a quantidade de negócios descontinuados em um horizonte de 5 anos, cerca de 29% em empresas do tipo Microempreendedor Individual (MEI), 21,6% Microempresa (ME) e 17% Empresa de Pequeno Porte (EPP) (Sebrae, 2021a).

A mortalidade elevada nas pequenas empresas é assunto frequente de debate por autores da área de negócios, sendo apontada como um fator consensual do fracasso dessas organizações a falta de planejamento (Chiavenato, 2012; Dornelas, 2018). Os motivos para o fechamento de

negócios em ordem de relevância são citados por empreendedores, os quais tiveram seus negócios frustrados devido à pandemia, a falta de recursos financeiros, falta de clientes, custos, localização ruim, e falta de mercado; fatores motivadores que poderiam ter sido amenizados através de um planejamento anterior (SEBRAE, 2021a).

Uma forma de minimizar o fechamento de uma empresa é a elaboração de um plano de negócios. A realização de um plano de negócios é um caminho para o início da jornada, em que o empreendedor registra os detalhes do futuro negócio, passo a passo, a fim de atingir as metas estabelecidas. Desta forma, permite uma visão holística, clara e objetiva da empresa. Uma das etapas desse planejamento envolve o estudo da concorrência, frente a isso, buscar alternativas para se diferenciar e ganhar vantagem competitiva (Haag, 2013).

No Plano de negócios, outro ponto importante é a viabilidade financeira do negócio, evitando assim que a empresa esteja despreparada e garantindo formas planejadas para mudar a direção, caso necessite. A falta de planejamento dos aspectos financeiros da empresa pode levar a sérios problemas, e em casos extremos, a falência (Zdanowicz, 1998). Esse planejamento financeiro prévio objetiva descobrir pontos cruciais do novo investimento frente aos investimentos e custos a serem despendidos (Veras, 2007).

Iniciar um negócio sem planejamento é similar a andar por uma rua desconhecida sem o nome e número em que se deseja chegar. Ao contrário disso, o plano de negócios pode ser visto como um GPS permitindo percorrer um caminho conhecido, facilitando assim, o acesso ao destino com sucesso (Simoneaux & Stroud, 2011). Nesse contexto, encontra-se a empresa Alfa (nome fictício, que será conduzido no decorrer do trabalho), uma indústria de tintas que pretende explorar uma nova atividade econômica: a do ramo comercial. A pretensão da empresa é abrir uma rede de lojas próprias no estado do Paraná, iniciando pela cidade de Toledo-PR, devido à proximidade com a indústria.

Para a implementação, é necessário que se faça a verificação de viabilidade da abertura das lojas, iniciando pela loja modelo, que será considerada um modelo para as demais. A unidade servirá para testar os produtos e serviços a fim de aperfeiçoá-los, operacionalizar a loja e provar a sua viabilidade (Gouvêa e Okazaki, 1999). A pilotagem é necessária para que sejam feitos os ajustes no modelo, para posterior replicação das próximas lojas da rede (Sebrae, 2017).

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa se inicia por uma indústria de tintas localizada no estado do Paraná. Considerada Empresa de Pequeno Porte (EPP), possui 13 anos de existência no mercado. Como principais produtos de fabricação própria, destacam-se a tinta esmalte à base d'água, revestimentos do tipo *grafiato* e texturas, tinta acrílica, tinta para telhas, massa acrílica e corrida, selador, fundo preparador e tintas para pisos e quadras.

A empresa está instalada em estrutura própria de 2.000m², possui 15 funcionários diretos que atuam nos setores financeiro/administrativo, recursos humanos, comercial, produção e transporte. Possui uma estrutura adequada e está sempre em busca de conhecimento para evoluir, atualmente passou por uma consultoria de Recursos Humanos de segurança no trabalho e de comércio exterior.

O seu sistema de produção é flexível, utiliza recursos físicos e de conhecimento para a produção de cerca de 40 produtos diferentes. Ademais, os produtos são fabricados em várias versões para atingir uma escala maior de mercados e consumidores, a exemplo disso é a tinta acrílica que possui 3 versões: *Premium*, *Standard* e a versão Econômica que são diferenciadas pela qualidade e rendimento do produto.

Com relação à área mercadológica, possui o especialista no quadro de funcionários, o qual cria materiais de comunicação, interage com os clientes nas mídias sociais e, além disso, planeja a área voltada ao *Marketing* da empresa. Cabe ressaltar que a empresa iniciou suas atividades sem um planejamento prévio, enfrentando problemas inclusive na área mercadológica.

Um exemplo desses problemas supracitados, foi a questão da marca, cuja empresa iniciou suas atividades sem a preocupação de registrá-la. Trabalhou fortemente o *marketing* para conquistar novos clientes e tornar-se conhecida no mercado, item importante para os clientes lojistas, mas além disso, imprescindível ser reconhecida pelo cliente final para que todo o fluxo de venda ocorra. Porém, somente após 3 anos no mercado que a empresa ingressou com o pedido de registro da marca no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e, passados 2 anos descobriu que a marca não era registrável, pois já tinha outra empresa com nome semelhante em seu ramo de atividade com nome registrado.

A partir daí inicia-se um novo processo relacionado à marca: atrelar um nome de fácil lembrança, com possibilidade de registro, entre outras situações relacionadas ao *marketing*.

Precisou trocar todo seu material de comunicação visual e conquistar o mercado novamente com a nova marca. A nova e atual marca está com o registro em vigor no Brasil e no Paraguai.

A atuação da empresa é no mercado de tintas imobiliárias, fornecendo produtos para construtoras e lojistas que comercializam para a construção civil localizadas no estado do Paraná e Santa Catarina, além de exportar para o Paraguai. O atendimento aos clientes pelos vendedores é feito quase totalmente de forma *online* através do *Whats app*. Algumas visitas presenciais são feitas para negociação e para angariar novos clientes, porém essa sistemática foi reduzida por conta da pandemia.

Após a realização do pedido, a ordem de serviço é passada aos demais setores para que o produto possa ser produzido, faturado e entregue. A entrega é realizada com caminhões e funcionários próprios, levando o produto e organizando na loja do cliente conforme necessidade. As entregas possuem uma rota conforme região e geralmente ocorrem com no máximo uma semana após o pedido.

Essa indústria possui clientes em diversas regiões do Paraná, porém, em algumas cidades próximas de locais já atendidos, possui dificuldades de abrir mercado. Isso acontece devido a potenciais clientes comerciais já estarem fidelizados a outros fabricantes e criarem empecilhos para entrada de novos fornecedores. Há também o fato das grandes redes varejistas, tanto de material de construção quanto de tintas que, por comprarem um grande volume de mercadorias acabam barganhando preços no mercado e sacrificam as indústrias fornecedoras.

O problema está justamente quando a empresa em sua rota de entregas passa por essas cidades onde não vende ou vende pouco e acaba perdendo eficiência. Essa dificuldade vem se arrastando há anos, sendo que foram tentadas várias alternativas para resolução do problema, inclusive, há comércios interessados em se tornarem clientes, porém, dependendo da localização, torna-se inviável atender a demanda.

Diante dessa dificuldade e considerando que a empresa estudada possui capacidade produtiva para aumentar a produção, surgiu uma nova possibilidade: a abertura de lojas próprias para comercialização dos produtos. A ideia é abrir várias lojas no estado do Paraná e atuar em rede, sendo que para o início a proposta é abrir uma loja de tintas na cidade de Toledo, localizada na região Oeste do Paraná.

Este projeto de abertura de lojas com futura atuação em rede recebeu uma proposta comercial de uma indústria de tintas multinacional – Parceira Delta (nome fictício, que será conduzido no decorrer do trabalho), incluindo investimentos em dinheiro, maquinário,

marketing e preços diferenciados. Inicialmente, a proposta seria abrir mercado em duas cidades, duas lojas por cidade, totalizando quatro lojas, mas para isso é necessário que seja verificado a viabilidade da primeira loja da rede para posteriormente ampliação.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Diante da possibilidade do estabelecimento de um novo negócio, questiona-se: Existe viabilidade para abertura de uma loja modelo no ramo de tintas, tendo em vista uma futura atuação em rede?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar a viabilidade para abertura de uma loja de modelo com perspectiva de atuação em rede.

1.2.2 Específicos

- a) Realizar um estudo de mercado no segmento de tintas na cidade de Toledo-PR;
- b) Demonstrar a análise econômica e financeira para abertura da loja;
- c) Elaborar o planejamento estratégico da empresa considerando a futura atuação em rede.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Estudos sobre empreendedorismo tradicional se diferem ao empreendedorismo da pandemia, já que “há muito espaço para criar novas teorias e práticas relacionadas ao empreendedorismo COVID-19” (Ratten, 2021a, p.12). Além disso, planejar a criação de um novo negócio neste momento, além de aumentar as chances de sustentabilidade e sucesso da

organização, estimula o empreendedorismo e contribui com a sociedade na geração de novos empregos, inovação e crescimento econômico (Liu, Qian & Haynes, 2020).

Nesse sentido, o trabalho se justifica por contribuir para a melhor compreensão sobre o mercado e retorno financeiro do negócio que se pretende abrir. Outra contribuição é a formulação do Planejamento Estratégico, o qual norteará as ações do empresário tanto para abertura quanto para o auxílio na gestão do negócio através do cumprimento de metas.

Sendo assim, a elaboração do presente trabalho, além de auxiliar o empresário na abertura e condução do negócio de forma sustentável, deverá contribuir para que outros profissionais e estudantes o utilize como fonte de consulta.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada da seguinte maneira: o primeiro capítulo apresenta a introdução do assunto, a contextualização da pesquisa, apresentação do problema, dos objetivos propostos e justificativa; o segundo capítulo apresenta o referencial teórico, o qual explora teorias e conceitos do processo de empreender, plano de negócios, estudo de mercado, análise financeira, planejamento estratégico, rede de lojas e as experiências similares no Brasil e no mundo; no terceiro capítulo, se apresentam os procedimentos metodológicos; no quarto, capítulo é realizada a apresentação da situação problema, a análise dos dados, discussões, interpretação dos resultados e apresentação da proposta de intervenção; por fim, no quinto e último capítulo, foram abordados os principais resultados, conclusões e as considerações finais do trabalho.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor vem do francês *entrepreneur*, que significa: pessoa que não se conforma com *status quo*, ou seja, não consegue ficar parado, toma iniciativa e faz as coisas acontecerem (Chiavenato & Sapiro, 2010). O empreendedor não é só um fundador de empresas, ele é quem aquece a economia, impulsiona talentos, dinamiza ideias e alavanca recursos. O empreendedorismo é visto por diversos estudiosos como a luz do final do túnel para a crise econômica gerada pelo COVID-19 (Maritz, Perenyi, Waal, & Buck, 2020; Ratten, 2020; GEM, 2021). Isso porque o perfil empreendedor possui características capazes de lidar com problemas e mudanças ambientais, além disso, são pessoas dispostas a assumir riscos, conhecem as práticas de mercado e promovem a inovação (Ratten, 2020).

O ato de empreender com sucesso abrange além da criação do negócio, saber realizar uma gestão adequada, para mantê-lo com sustentabilidade, e dessa forma, conseguir retornos adequados aos investimentos dispendidos. Além disso, envolve as rotinas de administração: planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas ao negócio (Chiavenato, 2012). Também, o empreendedorismo envolve a paixão pelo negócio, estar disposto a arriscar, ter impulso, inovação, intuição e a racionalidade. Esta última que deve ter um espaço amplo para que não corra o risco do empreendedor ser induzido pela emoção (Chiavenato, 2012; Dornelas, 2018).

O processo de empreender é cíclico, sendo os passos dessa arte: o surgimento da ideia, a avaliação da oportunidade de negócio, a construção do plano de negócios, o método de quantificar e obter recursos e o gerenciamento do negócio (Dornelas, 2021), conforme demonstrado na Figura 1.

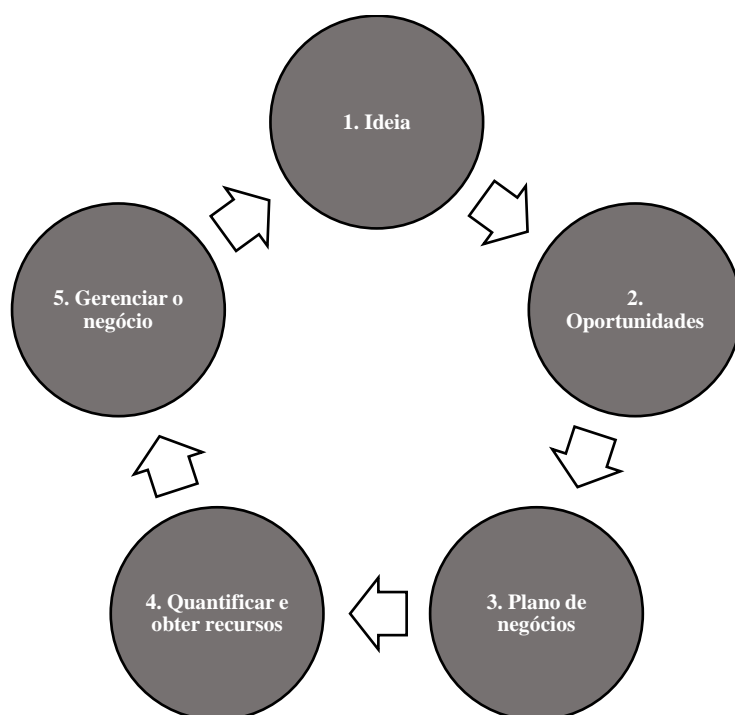


Figura 1: Processo de empreender
Fonte: Adaptado de Dornelas (2021).

O ponto de partida para nascimento do empreendedorismo é, então, o surgimento de uma ideia de negócio (1). Por vezes, surgem ideias para abertura de um negócio no qual o ramo é desconhecido pelo empreendedor, que geralmente chamam atenção por ser atividades que a pessoa simpatiza ou então que aparentemente possui um bom retorno financeiro. O fato de não conhecer o negócio de forma imediata não significa ser impossível o início da nova empresa, mas a partir do momento que o empresário identifica a ideia, é preciso também ir em busca de informações do mercado, verificar se é o momento ideal, identificar dificuldades e barreiras, para dessa forma proteger a ideia e se precaver de ser engolido pela futura concorrência (Dornelas, 2018).

As ideias são analisadas para saber quais delas levam à oportunidade de negócios (2). Depois de descoberta a oportunidade, é necessário avaliá-la, pois evitará o desperdício de tempo e recursos. A avaliação, inicialmente, pode ser feita através dos seguintes questionamentos: “A qual mercado ela atende? Qual o retorno econômico que ela proporcionará? Quais são as vantagens competitivas que ela trará ao negócio? Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio? Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?” (Dornelas, 2018, p.68). Depois de respondidas essas questões, é possível partir para o entendimento do plano de negócios (3).

A realização de um plano de negócios (3) tem como objetivo registrar todos os detalhes do futuro negócio, passo a passo, a fim de atingir as metas estabelecidas. Permite uma visão holística, clara e objetiva da empresa (Haag, 2013). Para melhor compreensão da realização do plano de negócios, será explorado com mais detalhes esse assunto na seção 2.2 deste trabalho.

Em seguida, é realizada a quarta etapa: a quantificação dos recursos e o levantamento dos recursos necessários para abertura do negócio, dentre eles, recursos humanos, financeiros, materiais, entre outros (Dornelas, 2018). Esse levantamento financeiro pretende descobrir pontos cruciais dos investimentos e custos despendidos para abertura do novo negócio (Veras, 2007).

A quinta e última etapa é aplicável quando o negócio entrar em funcionamento efetivamente, trata-se do gerenciamento do negócio. É muito provável que após a abertura, o empreendedor tenha uma nova visão sobre a atuação da empresa e, desse modo, surjam novas ideias (1). As novas ideias serão analisadas para saber se levam à oportunidade de negócios e, assim, inicia-se um novo ciclo (Dornelas, 2018).

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócio é um dos fatores de maior importância para abertura e manutenção dos empreendimentos, sendo um fator essencial para a conquista do sucesso empresarial. Nele é possível verificar a viabilidade do negócio, descrever as estratégias, as operações, os fluxos financeiros e desmistificar o mercado. O plano de negócios descreve o caminho a ser seguido para atingir os objetivos propostos, reduzindo os riscos e as incertezas, prevendo problemas, antecipando soluções, e evitando erros futuros de atuação no mercado (Cruz & Silva, 2015).

Trata-se, portanto, de um guia para o empreendedor com as diretrizes a serem seguidas na gestão estratégica da organização, devendo ser revisado periodicamente e com possibilidade de alterações (Dornelas, 2018; Simoneaux & Stroud, 2011). Na realidade, o planejamento deve ser feito e revisado infinitas vezes, pois “o planejamento é algo que nunca termina para um negócio” (Hisrich & Ramadani, 2018), servindo para apoiar o empreendedor na tomada de decisão, tornando-se conscientes os impactos de decisões atuais a curto e a longo prazo (Bianchi & Winch, 1998).

O plano de negócios, além de servir de guia para o empreendedor, pode ser lido pelos colaboradores, possíveis investidores, instituições financeiras, fornecedores, clientes,

assessores e consultores. Cada um desses *Stakeholders* irão observar o plano de acordo com seus interesses e, por isso, o cuidado com a elaboração na tentativa de satisfazer cada um desses interessados. Isso já será um treino para o empreendedor tendo em vista que ele lidará com diversos tipos e grupos de clientes (Hisrich & Ramadani, 2018). Destaca-se um fator positivo e bastante tratado na literatura: o plano de negócios pode servir para captar investimentos ou financiamentos, as instituições avaliam as informações contidas no plano de negócios para definir a viabilidade em desembolsar recursos acreditando nesse novo negócio (Bianchi & Winch, 1998; Nunn & McGuire, 2010; Simón-Moya & Revuelto-Taboada, 2016; Dornelas, 2018; Hisrich & Ramadani, 2018).

Na visão de Hisrich e Ramadani (2018), para a elaboração do plano, é necessário levar em consideração três perspectivas. A primeira é a perspectiva do empreendedor, ele é quem detém as principais informações para a descrição do negócio. A segunda é a perspectiva de *Marketing*, pois muitas vezes os criadores planejam o negócio do ponto de vista do produto ou da tecnologia sem levarem em consideração quem irá realmente consumir aquele produto, ou seja, o negócio deve ser planejado sob a ótica do cliente final. E por último, deve demonstrar um negócio sustentável através de projeções financeiras sólidas, isso tentando observar o negócio do ponto de vista dos investidores.

O plano de negócio leva à reflexão dos vários aspectos relacionados ao negócio. Esse processo permite que as ações sejam feitas a fim de minimizar as dificuldades futuras. Essa análise é muito positiva, pois pode revelar, inclusive, situações incontornáveis e dificuldades que não possam ser evitadas ou superadas (Hisrich & Ramadani, 2018). É um processo de aprendizado, inclusive levando à descoberta que o negócio não tem viabilidade por vários fatores (Nunn & McGuire, 2010) e seja melhor finalizar o empreendimento no papel, evitando, assim, investimentos de tempo e dinheiro (Quadros, 2004; Rosa, 2004; Hisrich & Ramadani, 2018).

Geralmente um plano de negócios para pequenas empresas é menor do que para grandes organizações e possuem em média de 10 a 15 páginas. Ele pode ser escrito com várias finalidades, como descreve Dornelas (2018): testar a viabilidade de um conceito de negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégia, atrair recursos financeiros; transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão.

Um plano de negócios faz os empresários refletirem com olhar crítico sobre fatores internos e externos (Simoneaux & Stroud, 2011) de modo que sua estrutura seja flexível,

considerando as particularidades de cada negócio e tendo diferenças de uma empresa para a outra. Ademais, os planos possuem algumas seções mínimas para que quem estiver lendo o material possa entender de forma mais claramente o negócio. Essas seções são organizadas em uma sequência lógica para o melhor entendimento de como a empresa será organizada e os objetivos, os produtos ou serviços, o mercado o qual está inserida, estratégias e viabilidade financeira (Dornelas, 2018).

Além disso, possuem diversos modelos disponíveis a serem seguidos pelos empreendedores que, inclusive, possuem similaridades como o de Dolabela (2005), Sebrae (2013), de Hisrich e Ramadani (2018), Dornelas (2018), e outros dois destacados por Dornelas (2018), a de Joe Hadzima do Massachusetts Institute of Technology - MIT: Nuts and Bolts of Business Plans e a de Andrew Zacharakis, do Babson College. No Quadro 1 estão citadas as similaridades encontradas com a relação à estrutura e seções dos planos.

Sumário executivo – presente na estrutura de todos os planos analisados;
Descrição da empresa – somente no plano do Sebrae (2013) não aparece como um tópico; os demais todos possuem;
Análise de Mercado – todos os planos trazem uma seção exclusiva para esse assunto, com exceção de Dolabela (2005), que aborda alguns aspectos de mercado no Plano de <i>Marketing</i> ;
Plano de Marketing - presente na estrutura de todos os planos analisados;
Plano Financeiro - presente na estrutura de todos os planos analisados.

Quadro 1: Estrutura e seções dos planos de negócios

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Outra semelhança encontrada nos planos descritos é que as seções principais estão ordenadas em todos os planos na mesma sequência, sendo primeiro o sumário executivo, em seguida a descrição da empresa, a análise de mercado, o plano de *marketing*, o plano operacional e o plano financeiro.

Algumas outras seções também foram observadas em mais de uma estrutura, conforme Quadro 2:

Capa ou página introdutória: Dornelas (2018) e Hisrich e Ramadani (2018).
Avaliação ou análise estratégica: Dornelas (2018) e Sebrae (2013).
Plano Operacional: somente nos planos de Dolabela (2005) e Dornelas (2018) não possuem essa seção
Análise dos riscos: essa seção chamou atenção pois somente os modelos internacionais incluíram o tópico na estrutura.
Anexos ou apêndices: Dornelas (2018), Joe Hadzima, e Hisrich e Ramadani (2018).

Quadro 2: Seções extras dos planos de negócios

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No geral, observa-se que os planos possuem uma abordagem semelhante, sendo alguns mais completos e outros mais enxutos. Para o contexto da empresa objeto desse estudo, os itens

que compõem o Plano de Negócios serão dispostos em três estruturas: Estudo de Mercado, Análise Financeira e Planejamento Estratégico, sendo que cada estrutura possuirá desdobramentos, conforme segue:

Estudo de Mercado: contemplará os produtos a serem ofertados, proposta de valor, estudo da demanda (clientes), dos concorrentes, dos fornecedores, recursos principais (infraestrutura, humanos e capital) e elaboração do planejamento de *marketing*;

Análise Financeira: será feita análise financeira do negócio através de indicadores de Valor Presente Líquido (VPL), Índice de Lucratividade (IL), Taxa interna de Retorno (TIR) e Valor do Dinheiro no Tempo (*Payback*);

Planejamento Estratégico: será analisado os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa através da Análise *SWOT*.

Essas estruturas que compõem o plano de negócios são interligadas e inter-relacionadas, por isso se fazem necessárias as análises e reflexões conjuntas para a criação do negócio (Terribili Filho, 2014).

2.2.1 Estudo de mercado

O estudo de mercado é a parte do plano de negócio no qual se determina o grau de necessidade que a sociedade apresenta em relação ao bem ou serviço, cuja produção se deve estudar.

Sendo assim, o estudo de mercado não é somente o ponto de partida do Plano de Negócio, mas também, uma de suas etapas mais importantes, pois através dele é que se determina a viabilidade ou não de continuar com as demais etapas do estudo. Se o mercado mostra não haver a necessidade do produto e/ou serviço, de nada serve continuar com o estudo. Porém, constatada que há uma possibilidade de venda, o estudo de mercado será o instrumento fundamental na determinação do tamanho e da capacidade de produção, comercialização ou prestação de serviços do Plano de Negócio, através da quantificação dessas possibilidades de venda (Dornelas, 2018). Para isso, o estudo de mercado precisa responder a três perguntas básicas, segundo Vazzoler (2017):

- a) Quem comprará o produto ou serviço? Qual é a área geográfica onde situam os compradores, a situação econômica, a faixa etária, o sexo dos consumidores.

- b) Por qual preço? O estudo de mercado deve determinar por qual preço o produto ou serviço pode ser vendido, de acordo com a concorrência e com as quantidades passíveis de serem produzidas.
- c) Quanto comprará? A resposta a esta pergunta exige o conhecimento da procura do produto por parte dos consumidores e da oferta da concorrência que produz bens ou serviços similares ou substitutos.

Assim, o estudo de mercado deve apontar a classificação econômica e características dos bens/serviços; pesquisar informações quanto ao raio de atuação do negócio, tamanho de mercado, número de clientes, potenciais clientes, dentre outros. As informações podem ser obtidas em bancos de dados, censos econômicos e demográficos, publicações especializadas, associações comerciais e de classes, sindicatos, de empresas de pesquisa de mercado, órgãos governamentais (IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Ministérios, secretarias e fundações), universidades, Sebrae, prefeituras, periódicos, concorrentes ou ainda em pesquisas de mercado (Dornelas, 2018). Da mesma forma, utilizar da internet a exemplo; montar grupo de discussões online, envio de questionários, entre outros, a fim de obter dados primários (Kotler & Keller, 2018).

Diante disso, é importante descrever o produto ou serviços a serem ofertados, como eles são vendidos, a capacidade de fornecimento, características da equipe da produção e/ou vendas, e os diferenciais competitivos da empresa. Especificar os materiais e matérias primas utilizados e seus respectivos fornecedores, assim como o prazo de recebimento e entrega dos produtos. Listar produtos e/ou serviços que tem a pretensão de fornecer com a expansão da empresa. Resumindo, este é o momento de descrever como as operações ocorrerão dentro da empresa, bem como tudo sobre os produtos, serviços e seus diferenciais (Sebrae, 2013; Dornelas, 2018).

Uma vez identificado o produto e/ou serviço a ser ofertado, torna-se importante identificar os clientes. É necessário entender onde eles moram, como eles são, como vivem, o que fazem, e como agem. Essas informações são úteis para que a empresa promova melhorias e molde às necessidades de seus atuais ou futuros clientes (Dornelas, 2018). É indispensável considerar as mudanças de comportamento do consumidor que, atualmente, tem sido impactada pelas mudanças causadas pela pandemia no varejo, facilitando operações *online* frente ao fechamento e redução do horário de funcionamento dos comércios (Ratten, 2021b).

O cliente pode ser um grupo de pessoas ou organizações que uma empresa visa atingir. Necessário, portanto, a definição dos diferentes grupos de pessoas, públicos ou organizações

que uma empresa busca atender e servir. Como: mercado de massa, nicho de mercado, mercado segmentado, entre outros. Este estudo fundamenta o Plano de Negócio, pois é através do qual se pode compreender as necessidades específicas dos clientes a serem satisfeitos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

O estudo da concorrência também é feito no estudo de mercado, sendo uma das etapas mais importantes, mas também uma das mais complexas. Isso porque envolve todos os aspectos relacionados à estratégia de negócios, como a empresa atua ou atuará frente aos concorrentes (Dornelas, 2018). Buscando alternativas para se diferenciar e ganhar vantagem competitiva (Haag, 2013).

Deve-se analisar concorrentes diretos e indiretos, segmentação de mercado, as tendências para o setor, fornecedores, entre outros. Sugere-se que seja a primeira a ser elaborada, pois as demais etapas dependerão dela. Para uma apresentação mais clara, sugere-se ainda, ser feita através de tabelas e gráficos com dados e comparações. Algumas perguntas podem ajudar no direcionamento dos elementos relevantes para compor as informações de mercado, sendo elas: “Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado? Qual o tamanho do mercado em reais, número de clientes e competidores? Como o mercado está estruturado e segmentado? Quais são as oportunidades e ameaças (riscos) desse mercado?” (Dornelas, 2018, p.142).

Conhecer os competidores desse mercado é extremamente necessário para o sucesso da organização. A análise dos concorrentes deve ser comparativa da empresa que está executando o plano de negócio para com as concorrentes, os pontos a serem observados são a participação de mercado de vendas, os canais utilizados, a qualidade do produto, o preço, organização interna da empresa, vantagens competitivas, entre outros aspectos relevantes, de acordo com o segmento estudado (Dornelas, 2018).

Outro ponto importante no plano de negócios é a identificação dos fornecedores e dos recursos principais (infraestrutura, humanos e capital). A identificação da rede de fornecedores e parceiros que auxiliam no funcionamento do negócio ajuda na regularidade do fornecimento, sazonalidade, custo de aquisição, tempo para que o produto ou serviço seja disponibilizado na empresa de forma a oferecer mais segurança para o empreendimento. Já os recursos principais, são os necessários para que o negócio possa funcionar, permitindo à empresa criar e entregar a proposta de valor, como por exemplo os recursos físicos, humanos, materiais, entre outros (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Além disso, um importante destaque para o plano de *marketing*, pois possui cinco planos operacionais: Plano de preços/produtos, plano de promoção, plano de vendas, plano de distribuição e plano de pesquisa de mercado (Oliveira, 2007). Esses planos estão alinhados com os conhecidos 4 P's de *Marketing* (Produto, preço, praça e promoção) como descrito na Figura 2, e também ao conceito de mix de *marketing*, são na realidade o conjunto de ferramentas de *marketing* utilizadas para atingir o mercado alvo (Kotler & Keller, 2018). Essa análise inicial de mercado é indispensável para que a empresa possa diferenciar-se com seu mix de *marketing* e conquistar a clientela, a fim de que a futura empresa possa atuar em um mercado tão competitivo (Araújo & da Silva Moura, 2014).



Figura 2: 4Ps de *Marketing*
 Fonte: Kotler e Keller (2018).

No plano de negócios, também podem ser descritas outras informações como a localização, canais de distribuição e relacionamento com os clientes, estrutura jurídica, aspectos ambientais (Osterwalder & Pigneur, 2011; Dornelas, 2018).

2.2.2 Análise financeira

A crescente complexidade do mundo de negócios exige que as empresas estejam preparadas e integrem uma visão holística de toda organização e de seu envolvimento com o ambiente externo. Nesse contexto, o uso de técnicas financeiras isoladas são insuficientes para tomada de decisões em um ambiente dinâmico. Há, portanto, a necessidade de ampliar essa visão e considerar na análise financeira as estratégias empresariais. Ou seja, planejar e gerenciar os recursos financeiros, a fim de manter a saúde financeira e econômica da organização de forma a poder direcionar o alcance dos objetivos e metas (Neto, 2014).

O planejamento financeiro previne os investidores de surpresas indesejáveis e de elaborar planos emergenciais para resolução de problemas não previstos. Inclusive, a falta dessa preparação é um dos fatores que acarreta a mortalidade das empresas (Zdanowicz, 1998). O planejamento financeiro é necessário para verificar a viabilidade financeira do negócio e o seu retorno financeiro proporcional (Dornelas, 2018).

Para realizar a análise financeira, é importante elaborar o Demonstrativo de Resultados de Exercício (DRE), no qual serão projetadas as receitas, assim como os custos variáveis e fixos e apurado o resultado a partir do qual serão feitas as análises dos indicadores. O DRE, em forma de fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente para um horizonte mínimo de três anos (Dornelas, 2018).” Uma demonstração do Fluxo de Caixa mostrará para cada mês quando você acha que vai pagar suas contas e quando sua renda (dinheiro) entrará no negócio” (Nunn & McGuire, 2010, p.12). Montado o Fluxo de Caixa, é possível fazer os cálculos para avaliar se o negócio e/ou investimento será viável ou não.

A análise financeira é feita de forma individual, pois está baseada nos objetivos de cada organização. Tais objetivos, geralmente, estão direcionados para a satisfação do retorno financeiro do investimento aos empreendedores ou investidores, ou então, algum parâmetro mais abrangente como o de bem-estar social. Quando o objetivo é o retorno financeiro aos empreendedores “os benefícios operacionais produzidos pela empresa são expressos com base em fluxos de caixa e descontados do valor presente mediante uma taxa mínima de atratividade”. Ou seja, essa taxa é a remuneração mínima estabelecida como objetivo pelo investidor frente ao risco assumido (Neto, 2014, p.19).

Para se realizar a análise financeira, é preciso levar em consideração a taxa de desconto, conhecida como Taxa Mínima de Atratividade (TMA), a qual é utilizada em comparações e

análises sobre o retorno esperado do investimento. Geralmente, a TMA é definida pelos investidores levando em consideração os custos de recursos obtidos com terceiros, os índices econômicos, e os riscos de investimento (Sviech & Mantovan, 2013).

Para decidir a viabilidade do negócio ou não, considerando retorno esperado versus o risco do investimento, utiliza-se regras de análise de investimentos como: Valor Presente Líquido (VPL); o método de período de *payback*; a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Índice de Lucratividade (IL), calculados com base na TMA escolhida (Souza & Clemente, 2008; Braga, 2010; Ross, Westerfield, Jaffe, & Lamb, 2015).

O VPL é calculado considerando a diferença do valor presente dos benefícios líquidos de caixa de cada período e o valor presente que foi desembolsado para realizar o investimento. O VPL irá expressar o resultado econômico atualizado, e não a rentabilidade do investimento diretamente. Para realizar essa análise, é preciso estabelecer a TMA a ser utilizada nos fluxos de caixa, que deve ser definida pelo investidor (Daltro da Fonseca & Leal Bruni, 2010; Neto, 2014). A regra de análise generalista sugerida por Ross *et al.*, (2015), aponta que se deve aceitar um projeto se o VPL for maior do que zero e rejeite um projeto se o VPL for menor do que zero.

O Índice de Lucratividade (IL) é o resultado da divisão do valor presente dos fluxos de caixa pelo valor inicial investido (Ross et al., 2015). Este índice indica, a valor presente, quanto o investimento realizado poderá oferecer de retorno para cada unidade monetária investida. Para tomada de decisão frente ao resultado do IL considera-se três possibilidades: o IL ser maior que 1, o projeto deve ser aceito; se o IL for igual a 1 também é considerado um investimento atraente pois remunerará o empreendedor dentro do estabelecido na TMA; porém, se o IL for menor que um, ele deve ser rejeitado pois não se mostra atraente (Neto, 2014).

A Taxa Interna de Retorno (TIR), que também é conhecida por IRR, abreviação de *Internal Rate of Return*, representa o momento em que o investimento feito retorna totalmente, ou seja, chega ao momento zero (Neto, 2014). Ainda, a TIR é a taxa que torna o VPL igual a zero. O projeto será viável se apresentar uma TIR superior a zero (positivo); caso seja igual a zero, há o equilíbrio do projeto, porém, se for negativo, deve ser considerado inviável. O critério da TIR diz ainda que um projeto é viável caso a sua TIR for igual ou maior que a TMA ou custo de oportunidade dos recursos para a sua implantação.

O período de *payback*, definido em português como retorno ou recuperação do investimento, é justamente a determinação do tempo necessário para o valor do investimento

feito seja recuperado. Pode ser realizado de duas formas de cálculo, o *payback* médio e o efetivo, caso os dois fluxos de caixa dos cálculos forem iguais, os resultados serão idênticos.

Para tomada de decisão, a empresa deve aceitar ou desistir do investimento, a análise do *payback* deve ser comparada com o limite estabelecido como padrão para o retorno do investimento realizado. Sendo que esse prazo é subjetivo na literatura, então cada empresa deve estabelecer o prazo máximo que objetiva recuperar o investimento realizado, levando em consideração quanto maior o prazo do retorno do capital investido, maior o risco para os investidores (Neto, 2014).

Destaca-se ainda que não adianta simplesmente verificar a viabilidade do negócio e esquecer do que foi projetado. Precisa ser realizado o planejamento e acompanhar o que foi planejado, pois estamos em um mercado volátil, as mudanças podem acontecer repentinamente e o empreendedor necessita adequar o que foi previsto (Daltro da Fonseca & Leal Bruni, 2010).

2.2.3 Planejamento estratégico

A análise estratégica deve ser racional e subjetiva, possibilitando assim, auxiliar o entendimento da situação atual da organização e as formas de conseguir objetivos e metas por ela propostos. O processo de planejamento estratégico se inicia pela definição da missão e visão da empresa, posteriormente pela análise do ambiente interno e externo, definição de objetivos e metas e finaliza com a adoção de estratégias empresariais (Kotler & Keller, 2018; Dornelas, 2018).

Missão – É a descrição da razão da existência da organização (Chiavenato, 2012; Oliveira, 2007; Chiavenato & Sapiro, 2010). Definida com base na necessidade de que a organização irá satisfazer ao público atendido e não relacionado ao produto ou serviço ofertado, de modo que consiga definir uma personalidade própria para a organização, sua eficácia é atingida quando consegue transmitir uma sensação de estímulo, inspiração e revitalização aos *stakeholders* (Chiavenato & Sapiro, 2010).

A missão deve apresentar cinco características principais: concentrar-se em um número limitado de metas, ter foco em políticas e valores fundamentais da empresa, definir as principais esferas competitivas que a empresa pretende atuar, ter uma visão de longo prazo, e ser curta, memorável e significativa (Kotler & Keller, 2018).

Visão – a descrição de visão é a definição a longo prazo de onde se pretende chegar com a empresa, portanto, focada no futuro e no destino. Essa definição permite, com base na visão, que sejam estabelecidos os objetivos e metas da organização (Chiavenato, 2012).

Após definido a razão da existência e qual a aspiração a ser seguido pela organização, é preciso analisar o ambiente em que está inserida para traçar as estratégias, a fim de cumprir a sua missão e alcançar a visão. A análise do ambiente interno e externo que a empresa está ou virá a estar situada, torna-se primordial para obtenção de uma visão macro que facilitará na tomada de decisões. Essa análise com objetivo de nortear as estratégias da empresa pode ser feita através do auxílio de ferramentas (Dornelas, 2018).

Uma das ferramentas mais difundidas na literatura é a Matriz *SWOT*, que é a abreviação das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), e *Threats* (Ameaças). A Matriz *SWOT* é utilizada em todo o mundo, e pode ser de grande utilidade em todas as organizações (Daychouw, 2007; Nunn & McGuire, 2010). O modelo esquemático utilizado para realizar a análise do ambiente interno e externo é separado por 4 quadrantes, sendo os superiores referente ao ambiente interno e os inferiores com relação ao ambiente externo, conforme Figura 3.



Figura 3: Matriz *SWOT*

Fonte: Adaptado de Doshier, Benepe, Humphrey, Stewart & Lie (1960).

A montagem da Matriz *SWOT* é peculiar de cada organização e utilizada por empresas de pequeno, médio e grande porte. Assim, uma característica da empresa pode ser tanto força quanto fraqueza, e ela pode mudar com o tempo de acordo com facilidades e dificuldades provocadas. Já as necessidades não atendidas podem ser consideradas oportunidades, como o aumento do poder de compra, crescimento da clientela, disponibilidade de crédito, a exemplos de oportunidades de crescimento para as organizações. Por outro lado, as ameaças podem ser as mudanças nos padrões de consumo, novos produtos substitutos no mercado e a redução do poder de compra dos clientes (Daychouw, 2007).

A análise interna é realizada elencando pontos fortes e pontos fracos da organização, exaltando o que ela tem de melhor inclusive maximizando e detalhando alguns pontos, que ainda possuem fragilidades e necessitam ser melhorados ou minimizá-los. Já a análise externa são fatores ambientais incontroláveis em que a organização deve estar atenta, revendo com frequência a fim de aproveitar as oportunidades e minimizar os efeitos das ameaças (Dornelas, 2018).

Por fim, no planejamento estratégico é necessário estabelecer objetivos e metas, extraindo realmente o que a empresa deseja atingir. É importante ser formalizado para ser possível sua mensuração, comparação e avaliação frente ao proposto. Os objetivos são intensões gerais da empresa para chegar no caminho estabelecido, já as metas são mensuráveis e devem estabelecer os passos da empresa para atingir tais objetivos (Westwood, 2007; Dornelas, 2018).

As estratégias indicam como a organização alcançará os objetivos e metas. Elas podem ser defensivas, objetivando a manutenção dos clientes existentes; de desenvolvimento, com o propósito de oferecer mais opções aos clientes; de ataque, tendo a intenção de ampliar a participação do mercado com a conquista de mais clientes (Dornelas, 2018).

Após verificada a viabilidade econômica e financeira da empresa em questão e aberta a primeira loja, será implantado uma rede de lojas, a princípio na região oeste do Paraná, com posterior expansão para a região sul do Brasil.

2.3 REDES DE LOJAS

Para chegar ao mercado varejista atendendo o consumidor final, a maioria dos produtos passam por intermediários relacionados a uma cadeia de suprimentos, que é formada por todos os envolvidos no processo desde o fornecedor da matéria prima até a loja responsável pela

comercialização dos produtos. Existe vários fluxos que acontecem entre esses participantes, o de informação, de produto, de serviço, financeiro e de conhecimento. Estes fluxos devem ser integrados e alinhados para garantir eficiência, eficácia, relevância e sustentabilidade, com objetivo de gerar valor aos clientes na perspectiva de valor econômico, valor de mercado e relevância (Bowersox, Closs, Cooper, & Bowersox, 2013).

Na maioria das vezes os fabricantes não comercializam seus produtos de forma direta aos clientes finais, possuem intermediadores sendo facilitadores, representantes e comerciantes. Os facilitadores são as transportadoras, armazens independentes, agências de *marketing*, bancos, entre outros, e eles dão apoio ao processo de distribuição e não possuem direitos sobre os produtos. Já denominados representantes, buscam clientes e negociam em nome do fabricante mas também não possuem direito sobre o produto, estes podem ser corretores, representantes de vendas, representantes dos fabricantes e assim por diante. E os comerciantes são os atacados e varejos que adquirem direitos dos produtos e os revendem ao consumidor final (Kotler & Keller, 2018).

Essa visão integrada começou após o início da Revolução Industrial, foi quando os administradores tiveram o entendimento da necessidade de trabalhar em conjunto com as empresas participantes da cadeia de suprimentos para obterem sucesso duradouro. Essa compreensão de nenhuma organização ser autosuficiente veio a calhar com conceitos anteriores de integração vertical, sendo a dependência entre as empresas da cadeia conhecida como canais de distribuição (Bowersox et al., 2013).

A renúncia de alguns serviços por parte das indústrias para empresas intermediárias acontece pela falta de recursos financeiros, pois os custos para ter lojas próprias é alto, pela praticidade, especialização e escala de operação. Nessa transferência de funções para os intermediários, as indústrias acabam reduzindo custos, porém, esses intermediários precisam ter uma margem para arcar com o seu trabalho (Kotler & Keller, 2018).

Então, caso os intermediários otimizassem de forma a ser mais eficientes do que os fabricantes o fizessem, o preço dos produtos ofertados ao mercado seria menor. Resumindo, os canais e seus participantes devem se organizar de tal forma que combinem ou separem as funções para oferecer variedade de produtos aos clientes de forma eficiente (Kotler & Keller, 2018).

O número de intermediários no processo depende de cada organização, sendo o fabricante e o consumidor final presentes em todos os canais. A Figura 4 representa simplificada a extensão dos canais de distribuição de bens de consumo.

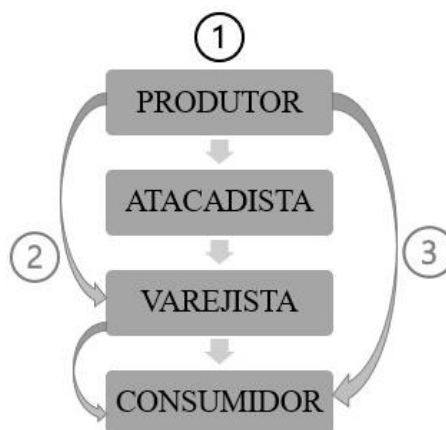


Figura 4: Formas de intermediação
Fonte: Elaboração própria (2021).

As fábricas podem estabelecer relação com os atacadistas, os quais vendem as empresas varejistas e comercializam os produtos para o consumidor final (Forma 1). O papel do atacadista pode ser absorvido tanto pelo produtor, quanto pelo varejista, dessa maneira, estabelecem contato direto (Forma 2). Já na forma 3, o contato é feito pelo produtor diretamente com o cliente final, eliminando assim, os demais intermediários. Nesse caso, as empresas utilizam essa forma para entender sobre a experiência para o consumidor e testar possibilidade de produtos ou para reduzir a dependência das lojas de varejo (Guidolin, Costa, & Nunes, 2009).

O canal de distribuição convencional é formado por empresas independentes, visando maximizar o seu próprio lucro sem considerar os demais membros e nenhum participante obtém o controle sobre os demais. Além do convencional, encontra-se na literatura os sistemas verticais, horizontais e multicanais (Kotler & Keller, 2018).

O Sistema Vertical é formado pelo fabricante e outros atacadistas e varejistas atuando de forma unificada. Eles possuem característica à condução do sistema por um dos membros, ao dono de todas as etapas ou possuem um poder superior fazendo com que todos cooperem com ele. Esse membro coordena o canal, persuadindo os membros para que as ações aconteçam de forma benéfica, sendo que esse tipo de sistema ainda é dividido em sistema corporativo, administrado e contratual (Kotler & Keller, 2018).

A ocorrência de várias formas de redes é abordada por Kupfer (2013), em destaque para as chamadas empresas em rede, redes de empresas e indústrias em rede. Ele esclarece que

empresas em rede estão associadas à formações intraorganizacionais que estão estruturadas como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, em função de novas tecnologias de informação-telecomunicação. Já as indústrias em rede estão relacionadas a segmentos de infraestrutura, com interconexão e alinhamento entre as unidades produtivas. E por fim, o esclarecimento de redes de empresas, referindo-se a redes interorganizacionais que são formadas, na maioria das vezes, em virtude da cooperação entre empresas independentes.

A ênfase deste trabalho de dissertação será para a empresa em rede intraorganizacionais (Kupfer, 2013), com sistema corporativo, o qual a combinação dos canais é feita sob o comando de um único proprietário (Kotler & Keller, 2018). Este tipo de organização “envolve desde os grandes grupos varejistas (em redes corporativas ou conglomerados de comercialização) até as empresas de menor porte” (Guidolin et al., 2009, p. 25). A exemplo da empresa Sherwin-Williams e da empresa espanhola de vestuário Zara (Blombäck, Wigrenkristoferson & Wigren-Kristoferson, 2011), que adotaram esse sistema de fabricante e também operante de lojas de tintas próprias (Kotler & Keller, 2018).

2.4 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

Modelos de redes varejistas de tintas podem ser vistas ao redor do mundo, como é o caso da multinacional Jotun que iniciou com a abertura de uma loja de tintas no ano de 1920 na cidade de Sandefjord na Noruega, focada na comercialização de produtos para atividades marítimas. À medida que foram aumentando as vendas, o fundador identificou uma oportunidade de fabricação própria de seus produtos, adquirindo a primeira indústria de tintas em 1926. Desde o final de outubro de 2021, a empresa é uma referência mundial no ramo de tintas decorativas e revestimentos marítimos, protetores e em pó. Possui 37 indústrias e lidera o mundo do varejo com mais de 9.000 instalações do seu sistema de coloração em mais de 100 países (Jotun, 2021).

Uma pesquisa realizada em 2017 pelo *Chain Store Guide* exibiu as cinco maiores redes de lojas de tintas da América do Norte, conforme Figura 5.



Figura 5: Maiores varejistas de tintas da América do Norte
Fonte: Chain Store Guide (2017).

Destaque para as lojas da Sherwin Williams que em 2017 possuíam em sua rede 4.174 unidades, segundo a pesquisa do Chain Store Guide (2017) sendo que, dados atualizados mostram que a empresa já teve um salto expressivo. Em outubro de 2021 contava com 4.770 lojas, localizadas nos Estados Unidos, Canadá, Caribe e América Latina. Tal empresa fabrica e distribui seus próprios produtos possuindo 137 pontos de fabricação e distribuição. Então, além de possuir lojas próprias, revende seus produtos para outros lojistas, estando presente em mais de 120 países (Sherwin Williams, 2021). Em 2016, a empresa comprou a fabricante Valspar e se tornou a maior empresa de tintas do mundo (Folha de São Paulo, 2016).

As pesquisas de atuação em redes no Brasil “costumam ser pouco estudadas, quando são, estão focadas em estudos voltados somente para o ramo do formato de hiper e supermercados, estudos voltados para o ramo alimentício” (Ferreira, 2014, p. 126). Observando o *ranking* das 10 redes dotada com maiores faturamentos no Brasil constam: em primeiro lugar, Carrefour; em segundo, Pão de açúcar; em quarto, o Grupo Big. Empresas comercializam produtos alimentícios e ainda são referências em redes varejistas em pesquisas. Dando seguimento, destacam-se ainda no *ranking* as empresas de departamentos, produtos de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos: em terceiro lugar Via varejo; em quinto, Magazine Luiza; sexto lugar, Lojas americanas; em décimo lugar, Havan. Além dessas, a rede Raia Drogasil apareceu

como sétima colocada, Grupo O Boticário em oitavo e, Lojas Renner, em nono (Ranking Ibevar, 2020).

No ramo da construção civil, atua uma rede brasileira de lojas chamada Telha Norte, a qual iniciou suas atividades em 1976 na cidade de São Paulo com participação societária de duas pessoas. A empresa comercializa produtos para a construção como pisos e revestimentos, portas e janelas, material hidráulico e elétrico, tintas, ferramentas, entre outros. No ano de 2000, foi adquirida pelo grupo multinacional *Saint-Gobain*, responsável por 350 anos de história, mais de 167.000 colaboradores. Está presente em 70 Países, com mais de 4.000 pontos de vendas além do *e-commerce*. No Brasil, a empresa atua nos estados do Paraná, Minas Gerais e São Paulo e conta, atualmente, além das vendas nas mídias sociais com 79 pontos de vendas físicos (Ferreira, 2014; Saint-Gobain, 2021; Telhanorte, 2021).

No Paraná, a Tintas Darka é destaque no segmento de tintas. Iniciou suas atividades no ano de 1989 com uma loja na cidade de Goioerê. Após 7 anos começaram o processo de expansão com a inauguração de uma loja na cidade de São José dos Pinhais, também localizada no mesmo estado. Hoje já são 31 lojas, sendo 29 no estado do Paraná e duas em Santa Catarina (Tintas Darka, 2021). Outra rede de destaque no Sul é a rede de tintas Verginia, que iniciou suas atividades em 1991 e hoje conta com 28 lojas no Paraná e 3 lojas em Santa Catarina (Tintas Verginia, 2021).

Além das redes de lojas próprias, algumas empresas com o andamento da expansão dos negócios passam ao sistema de franquia. Esse é o caso das tintas MC, uma empresa familiar que iniciou suas atividades em 1964, considerada a maior varejista de tintas do Brasil. A empresa contava com mais de 50 lojas de tintas próprias, quando resolveu dar início ao processo de *franchising*. Hoje possui 134 lojas entre próprias e franquizadas e está presente em 10 estados brasileiros (Portal Do Franchising, 2021).

A empresa Pinta Mundi Tintas, empresa familiar, iniciou suas atividades há mais de 30 anos. Em meados de 2010 iniciou o processo de expansão, sendo que em 8 anos foram abertas 8 lojas próprias. A partir desse avanço, o proprietário da empresa procurou ajuda para estruturar o negócio e iniciar a revenda de franquias. Em final de outubro de 2021, a empresa contava com mais de 70 lojas em 9 Estados e em mais de 30 cidades (Portal Do Franchising, 2021; Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, 2021).

A trajetória de grandes redes de varejo demonstra semelhança, iniciando como empresas pequenas e familiares, avançam com a profissionalização da gestão, em alguns casos, envolvem

novos sócios e saída de integrantes da família, expandem o número de lojas, seja comprando lojas já existentes ou abrindo novas lojas, ou até mesmo são incorporadas por grandes empresas. Desta forma, passam a buscar novas formas de comercialização, destacando-se em vendas pela internet. Também atuam similarmente após a expansão, aplicando capital na bolsa de valores, ampliando o faturamento e a participação no mercado.

As duas empresas brasileiras de lojas de tintas citadas anteriormente, tintas Darka e tintas Verginia, iniciaram por lojas próprias e passaram a franquear seus negócios. São empresas familiares que iniciaram com uma loja, atuaram no ramo, ganharam experiência no tipo de negócio e viram que através *know how*, poderiam multiplicar o sucesso através de lojas franqueadas em todo o Brasil.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é caracterizada como uma pesquisa aplicada, tendo como objetivo a geração de conhecimentos para aplicação prática e direcionado para resolução de problema específico de pesquisa (Silva, & Menezes, 2005). Será realizada por meio de abordagem descritiva, uma vez que pretendeu “observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (Cervo & Bervian, 1983, p. 84).

A delimitação da pesquisa foi de um estudo de caso, no sentido de conhecer ambiente de negócios em que a empresa estará inserida. Esse tipo de pesquisa é comum em ciências sociais aplicadas, onde estudos são realizados nos processos organizacionais e administrativos e na maturação de indústrias (Yin, 2015).

A técnica quantitativa foi necessária a fim de obter a análise econômica e financeira para abertura da loja, pois somente dados qualitativos poderia trazer impressões falsas das impressões vividas (Eisenhardt, 1989). A utilização destes dados, está focada na objetividade, considerando a compreensão dos dados brutos que são analisados de forma padrão e com neutralidade com auxílio de instrumentos (Silva & Menezes, 2005).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Com o referencial bibliográfico foi possível compor o levantamento de teorias publicadas sobre empreendedorismo, plano de negócios, análise de mercado, análise financeira, planejamento estratégico, redes e as experiências no Brasil e no mundo, sendo tópicos que compõem o referencial teórico, servindo como base para este estudo. A busca foi realizada no mês de outubro de 2021 em base de dados de teses e dissertações, de artigos, jornais e revistas, além de buscas em sites de universidades. A revisão bibliográfica teve como objetivo embasar esta pesquisa por meio de trabalhos já publicados, trazendo subsídios para o conhecimento sobre o que está sendo pesquisado (Bocato, 2006).

Os dados para compor a análise financeira foram levantados junto a fornecedores, prestadores de serviços, órgãos públicos e com os investidores no período entre 23 de novembro

de 2021 a 3 de janeiro de 2022. Como trata-se até o momento de uma empresa em estudo, alguns dados precisaram ser estimados pelo proprietário com base em sua experiência de mercado no ramo comercial de tintas. Outros dados como valor de aluguel, de contador, encargos tributários, luz, água, energia, foram pesquisados pessoalmente ou com base de pesquisas na internet para compor a previsão de custos.

Para a realização do estudo de mercado, foi necessária a realização de observação direta e também análise de documentos obtidos na internet e, com isso, foram reconhecidos pela sua utilidade para com a pesquisa de clientes, concorrentes, e fornecedores. As pesquisas foram em banco de dados do IBGE, IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Prefeituras, Associações, sites, redes sociais.

A coleta dos dados dos concorrentes foi realizada entre os dias 09 de setembro e 20 de setembro de 2021 e teve como objetivo constatar os processos realizados pelos concorrentes, política de preços, atendimento, formas de pagamento, entre outros. Para identificar o posicionamento de mercado e as estratégias de marketing da concorrência, foram realizadas coletas de informações na internet, documentos, em mídias sociais e observação direta nas visitas presencialmente.

Posteriormente, a coleta de dados dos fornecedores foi realizada por documentos encontrados na internet e em contato por *email/whatsapp* diretamente com as empresas entre 25 de novembro de 2021 e 14 de janeiro de 2022. Somente os dados dos clientes que foram integralmente de informações obtidas pela internet, em sites governamentais, redes sociais, sites de profissionais da área de construção cívica, entre outros.

A coleta de dados para a construção do planejamento estratégico foi realizada com base no roteiro de Terence (2002), o qual foi criado com a finalidade de auxiliar na elaboração do planejamento estratégico das pequenas organizações, conforme etapas descritas na Figura 6. A coleta foi realizada em reuniões e por observação direta.

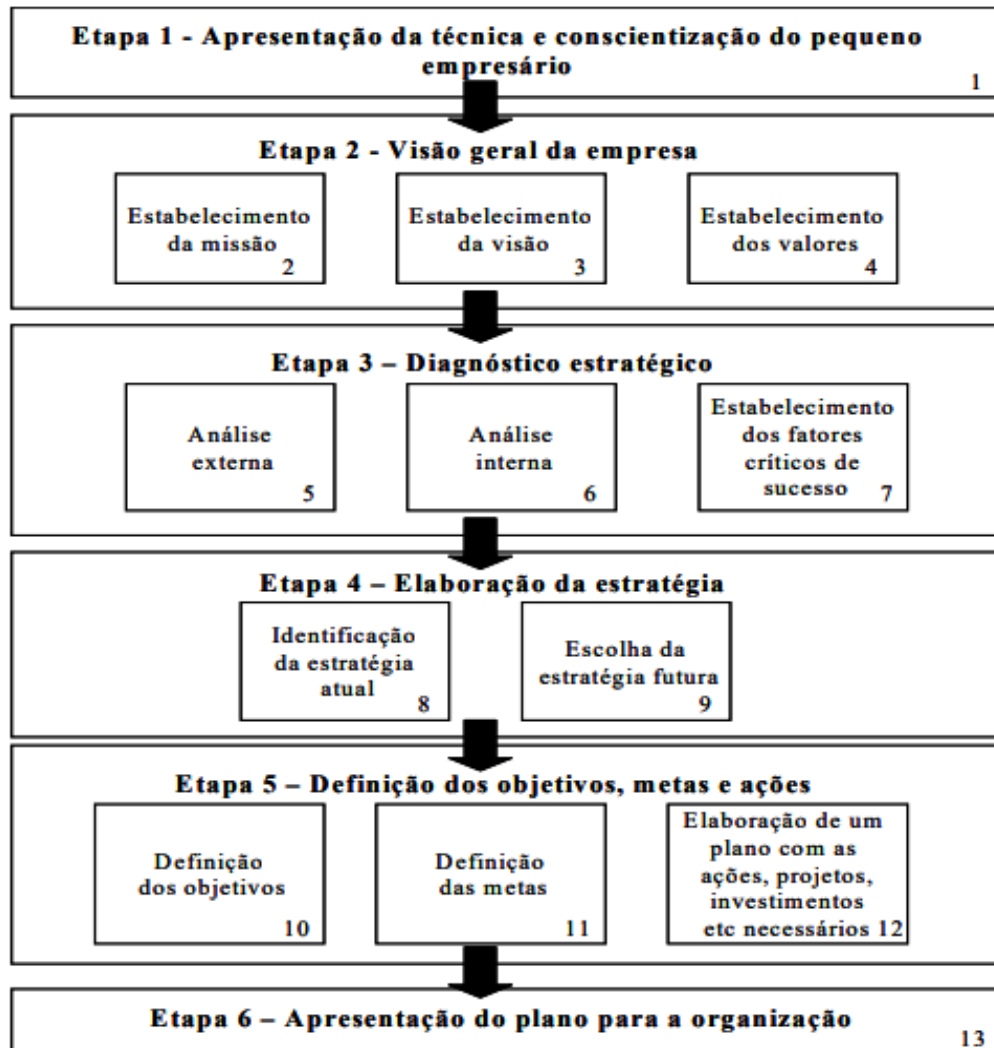


Figura 6: Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa
Fonte: Terence (2002).

A etapa 1 aconteceu em formato de reunião, realizada no dia 15 de janeiro de 2022, na sede da Indústria alfa, com os futuros empresários do negócio. A etapa 2, 3 e 4 aconteceram no dia 29 de janeiro de 2022, nos mesmos moldes da primeira etapa, excluindo-se as atividades 7 e 8 por não se enquadrarem ou não serem possíveis de definição por se tratar de uma futura empresa.

Para a realização das etapas 5 e 6 foi utilizado como instrumento a Matriz *SWOT*, a fim de detalhar o ambiente interno e externo. A Matriz *SWOT* é considerada a mais utilizada nos planejamentos estratégicos, inclusive internacionalmente, permitindo explorar informações internas e externas da organização para então selecionar e implantar a estratégia, indo em busca do atingimento dos objetivos da organização (Basset, Mohamed, Sangaiah & Jain, 2018).

As etapas 10, 11,12 foram realizadas dia 05 de fevereiro de 2022, também em formato de reunião. Além dos encontros mencionados, diversas vezes se realizou conversas por *whatsapp*, ligação e vídeo chamada, com o propósito de coletar dados que ficaram incompletos ou duvidosos. Por fim, no dia 09 de fevereiro aconteceu a última reunião a fim de cumprir a etapa 13 que foi a apresentação do plano para os empresários envolvidos.

3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados ocorreu de forma qualitativa e quantitativa e realizada nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2022. Para facilitar a visualização dos procedimentos metodológicos de análise de dados alinhados aos objetivos dessa pesquisa, propôs-se o quadro 3:

Objetivos	Análise de dados
Fazer um estudo de mercado no segmento de tintas na cidade de Toledo-PR.	Análise qualitativa, organização e análise dos dados dos clientes, concorrentes e fornecedores - Microsoft Excel.
Realizar a análise econômico e financeira para abertura da loja.	Análise quantitativa com auxílio do Microsoft Excel - montagem do DRE (fluxo de caixa) que serviu como base para calcular a TMA, VPL, IL, TIR e <i>Payback</i> .
Elaborar o planejamento estratégico da empresa.	Análise qualitativa, com utilização do roteiro de Terence (2002) e a ferramenta Matriz <i>SWOT</i> .

Quadro 3: Objetivos e suas metodologias

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A análise de dados visando cumprir o objetivo específico (a), depreendeu-se da análise qualitativa de dados externos como de clientes, concorrentes e fornecedores. A organização dos dados após a coleta, assim como a comparação e análise foram realizados no Microsoft Excel.

A segunda etapa com a finalidade de atingir o objetivo específico (b), foi a análise dos dados financeiros quantitativamente com o auxílio do Microsoft Excel para descobrir a viabilidade do negócio, realizada a montagem do DRE (fluxo de caixa) que serviu como base para calcular a TMA, VPL, IL, TIR e *Payback*.

Por fim, com o propósito de elaborar o planejamento estratégico da empresa, disposto no objetivo específico (c), foram analisados os dados coletados por meio de reuniões e observação

direta. A análise foi qualitativa, utilizando o roteiro de Terence (2002) e a ferramenta Matriz *SWOT*.

3.4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

As experiências de vida profissional, aliadas às experiências da vida acadêmica, contribuíram para a elaboração desta pesquisa. Boa parte da carreira profissional da autora foi dedicada ao atendimento empresarial, com isso fez com que ampliasse o campo de visão da prática dos negócios.

O período de aproximadamente seis anos dedicados a uma cooperativa de crédito, atuando com atendimento à Pessoa Jurídica, por vezes acompanhando empresário desde a fundação da empresa, ofertando soluções de recebíveis, concessão de crédito, captação de investimentos, folha de pagamento, dentre tantos outros produtos e serviços da instituição. Ainda, presenciando o insucesso de alguns empreendimentos, por questões de falta de planejamento, ansiedade, falta de estratégia, entre outros. Entretanto, igualmente atendendo associados firmes e exemplos de empreendedores de sucesso. Dito isto, foi possível compreender falhas e acertos nas organizações, experiências que serviram para o desenvolvimento deste trabalho.

A passagem da autora em um projeto chamado “Agentes Locais de Inovação – ALI”, Parceria do Sebrae do CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, atendeu aproximadamente 60 indústrias do ramo de confecção e metal mecânica. O trabalho aconteceu em sequência, primeiramente aplicava-se diagnósticos de gestão e de inovação para verificar as condições atuais da empresa atendida; logo após a construção da Matriz *SWOT*; em seguida era feito um plano com objetivos e metas, principalmente focando nos pontos identificados como fraquezas e oportunidades. Esse ciclo aconteceu cerca de 3 vezes em cada empresa. Tendo em vista o total de atendimentos, foi uma experiência incrível que somou para o desenvolvimento deste trabalho de dissertação.

Ao mesmo tempo, o currículo acadêmico corrobora neste aspecto, pois a graduação em Administração, bem como nas especializações em Inovação e em Gestão Industrial e Manufatura Enxuta, foi possível ter acesso aos diversos conteúdos e disciplinas necessárias para a formação profissional ligado aos temas deste trabalho. E, ainda, o mestrado profissional em

administração, permitiu aprofundamento das teorias e práticas concernentes à estratégia e competitividade, linha de pesquisa a qual a autora faz parte. Portanto, estudar a realidade empresarial, especificamente o início de um negócio, bem como entender o contexto local de mercado, concorrentes, legislação, tributação, finanças, estratégias a serem traçadas, permitiu utilizar os conhecimentos até aqui adquiridos, bem como conciliá-los com as experiências profissionais, na solução de possíveis problemas e exploração de oportunidades.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ESTUDO DE MERCADO NO SEGMENTO DE TINTAS NA CIDADE DE TOLEDO-PR

4.1.1 Caracterização do Município de Toledo-PR

O Município de Toledo possui uma área de 1.198,607 km² e está localizado na região oeste do estado do Paraná. Fica a 536,6 km da capital Curitiba e a 45 km em relação à cidade de Cascavel (Plano Diretor - Toledo PR, 2022). A localização da cidade pode ser observada na Figura 7:

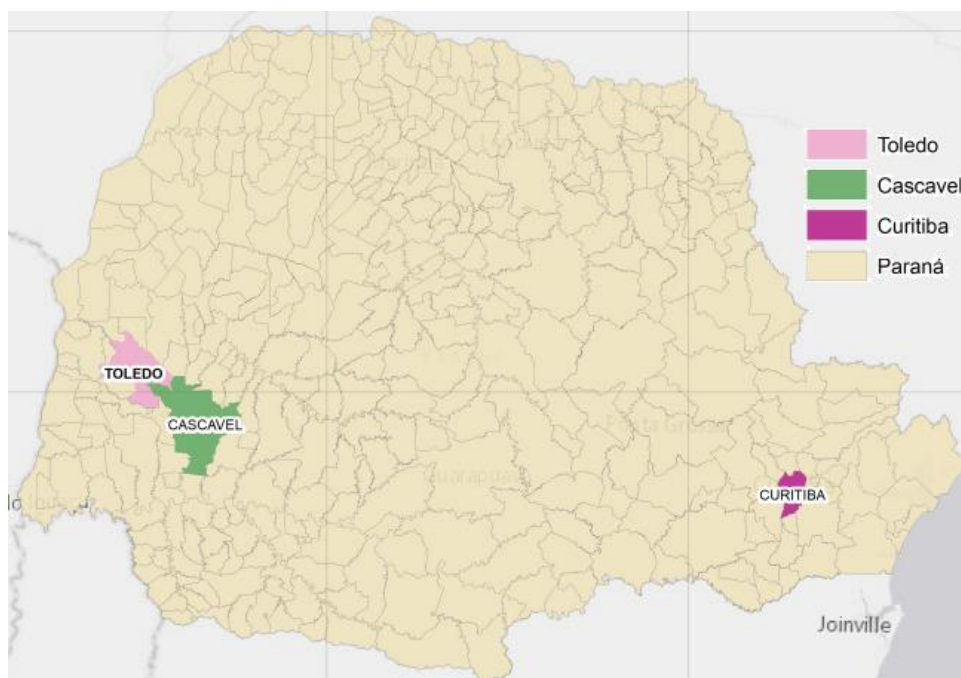


Figura 7: Mapa do Paraná
Fonte: Plano Diretor Toledo (2021).

Toledo possui população de 144.601 habitantes, estimativa do IBGE do ano de 2021, sendo o 12º município mais populoso do Paraná e o 36º da Região Sul do Brasil. Em 2010 existiam 119.313 habitantes, ou seja, um crescimento populacional de aproximadamente 21% em 10 anos (IBGE, 2022). Há uma estimativa que esse crescimento populacional seja continuado para os próximos anos, chegando no ano de 2035 com 191.515 habitantes. Isto é, 32,44% de aumento se comparado com o número de habitantes existentes no município em 2021 (Plano Diretor – Toledo-PR, 2022).

Para comportar o aumento populacional, será necessária a ampliação na quantidade habitacional em Toledo que em 2010 somava 38.997 domicílios. Segundo projeções realizadas pelo IBGE, em 2019, através do modelo logístico DRZ (Gestão de cidades) considerando 3,06 pessoas por domicílio, indica que até 2035 a estimativa é de aumentar 60,4%, chegando a 62.586 domicílios (Plano Diretor – Toledo-PR, 2022).

O município de Toledo abriga o primeiro Parque Científico e Tecnológico de Biociências no Paraná - Biopark, que está localizado na Rodovia PR-182, região nordeste do município. Esse parque tecnológico, aberto em 2016, conta com espaços destinados a centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação, instituições de ensino superior, além de empresas nacionais e internacionais. Por ser um empreendimento com vistas para o futuro e estar atraindo investidores externos, “sua instalação motivou estudos preliminares para expansão do perímetro urbano, onde foi sugerida a criação de um corredor urbano ligando a área do Biopark à área urbana consolidada – projeto Expansão Norte” (Plano Diretor – Toledo-PR, 2022, p. 123).

Frente às informações obtidas do Plano Diretor, é possível observar que o Município de Toledo possui projeção de expansão, principalmente, com o desenvolvimento do Biopark. As áreas de expansão estão em direção à região nordeste do município, sentido ao Biopark. A projeção de continuidade das ruas, assim como a localização das áreas em expansão em direção ao Biopark pode ser observada na Figura 8, o que indica um fator de atenção para a localização da futura loja em estudo (Plano Diretor – Toledo-PR, 2022).

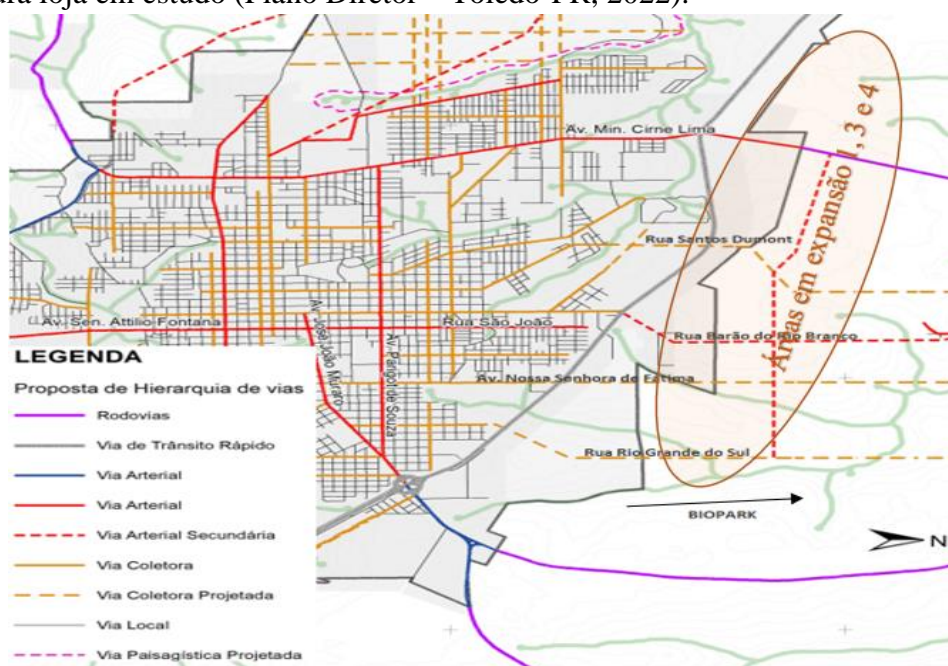


Figura 8: Mapa com informações sobre expansão do Município de Toledo
Fonte: Adaptado do Plano Diretor Toledo (2021).

O projeto arquitetônico do Biopark compreende uma área física de mais de 5 milhões de m² com estrutura pensada para contribuir com o ecossistema de inovação. Os investimentos no Biopark e em seu entorno deverão contemplar a construção de prédios, casas e outras construções, o que certamente irá aquecer o mercado de construção no Município.

4.1.2 Mercado da construção civil

O ano de 2021 foi marcado pela elevação expressiva dos preços no mercado da construção civil. O INCC (Índice Nacional de Custo da Construção) que é utilizado para monitorar a evolução dos preços de materiais, serviços e mão de obra destinados à construção de residências no Brasil, que bateu o recorde de evolução, totalizando um acréscimo total de 14,03%, sendo 21,45% relacionado a materiais e 6,95% a mão de obra (FGV, 2021). Esse aumento foi visto pela última vez em 2003, o que preocupa especialistas do setor, uma vez que o avanço pode refletir uma ampliação de incertezas e desestimular novos empreendimentos (CBIC, 2021).

No mercado de tintas a realidade foi semelhante. O INCC apontou aumento anual em 2021 de 19,48% para material de pintura (FGV, 2021). E mesmo que não fosse, o aumento de outros insumos acaba afetando a comercialização dos produtos de pintura, por ser um item de acabamento de obra. Então se os lançamentos de novas obras são reduzidos, acabam afetando toda a cadeia produtiva.

Apesar desses aumentos, no ano de 2021, através de uma pesquisa realizada no site da prefeitura de Toledo-PR, foi possível constatar uma elevação no número de liberações de alvarás no município, conforme Gráfico 1. Os alvarás são referentes a novas construções, reformas, regularizações e ampliações.

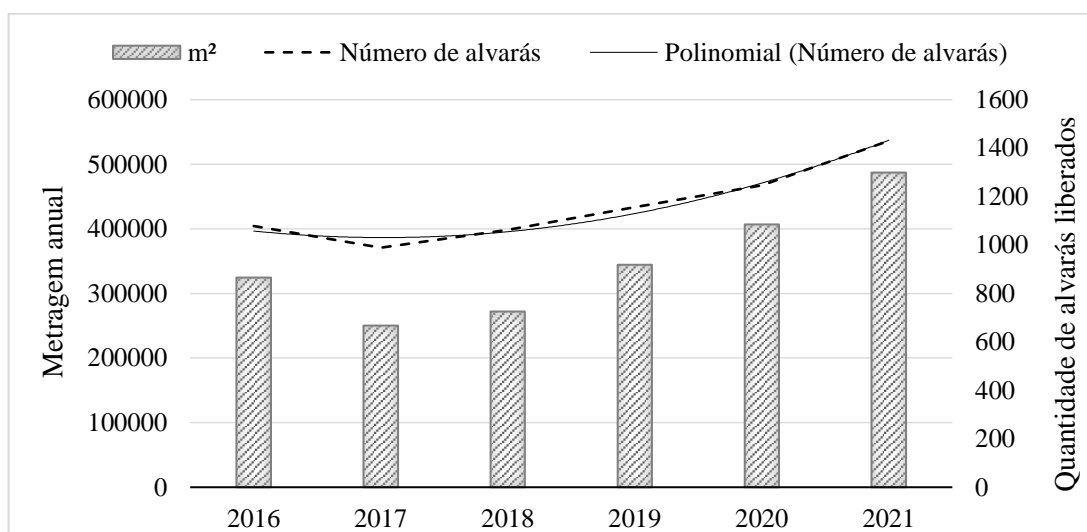


Gráfico 1: Evolução das liberações de alvarás de construção de 2016 a 2021
 Fonte: Dados coletados no site do Município de Toledo PR.

Do total de alvarás liberados entre os anos dispostos no gráfico, 6,79% são de imóveis rurais e 93,21% urbanos. Esse dado condiz com a expansão urbana que vem ocorrendo em vários municípios brasileiros, assim como no município de Toledo-PR.

Nota-se que a partir do ano de 2017 ocorreu um crescimento nos números de alvarás liberados e no quantitativo total de metragem, tal expansão tende a continuar conforme demonstra a linha de tendência apresentada no Gráfico 1. Isso confirma a relevância do estudo, pois o aumento em número de alvarás representa mais edificações e, conseqüentemente, o crescimento na venda de materiais de construção e de pintura.

4.1.3 Público-alvo

O público-alvo da futura empresa são pessoas físicas, pessoas jurídicas, pintores, empresas de pintura, empreiteiros, construtoras, arquitetos/engenheiros, escritório arquitetura e decoração e imobiliárias. Ao realizar um levantamento sobre esse público no município de Toledo, foi verificado que há 230 arquitetos(as) e 58 empresas de arquitetura e urbanismo, de acordo com o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil - CAU/BR (CAU, 2021); 438 engenheiros(as) civis e 179 empresas de construção civil registradas, conforme o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Paraná - CREA-PR (CREA, 2021); além de 21

prestadores de serviços dedicados a pintura residencial, conforme levantamento realizado na Associação Comercial e Empresarial de Toledo – ACIT (ACIT, 2021).

Em consulta à data base do Sebrae, foram identificadas empresas prestadoras de serviço de pintura - Cnae 4330404: serviços de pintura de edifícios em geral, sendo 280 MEI's e 18 ME (Sebrae, 2021b). Ademais, o município de Toledo é o 1º lugar em Parque Industrial do Oeste do Paraná, com 651 Indústrias; possui 1.676 estabelecimentos comerciais; 1.741 Empresas de prestação de serviços; 2.120 Indústrias de Transformação; e conta com 19.919 empresas com CNPJ ativos (Município de Toledo, 2022). Esses são os potenciais clientes pessoa jurídica.

Além do público mencionado, os consumidores dos produtos podem ser pessoas físicas - tintas para a pintura residencial. Considerando as pessoas que exerciam ocupação funcional em 2019, cerca de 61.535 pessoas (43,8 % da população total de Toledo-PR) são potenciais clientes. Sendo que, o salário médio mensal dos trabalhadores formais foi de 2,4 salários-mínimos em 2019 (IBGE, 2022).

4.1.4 Descrição do negócio

Para a estruturação do comércio varejista de tintas na cidade de Toledo-PR, precisam ser considerados alguns pontos inerentes a esse tipo de comércio, além disso o porte do negócio a ser instalado.

4.1.4.1 Localização

A definição do ponto de venda deve ser uma das primeiras e mais importantes decisões que o empreendedor precisa tomar. Certamente uma das escolhas com maior impacto nos resultados das empresas é a tomada de decisão para determinação da localização do negócio (Sato, 2002), justamente porque se for acertada, facilitará para que a comercialização dos produtos ocorra com sucesso (Erbıyık., Özcan, & Karaboğa, 2012). Além disso, se feita de forma inadequada pode trazer diversos transtornos para a empresa e seus clientes, além de impactar em altos custos (Slack, Chambers & Johnston, 2009). Por vezes, essa tomada de

decisão inicial equivocada pode não ter solução, já que “erros na localização afetam diretamente a lucratividade e até mesmo a sobrevivência da empresa” (Kato & Parente, 2008).

Levando em consideração o questionário sugerido por Kotler & Keller (2018), dos pontos a serem analisados para a futura localização da empresa, foram selecionados alguns imóveis disponíveis para locação no momento da pesquisa. Na seleção, a prioridade foi para imóveis localizados no centro, em vias com grande circulação de pedestres e veículos, em vias que irão fazer ligação com as áreas de expansão para o Biopark, próximas a supermercados, farmácias e área de comércios, assim como, salas próximas aos principais concorrentes.

Como resultado da busca foram identificadas 7 salas adequadas para a instalação deste tipo de comércio, conforme características descritas no Quadro 4:

Sala	Endereço	Pontos positivos	Pontos negativos	Tamanho	Aluguel
1	Av. Parigot de Souza, Jardim Porto Alegre	Em frente ao supermercado Muffato. A uma quadra de um concorrente direto e três quadras de um concorrente indireto	Não possui estacionamento	140m ²	R\$ 3.700,00
2	Rua Santos Dumont	Está em uma rua bem movimentada, Rua Santos Dumont. Em frente ao posto de combustível Shell. Três quadras da concorrente CD2 e uma quadra e meia de outra CD.	Não possui estacionamento	128m ²	R\$ 2.775,00
3	Av. Parigot de Souza, Jardim Porto Alegre	Está localizada a uma quadra de um concorrente direto e meia quadra de um concorrente indireto		200m ²	R\$ 3.000,00
4	Av. Parigot - Jardim Santa Maria	Em frente à Unipar	Não possui estacionamento	140m ²	R\$ 2.700,00
5	Rua Piratini – centro	Três quadras e meia da CD2, meia quadra da Av Senador Atilio Fontana e uma quadra da Avenida Maripá;	Não possui estacionamento	250m ²	R\$ 4.500,00
6	Av.Parigot de Souza - Vila industrial.	Possui três vagas de estacionamento. Fica a 30m de um concorrente indireto com grande movimento, 200m da CD3, em um trecho que interliga várias ruas principais.	Valor do aluguel	330m ²	R\$ 6.500,00
7	Av Parigot de Souza - Vila industrial	50m do Shopping Panambi.	Não possui estacionamento e valor do aluguel.	240m ²	R\$ 6.000,00

Quadro 4: Possíveis locais para instalação da loja

Fonte: Elaboração própria (2022).

Em busca de salas comerciais disponíveis para locação, observou-se que há poucas salas disponíveis consideradas apropriadas para esse tipo de comércio. Para comercialização dos produtos de tintas, há a necessidade de uma sala de tamanho médio de em torno de 200m², pois os produtos vendidos possuem volume considerável e é necessário estoque físico disponível. Além disso, um ponto importante é o estacionamento próprio, uma vez que facilita o acesso dos clientes à loja e na carga e descarga de produtos.

O valor de aluguel das salas encontradas conforme descrito no quadro 4 é em média de R\$20,72 por m². Observando a Figura 9, fica mais clara a disposição das salas selecionadas no mapa do município. Em vermelho, estão localizados os principais concorrentes diretos; em azul os pontos com as salas disponíveis selecionadas e sua respectiva numeração conforme descrito no Quadro 4. Em roxo, estão as vias mais movimentadas, que podem ser favoráveis para instalação para esse tipo de comércio.

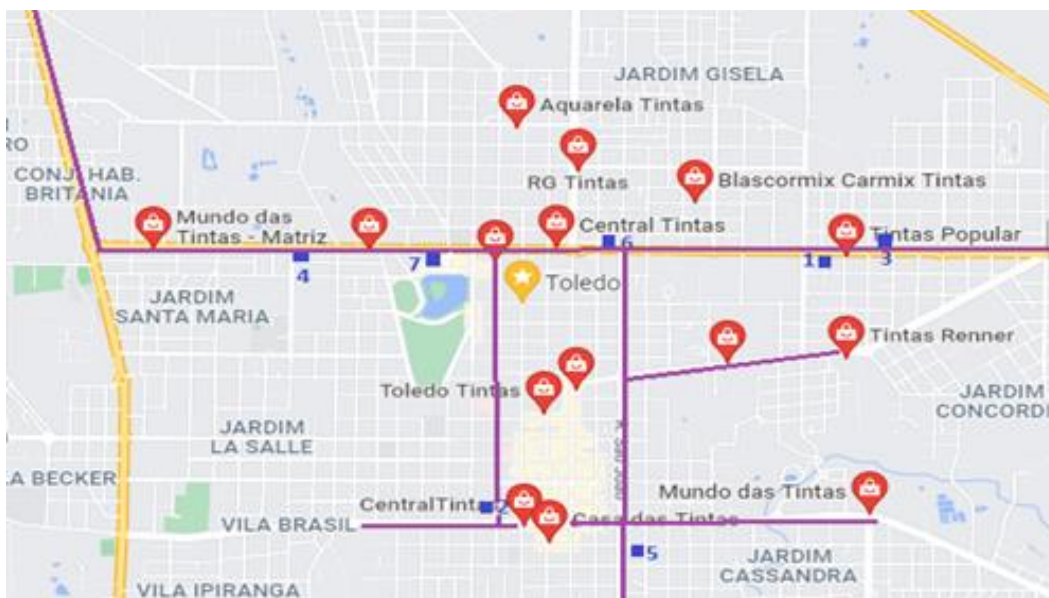


Figura 9: Localização das salas comerciais selecionadas para locação na cidade de Toledo-PR
Fonte: Adaptado de Google Maps (2022).

Para escolha da localização da empresa, deve-se considerar o processo de coesão definido por Correa (1989, p.9), como “aquele movimento que leva às atividades a se localizarem juntas, é sinônimo de economias externas de aglomeração”. A instalação da empresa próximo à concorrência é positivo, pois atrai consumidores, criando o que o autor nomeia como monopólio espacial. Levys & Weitz (2000) corroboram com essa informação dizendo que esta aglomeração gera vantagens aos clientes pois podem selecionar melhor os produtos e aos varejistas que conseguem maximizar o lucro. Outro ponto de atenção para a escolha da localização é a rua onde a loja será instalada e àquelas de ligação, pois “certos pontos se tornam mais acessíveis, certas artérias mais atrativas” (Santos, 1993) para os clientes, também sendo um fator atraente.

Frente aos conceitos explanados, a sala selecionada mais perto do adequado é a de número 6 (Quadro 4 e Figura 9), a qual se localiza em uma avenida que interliga várias ruas principais. Está próximo a um dos principais concorrentes diretos e um indireto e possui

estacionamento próprio. Possui tamanho superior ao adequado – o que permite crescimento da empresa no mesmo local de abertura, estacionamento para os clientes, e está localizado em uma via principal com interligação de outras duas vias movimentadas.

4.1.4.2 Canais de vendas/entrega do produto

Os produtos serão vendidos na loja física do modo convencional, ou seja, quando o cliente se desloca até a loja e demonstra necessidade da aquisição dos produtos. Também serão ofertadas outras formas de comercialização para proporcionar facilidade e comodidade aos clientes, como por telefone, *whatsapp* e *facebook*. Será disponibilizado para o cliente comprar produtos por ligação ou mensagens como pelo *direct* do *instagram*, e pelo *facebook*, através do *Messenger*.

Com avanço da tecnologia, tem surgido novos canais de venda e é necessário que a empresa estabeleça essa integração no relacionamento *online* e *offline*, a fim de influenciar positivamente o processo de compra do cliente (Okada & Porto, 2018). Essa integração de canais simultâneos de busca e compra surge como potencial a ser explorado, em especial por empresas do varejo (Dias, 2014).

De antemão, a entrega dos produtos será realizada diretamente no ponto de venda, quando o cliente realiza a compra e já retira o produto; com veículo próprio da empresa, de motocicleta quando a quantidade de produtos e seu volume for pequeno, e de veículo utilitário quando ocorrerem compras maiores e com mais itens.

4.1.4.3 Fornecedores: matéria prima

Por se tratar de uma loja de venda de produtos de fábrica, o principal fornecedor no empreendimento em questão será a indústria Alfa e a empresa parceira Delta. Essas duas serão as fornecedoras de tintas e texturas. No Quadro 5 estão descritos os produtos fornecidos pela indústria Alfa.

Indústria Alfa	Tinta acrílica acetinada, fosca e semibrilho - econômica, <i>standart</i> , <i>premium</i> (Base A, B e C) - 0,8L/3,2L/16L
	Tinta esmalte a base d'água (Base A, B e C) - 0,8L/3,2L/16L
	Fundo preparador - 0,9L/3,6L/18L
	<i>Graffiato</i> rústico - 18kg/25kg
	Impermeabilizante base incolor, colorido (várias cores) - 0,9L/3,6L,18L
	Massa Acrílica - 1L, 6kg, 25kg, 50kg
	Massa Corrida - 1L, 6kg, 25kg, 50kg
	Selador - 3,6L/16L/18KG/18KG
	Textura (Hidro, liso, projetada) - 6KG/25KG/ 50KG
	Tinta para piso colorido fosco e semibrilho (diversas cores) - 0,9L/3,6L/18L
	Cimento queimado - 6KG
	Massa <i>Drywall</i> - 25KG/28KG
	Massa de assentamento Polimétrica - 25KG

Quadro 5: Produtos fornecidos pela indústria Alfa
Fonte: Elaboração própria (2022).

Os produtos serão ofertados em 3 versões: *Premium* é a tinta com maior qualidade, rendimento, cobertura, durabilidade e brilho; *Standard* que é uma linha intermediária; e, por fim, a versão econômica que é mais simples. Da indústria Alfa serão no total 178 produtos diferentes, sendo que para abertura da loja o estoque inicial será de 1.450 produtos.

Da parceira Delta serão adquiridos para compor o estoque inicial 55 produtos diferentes, e no total 474 itens, produtos relatados no Quadro 6:

Parceira Delta	Fundo preparador - 3,6 L/18L
	Massa corrida - 0,9L/3,6L
	Massa acrílica - 3,6L / 18L
	Tinta acrílica para gesso - 3,2L/18L
	Multimassa Tapa Tudo - 0,9L/3,2L/16L
	Tinta Semi brilho, acetinada e fosca - base (pastel, média, intensa, super intensa) - 0,9L/3,2L/16L
	Esmalte PU Piscina azul - Kit tri componente - 3,6L
	Acabamento <i>Majestic Stain</i> Natural - 0,9 L/ 3,6L
	Verniz filtro Solar Brilhante - 0,9 L/ 3,6L
	Esmalte rápido transparente - 0,9 L/ 3,6L
	Verniz marítimo - 0,9 L/ 3,6L

Quadro 6: Produtos fornecidos pela parceira Delta
Fonte: Elaboração própria (2022).

Os complementos e produtos que não são ofertados pelas fábricas supracitadas serão comprados de empresas tradicionais no mercado como: Profissional, Killing, Tigre, Mirka, Gresmasp, Atlas, entre outros, expostos no Quadro 7:

Profissional	Esmalte Auto industrial e profiquil (diversas cores) - 0,9L/3,6L/18L
	Fundo preparador - 0,9L/3,6L/18L
	Selador - 0,9L/3,6L
	Removedor - 0,9L
	Thinner - 0,9L/5L
	Profiras - 0,9L/5L
	Profigald - 0,9L/3,6L
Killing	Tinta Óleo - 0,9L/3,6L/18L
	Spray (diversas cores) 250g
	Massa tapa fácil (90gr/340gr)
	Tinta Epoxi - 3,6 l
Tigre	Lixas Ferro e D'água (diversos tamanhos)
Mirka	Disco Abranet (diversos tamanhos)
Gremasp	Disco Lixa (diversos tamanhos)
Atlas	Rolo e Pincel (diversos tipos e tamanhos) / bandeja / espátula / garfo / escova / desempenadeira
Diversos	Rolo lã / cabo para rolo / coverteador / silicone / impermeabilizante / argamassa polimédrica / fita zebra / lona preta / coador descartável / estopa / aplicador de silicone / máscara / rolo para isolamento / ácido forte / cloro líquido / fita crepe / Selante -PU calha / Selante - selantrica / Veda calha

Quadro 7: Produtos fornecidos por outros fabricantes

Fonte: Elaboração própria (2022).

Para abertura da loja serão estes os produtos colocados à venda com quantidade suficiente para o funcionamento da loja para os primeiros meses de atividade, sendo que a reposição do estoque será feita conforme a demanda dos produtos. A inclusão de novos fornecedores poderá ser identificada a partir da solicitação dos clientes e, posteriormente, com a realização de um estudo de viabilidade poderá ser efetivado o novo fornecedor.

É importante também que seja realizada uma gestão adequada do estoque, com o objetivo de trazer segurança, rentabilidade e menor custo para a empresa. Uma das ferramentas gerenciais utilizadas para analisar e classificar os estoques é a curva ABC. Com ela o gestor poderá observar os materiais com mais significância, com base no montante econômico empregado (Santos & Lubiana, 2017). Os dados para gestão, assim como a própria análise da situação do estoque poderá ser feita utilizando o sistema gerencial contratado pela empresa e aperfeiçoado com as informações e históricos com o decorrer do tempo.

4.1.4.4 Recursos humanos

Para compor o quadro de funcionários da empresa, serão necessários, inicialmente, 4 (quatro) funcionários: 1 (um) vendedor, 1 (um) estoquista/auxiliar de vendas, 1 (um) caixa/administrativo e 1 (um) entregador, conforme Quadro 8.

Função	Quantidade	Remuneração (R\$)
Vendedor	1	R\$1.212,00 + comissão de vendas (2%) + bonificação de vendas (R\$750,00 a R\$1.500,00) + plano de saúde + seguro de vida + encargos
Estoquista/auxiliar de vendas	1	1.212,00 (%) + bonificação por assiduidade (R\$600,00) + comissão de vendas (2%) + plano de saúde + seguro de vida + encargos
Caixa/administrativo	1	1.212,00 (%) + bonificação por assiduidade (R\$600,00) + plano de saúde + seguro de vida + encargos
Entregador	1	1.575,60 (com periculosidade) + bonificação por assiduidade (R\$300,00) + plano de saúde + seguro de vida + encargos
Total	4	

Quadro 8: Composição do quadro de colaboradores
Fonte: Elaboração própria (2022).

O vendedor será responsável pelo atendimento dos clientes no interior da loja e também por meio de visitas externas. Precisarão auxiliar na elaboração das estratégias comerciais e será o incumbido de colocá-las em práticas, tendo metas mensais de vendas para cumprir e receberá comissão sobre as vendas. É necessário que este profissional tenha experiência comercial no mercado de tintas, de preferência na cidade de Toledo-PR.

Os profissionais que irão atuar na área de vendas precisam ser capacitados ou serem preparados, com competências técnicas suficientes para sanar as dúvidas técnicas dos clientes e realizar ofertas assertivas. O trabalho de Alperstedt, Martignago Feuerschütte e Lemos (2011) referente às competências em vendas no varejo de materiais de construção, revelou aptidões específicas dos vendedores da área de tintas, conforme Figura 10:

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DOS VENDEDORES DA ÁREA DE TINTAS		
SABER (conhecimento)	Conhecimentos operacionais	Saber identificar o produto certo para cada tipo de parede: alvenaria, madeira, etc. Conhecimento sobre o processo de pintura e repintura (noções de pintura - aplicação, para que serve, modo de usar, tempo de espera, secagem). Conhecimento sobre impermeabilização. Noções de medidas de áreas. Conhecimento sobre lixas (qual lixa deve ser usada), pincéis, espátulas, etc.

Figura 10: Competências Específicas dos Vendedores da Área de Tintas
Fonte: Alperstedt *et al* (2011).

Para abertura da loja, será contratado somente um vendedor e caberá ao estoquista auxiliar nas vendas, caso necessário. A projeção é de contratação de 1 (um) vendedor para iniciar após os primeiros seis meses de loja, outro após um ano e meio e mais um no início do quarto ano de existência da empresa.

O estoquista/auxiliar de vendas irá realizar o manuseio do produto, desde sua chegada, preparação das tintas na máquina tintométrica, arquivamento das amostras por cliente, separação dos pedidos e auxiliar na área de vendas quando necessário. Para esse cargo, é necessário o básico em informática e que, preferencialmente, tenha experiência na preparação de tintas e estocagem.

Para o cargo de caixa/administrativo é necessário experiência anterior na função, que tenha facilidade em controles financeiros e manuseio de sistemas administrativos. É preciso que goste de atendimento ao cliente pois trabalhará no último passo da venda e nos contatos para algum tipo de cobrança. Será responsável por alimentar as redes sociais da empresa, manter contato com os clientes sobre pagamentos, tirar dúvidas e direcionar as ligações para os setores responsáveis, abertura e fechamento de caixa, emissão de notas fiscais e serviços correlatos a função.

Para o cargo de entregador, é necessário ter carteira de motorista A/B, condição física para carregar e descarregar produtos, ser organizado e comunicativo. Esse profissional irá carregar os produtos no veículo da empresa e realizar a entrega no destino informado pelo cliente.

O planejamento correto da necessidade de recursos humanos necessita olhar crítico com a finalidade de suprir as necessidades e objetivos da organização. Para isso é importante a estruturação do processo de contratação de pessoal, a fim de tornar mais assertivas as contratações em relação à qualificação e adequação do candidato à vaga, reduzindo custos no processo, melhorando a qualidade dos serviços e a imagem organizacional (Baylão e Rocha, 2014).

4.1.4.5 Estrutura

A sala escolhida para instalação da loja modelo possui 330m². Está dividida em área térrea, subsolo e mezanino, conforme *layout* disposto na Figura 11.

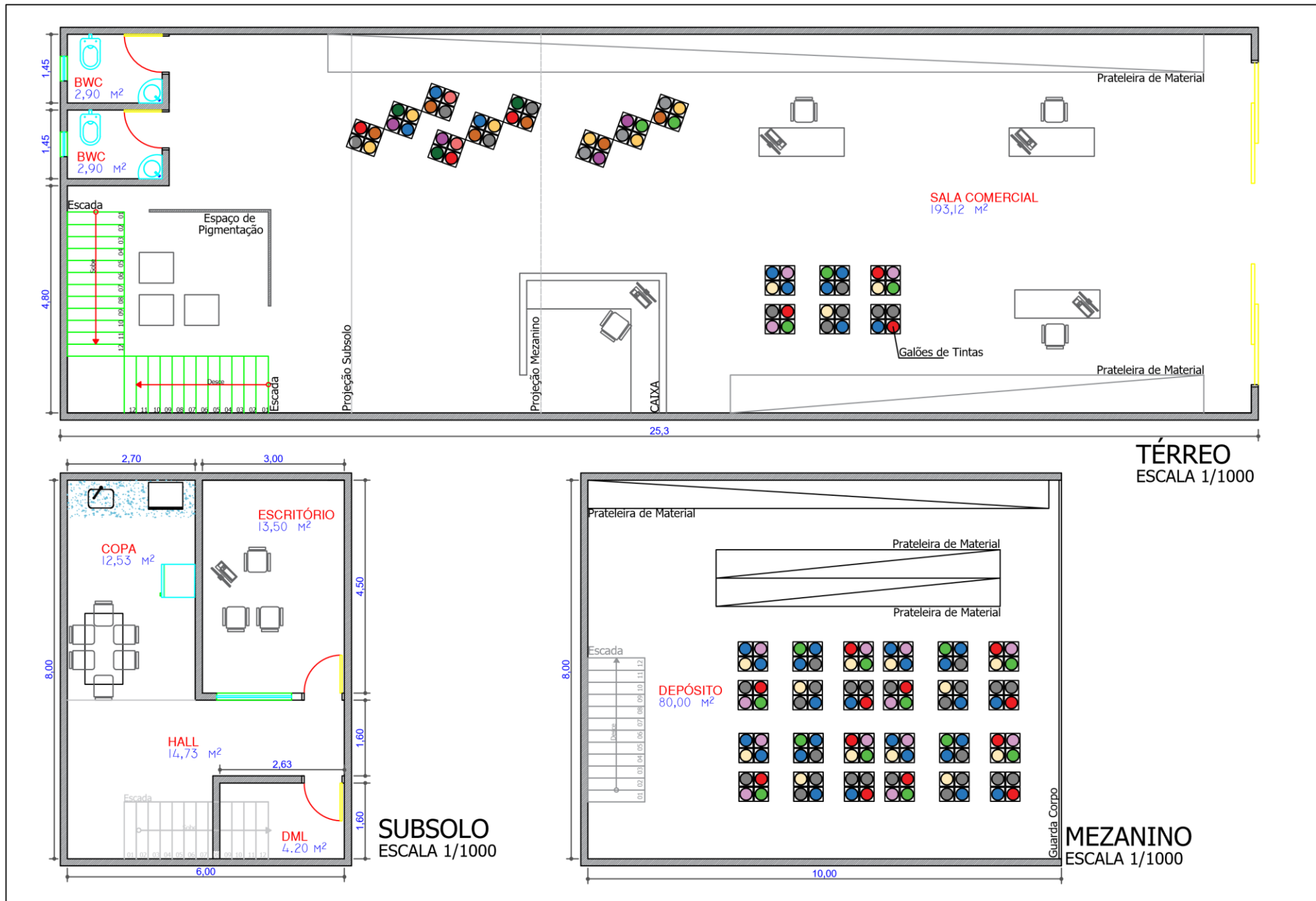


Figura 11: Layout loja
 Fonte: Elaboração própria (2022).

Na parte frontal possui o estacionamento para três veículos e a fachada da empresa; no térreo, a área de vendas com a exposição dos produtos, o caixa, a área de pigmentação e dois lavabos; no subsolo, o escritório e a copa; e no mezanino, o estoque de mercadorias.

A área de vendas será na entrada da loja. Em seu entorno, terá exposição dos principais produtos. O mobiliário necessário para esse ambiente será: 3 (três) mesas, 3 (três) cadeiras giratórias, 6 (seis) cadeiras do tipo secretária, 1 (uma) longarina, 1 (uma) prateleira grande, 1 (uma) prateleira média, 3 (três) computadores, 3 (três) telefones, 3 (três) celulares, impressora e 3 (três) catálogos.

Próximo à área de vendas estará o caixa, que será utilizado para os processos administrativos e de finalização da venda/recebimento. Para o caixa/administrativo será necessário 1 (um) balcão em L, 1 (um) computador, 1 (um) celular, 1 (um) telefone e 1 (uma) impressora. No fundo da loja estará localizado uma parte do estoque e espaço de pigmentação. Serão necessárias prateleiras, balcões e um equipamento tintométrico;

No espaço do subsolo estará a copa, onde será necessário pia, fogão, geladeira, uma mesa e 6 (seis) cadeiras; para o escritório será necessária (1) uma cadeira giratória, (2) duas cadeiras do tipo secretária, (1) uma mesa de escritório, e (1) um telefone. Já no mezanino estará localizado o estoque. Os produtos menores serão colocados nas prateleiras e os maiores, como latas de tintas, no chão. Serão necessárias (2) duas prateleiras pequenas, e (1) uma prateleira média.

Para este tipo de varejo, é necessária uma estrutura física maior pelo fato de o estoque ser volumoso e a disponibilidade de produtos imediata ao cliente. A existência do estacionamento para o cliente é relevante, tendo em vista que quando o volume comprado for menor, o cliente levará o produto no ato da compra e em veículo próprio.

4.1.5 Análise da concorrência

O estudo da concorrência é de suma importância para que a empresa iniciante possa conhecer o mercado em que irá atuar. Os concorrentes podem ser considerados diretos quando ofertam produtos similares ao que a empresa comercializa, e indiretos que são aqueles que desviam a atenção do cliente ofertando uma solução que possa substituir o produto ofertado (Kotler & Keller, 2018).

Neste trabalho, serão considerados concorrentes diretos, as empresas do município de Toledo que vendem exclusivamente tintas e complementos e, indiretos, empresas de materiais de construção que não possuem foco principal em produtos de pintura, mas que ofertam como uma solução complementar, caso o cliente necessite. As lojas de materiais de construção geralmente possuem uma gama menor de variedade de produtos e acabam vendendo o básico, não possuem vendedor com expertise em produtos de pintura e não possuem foco principal de venda nesse tipo de produto.

Foram identificados 14 concorrentes diretos, entre eles, redes que atuam em outras cidades, lojas únicas e franquias. Os concorrentes indiretos são aproximadamente 30 empresas, entre eles lojas únicas, rede de lojas e lojas porte que possuem um número elevado de clientes, como: Bigolin, Quero Quero, Bem Viver, Constru&cia, Gafuri, Panorama Home Center, entre outras. Com base no que foi observado, foi possível construir o Quadro 9, o qual foi elaborado com base no estudo do Sebrae (2013), com informações dos principais concorrentes diretos e um concorrente indireto.

	Caracterização	Tam. aprox. da estrutura	Preço	Condições de pagamento	Localização	Atendimento	Horário de atendimento	Serviço aos clientes
CD1	Possui 2 lojas, uma fundada em 2020 e outra em 2021.	100m ²	3º lugar com melhor preço*.	Valor à vista com 7% desconto, podendo ser feito em 3x. Valor a prazo até 12x.	Localizado em uma avenida com bastante movimento e a 50 metros de outra avenida principal, em frente a uma farmácia e a 50 metros de um supermercado.	Atendimento reativo. Respostas somente ao que o cliente solicita.	08:00 - 18:30	Entrega gratuita
CD2	Fundada em 2007.	100m ²	2º lugar com melhor preço*.	Valor à vista com 11% desconto. Valor a prazo até 5x.	Localizado no centro. Em uma rua secundária.	Atendimento reativo. Respostas somente ao que o cliente solicita.	08:00 -12:00 e 13:30 - 18:00	Entrega gratuita.
CD3	Possui 2 lojas, uma fundada em 1995 e outra em 2012.	400m ²	4º lugar com melhor preço.	Valor à vista com 10% de desconto e a prazo em 4x no boleto e 5x no cartão.	Localizada em uma avenida principal com grande movimentação de veículos e pedestres. Ao lado de uma rede de farmácias e em frente à outra. Próximo à rodoviária, prefeitura e rede de materiais de construção.	Atendimento reativo. Respostas somente ao que o cliente solicita.	08:10-12:00 e 13:30 - 18:00	Compra de texturas a um preço mais barato, direto do fornecedor. A entrega do orçamento foi em pasta personalizada. Possui estacionamento aos clientes.
CD4	É uma das lojas de tintas mais antigas da cidade, com mais de 30 anos de existência.	300m ²	9º em relação ao preço. Loja possui preços mais altos que o restante da concorrência, em média 25% superior.	Valor à vista com 7% de desconto e a prazo em 6x no boleto ou cartão de crédito.	Localizada no centro, no cruzamento de 2 ruas principais.	Atendimento proativo. Atendimento personalizado, utilizando técnicas de vendas. Vendedor com vasta experiência comercial no ramo. Retornou o contato do cliente várias vezes para fechamento da venda.	08:00-12:00 e 13:30 - 18:00	Entrega gratuita, não possui redes sociais para comunicação.
CD5	Loja inaugurada em 2000.	300m ²	7º lugar com melhor preço.	Valor à vista com desconto de 13,82%. Parcelamento em 5x no cartão ou 1+5 no boleto.	Loja localizada em via principal, ao lado de posto de combustível. Próximo à prefeitura e ao Shopping.	Atendimento proativo. Vendedor retornou o contato com intenção de fechamento de venda	08:10-12:00 e 13:30 - 18:00	
CD6	Fundada em 2020, trata-se de uma franquia de tintas.	300m ²	8º lugar com melhor preço.	Valor à vista com desconto de 9,64%, a prazo em 10x nos cartões ou 5 x no boleto.	Localizada em uma avenida principal, distante de comércios com maior movimento.	Atendimento reativo. Respostas somente ao que o cliente solicita. No Whats app não respondeu aos questionamentos.	08:00 - 18:00	
CD7	Loja fundada há 30 anos.	400m ²	6º lugar com melhor preço.	Valor à vista com 5% de desconto, a prazo 12x no cartão, cheque e crediário.	Localizada no centro, porém com poucos comércios próximos.	Atendimento reativo. Respostas somente ao que o cliente solicita.	07:30 - 18:00	
CD8	Fundada em 2013, loja pertence a uma rede de lojas.	400m ²	5º lugar com melhor preço.	Valor sem desconto para diferentes formas de pagamento, o orçado em até 3x para pagamento.	Localizada em uma avenida principal, pouca circulação de pedestres e com poucos comércios próximos.	Atendimento reativo. Respostas somente ao que o cliente solicita.	09:00 - 18:00	Estacionamento próprio.
CII	Possui 2 lojas. A loja 1 foi fundada em 2017, pertence a uma rede de lojas de materiais de construção.	1.000m ²	1º lugar com melhor preço.	Valor à vista com 7% de desconto. A prazo em 3x no cartão.	Localizado em uma avenida bastante movimentada, próximo à outras lojas de materiais de construção e lojas de tintas.	Atendimento reativo. Respostas somente ao que o cliente solicita. Conduta do vendedor inapropriada.	08:00 - 18:00	

Quadro 9: Estudo dos concorrentes

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013).

Com base no Quadro 9, é possível perceber que a maioria das lojas estudadas possuem menos de 10 anos no mercado de tintas no município de Toledo. A maior parte dos concorrentes possuem uma estrutura com mais de 300m² que serve para atendimento aos clientes e estoque dos produtos. Com relação aos preços praticados, a pesquisa foi realizada com base de produtos de primeira linha para preparação e pintura. O Gráfico 2 demonstra o comparativo de preços de 12 produtos (P1, P2... P12)¹ entre os 9 concorrentes, sendo 8 diretos (CD) e 1 indireto (CI).

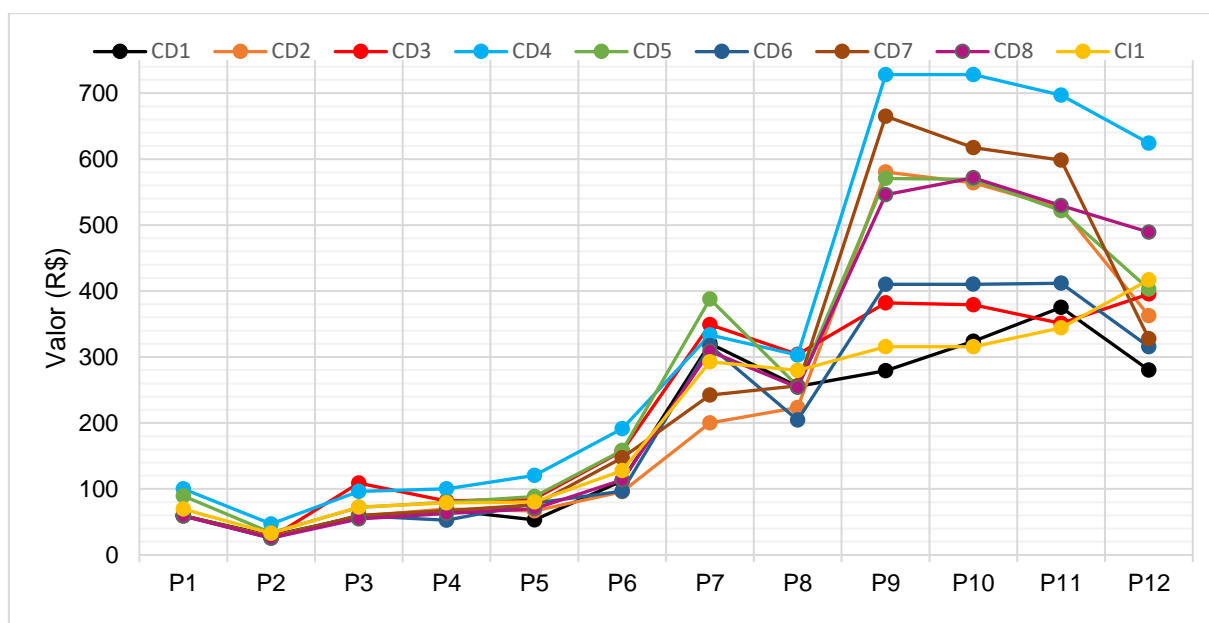


Gráfico 2: Pesquisa de preços
Fonte: Elaboração própria (2021).

Nota-se que as empresas aplicam preços similares na maioria dos produtos relacionados à preparação das paredes sendo massas e texturas, já para a pintura, os preços são bem variados. As empresas com mais tempo no mercado, a exemplo CD4 e CD7, exploram essa condição e ofertam os produtos de pintura com valor agregado.

Os fornecedores dos concorrentes também são variados, nos itens de massa e textura a marca Coresul apareceu em 16 itens, em seguida, Mestre (8), Bellcolor (6), Grafftex (6), Revmais (3), Ciacollor (4), Revetex (3), Althacor (2), Dacar (2), Protec (1) Qualyvinil (1), Hydronorth (1). A marca Coral apareceu em 13 itens dos orçamentos de tintas para pintura interna e Externa, seguida de Suvinil (9), Sherwin Williams (4), Qualyvinil (4), Selfcolor (2), Dacar (2), Ciacollor (1), Selfcolor (1).

¹ **P1** - Massa acrílica 25 kg, **P2** - Massa corrida 25kg, **P3** - Textura rustica 25 kg, **P4** - Textura projetada 25kg, **P5** - Selador acrílico branco, **P6** - Fundo preparador, **P7** - Tinta para telha brilhante, **P8** - Tinta para piso, **P9** - Tinta Acrílico semibrilho, cor 1, **P10** - Tinta acrílica semibrilho, cor 2, **P11** - Tinta acrílica acetinada, cor, **P12** - Tinta acrílica fosca, cor 4.

Além dos preços praticados pelos concorrentes, foram observados ainda os seguintes itens:

a) Formas de Pagamento - Os valores possuem diferenças em relação à forma de pagamento. Se o pagamento for à vista, foi identificado que a empresa CD5 oferece o maior desconto (13,82%), e a empresa CD8 não ofereceu desconto para diferentes formas de pagamento. Em média, o desconto, quando o pagamento à vista, é de 8,8%.

Com relação à forma de parcelamento, no caso de compras à vista, a forma mais frequente encontrada foi de até 6x nos cartões, boleto e crediário mediante aprovação. As empresas CD1 e CD7 oferecem pagamentos de até 12 x no cartão, e a empresa CD6 até 10x.

b) Atendimento - Em 7 das 9 empresas analisadas, notou-se um atendimento passivo, informando somente o que o cliente pediu. Em todas as empresas foi passado o número de contato do cliente para posterior contato com o orçamento, nesse retorno os vendedores enviaram os orçamentos, porém sem conduzir o cliente para o fechamento da venda.

Nas outras duas empresas, o atendimento foi superior. Na CD5, três dias após o atendimento presencial e orçamento, o vendedor mandou mensagem para o cliente pedindo se ele já havia decidido sobre o orçamento. Na empresa CD4, o atendimento se diferenciou das demais e foi excelente, o vendedor pediu onde era obra e se poderia levar o orçamento pessoalmente para que pudesse orientar melhor sobre a escolha dos produtos. Além disso, foi possível perceber técnicas de vendas por parte do vendedor, que buscou ofertar soluções do ramo para captar o cliente e fechar a venda. Mandou mensagem para ir até a obra e, posteriormente, como o cliente solicitou o orçamento pelo *Whatsapp*, acabou passando. Depois de 3 dias voltou a contatar o cliente e se colocou à disposição.

c) Comunicação e *Marketing* - Olhando as redes sociais da concorrência, é possível perceber que não é dada atenção pelas empresas desse ramo, inclusive algumas não possuem esse tipo de comunicação. Dentre todas as empresas, as que mais possuem maior engajamento nas redes sociais são as empresas CD7 (3.790 seguidores no *Facebook* e 1.820 no *Instagram*) e CD5 (1.100 seguidores no *Facebook* e 1.553 no *Instagram*). As empresas CD3 e CD8 são redes, e as redes sociais utilizadas são comuns para todas as lojas, mas mesmo assim não se tem um envolvimento expressivo. Não foi observado qualquer outro tipo de propaganda envolvendo as empresas observadas.

Frente às informações detalhadas no estudo, é possível identificar algumas lacunas na atuação dos concorrentes, as quais poderão ser utilizadas como uma oportunidade de posicionamento de mercado pela empresa que será aberta. Apesar de muitos concorrentes já atuarem muitos anos no mercado, acabam falhando principalmente no quesito comunicação e

atendimento ao cliente, não realizando estratégias para realização das vendas (Santos e Pinheiro, 2017).

4.2 ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA ABERTURA DA LOJA

Nesta seção serão apresentados os resultados apurados durante a realização da presente pesquisa com vistas na verificação da viabilidade do investimento, bem como potenciais riscos com a abertura do negócio.

O investimento realizado pela empresa para abertura da primeira loja da rede na cidade de Toledo compreende em despesas pré-operacionais, equipamentos, móveis e utensílios e estoque inicial, conforme Quadro 10:

Despesas pré-operacionais	Sub Total - R\$18.064,80
Taxa de Busca Prévia do Nome + Registro	Sistema de Controle Contábil/Fiscal/Financeiro
Abertura da empresa (Despesas totais)	Reformas e adaptações da estrutura física
Registro de Contrato Social Junta Comercial	Contador
Alvará Corpo de Bombeiros	Softwares (Windows, Office, Habil, fotos)
Alvará Prefeitura	Serviços de Identificação Visual
Homologação de Nota Fiscal	Impressão de pasta, cartão, folder
Documentação (papelaria e cartório)	Máquina de cartão
Móveis, utensílios e equip. p/ escritório	Sub Total - R\$12.440,00
Aparelhos de Telefone (fixo e móvel) e central	Sistema de rádio
Ventiladores e ar condicionados	Sistema de monitoramento
Móveis (Balcão, mesas, prateleiras)	Cartão ponto
Cadeiras (fixa e rotatória)	Alarme
Microcomputador/Notebook/ calculadoras	Máquina tintométrica (comodato)
Bebedor	Agitadores (titan e tintomac)
Utensílios para Escritório	hostpost's / Hub's / noobreak
Fachada	Dosadora Fluid Atm 1500
Roteadores	Máquina dosadora manual
Servidor	Estabilizador de energia
Impressoras (1495, etiquetas argox, mematech 4200, 1375, epon fx890)	
Veículos	Sub Total R\$39.550,00
Motocicletas (usadas)	Veículo utilitário (usado)
Estoque inicial	Sub Total R\$200.000,00
INVESTIMENTO FIXO TOTAL	R\$ 382.014,80

Quadro 10: Investimento fixo total

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os dados referentes à apuração das receitas por categoria, custos variáveis, custos fixos e resultado do exercício se encontram no Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE) apresentado na Tabela 1. Os cálculos foram estimados por ano para um horizonte de 5 anos. O regime tributário adotado para a Microempresa (ME) foi o Simples Nacional em função do faturamento anual.

A Receita foi calculada considerando a margem de 60% sobre o custo com aquisição do produto, adotado com base na experiência do investidor. O valor total para o primeiro ano totalizou R\$1.379.040,00, estando inclusas as vendas projetadas para o período, de cada item comercializado na loja. A projeção para receita do segundo ano é de R\$2.501.200,00, para o terceiro ano R\$3.285.360,00, para o quarto ano R\$3.597.469,20 e de R\$3.939.228,77 para o quinto ano.

ANO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA TOTAL	1.379.040,00	2.501.200,00	3.285.360,00	3.597.469,20	3.939.228,77
DESPESAS VARIÁVEIS	1.097.026,32	1.989.704,60	2.613.503,88	2.796.449,15	2.992.200,59
1 Aquisição de produtos	861.900,00	1.563.250,00	2.053.350,00	2.197.084,50	2.350.880,42
2 Despesa Comercial	-	-	-	-	-
3 Impostos	164.795,28	298.893,40	392.600,52	420.082,56	449.488,34
4 Despesas bancárias	42.750,24	77.537,20	101.846,16	108.975,39	116.603,67
5 Comissões de venda	27.580,80	50.024,00	65.707,20	70.306,70	75.228,17
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	282.013,68	511.495,40	671.856,12	801.020,05	947.028,18
DESPESAS FIXAS	390.684,01	419.311,68	507.821,35	543.368,84	581.404,66
6 Salario	69.811,20	84.355,20	98.899,20	105.822,14	113.229,69
7 Encargos sociais	33.348,81	40.296,48	47.244,15	50.551,24	54.089,82
8 Despesas administrativas	149.620,00	149.620,00	165.220,00	176.785,40	189.160,38
9 Pró labore	-	19.980,00	32.190,00	34.443,30	36.854,33
10 Fundo de reserva	137.904,00	125.060,00	164.268,00	175.766,76	188.070,43
RESULTADO	(108.670,33)	92.183,72	164.034,77	257.651,21	365.623,52

Tabela 1: Demonstrativo de Resultado de Exercício

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os Custos Variáveis foram calculados levando em consideração o valor pago para aquisição dos produtos para revenda, os quais se baseiam nos preços adquiridos no primeiro semestre de funcionamento da empresa. A partir do segundo semestre, do primeiro ano, os gastos com aquisição de produto foram projetados para um aumento constante nas vendas. Custos com impostos, despesas bancárias, comissão de vendas, premiação para vendedores também foram projetados e compõem o quadro de custos variáveis. Os custos variáveis para o primeiro, segundo, terceiro, quarto e quinto anos ficaram na ordem de R\$1.097.026,32, R\$1.989.704,60, R\$2.613.503,88, R\$2.796.449,15 e R\$2.992.200,59, respectivamente.

A Margem de Contribuição consiste no resultado da Receita com venda menos os Custos Variáveis, que necessitarão cobrir os Custos Fixos. Neste caso, a Margem foi de R\$282.013,68 para o primeiro ano, R\$511.495,40 para o segundo ano, R\$671.856,12 para o terceiro ano, R\$801.020,05 para o quarto ano e R\$ 947.028,18 para o quinto ano.

Os Custos Fixos foram estimados considerando salário de empregados, encargos, despesas administrativas (as quais englobam: salários, aluguel, telefone fixo/internet, telefone móvel, energia, água, Ipva e licenciamento, software, contador, marketing, combustível, seguro loja, seguros veículos, seguro de vida funcionários, papelaria e impressão, material limpeza, alimentos – copa, manutenção de veículos, plano de saúde funcionários, e bonificações) pró-labore e fundo de reserva. O total de custos fixos apurados para cada ano foi de R\$390.684,01, R\$419.311,68, R\$507.821,35, R\$543.368,84 e R\$581.404,66, para o primeiro, segundo, terceiro, quarto e quinto ano, respectivamente.

Finalmente, obteve-se o resultado (Margem de Contribuição menos Custos Fixos) que apresentaram um lucro líquido no primeiro ano de R\$-108.670,33, no segundo ano R\$92.183,72, para o terceiro ano R\$164.034,77, para o quarto ano R\$257.651,21 e para o quinto ano R\$365.623,52.

Após a projeção do DRE da empresa, procedeu-se a análise de viabilidade do projeto, calculando-se o Valor Presente Líquido (VPL), Índice de Lucratividade sobre o Faturamento (IL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback*, descontado conforme apresentado na Tabela 2.

INVESTIMENTO	-R\$ 382.014,80
TMA	12%
VPL	R\$464.424,53
IL	1,28
TIR	18,33%
PAY BACK	4 anos e 6 meses

Tabela 2: Indicadores financeiros da loja modelo
Fonte: Elaboração própria (2022).

A partir das projeções elaboradas, identificou-se a necessidade de um capital de R\$382.014,80 para a abertura e funcionamento do negócio. O valor para abertura será oriundo de recursos próprios dos empreendedores, a serem empregados em infraestrutura básica para o início das atividades como compra de software, estoque inicial, despesas administrativas, propaganda, móveis e equipamentos para a loja. Os cálculos apresentados foram elaborados com base na taxa de juros média de janeiro a julho de 2022 do Sistema Especial de Liquidação e Crédito (SELIC) de 12% ao ano.

Conforme já pontuado anteriormente, quando se calcula o VPL de um determinado investimento e este se mostrar maior que zero, significa que o negócio tende a ser lucrativo.

Dessa forma, com um investimento inicial total de R\$382.014,80 e uma TMA de 12% ao ano, calculou-se o VPL que apresentou uma valorização de R\$464.424,53.

Ao calcular o Índice de Lucratividade do projeto, o resultado apresentado foi de 1,28, o que demonstra a viabilidade do investimento, uma vez que o novo negócio trará um ganho um pouco maior do que 1 vez o valor investido. A taxa encontrada, ao se realizar as análises, de TIR foi de 18,33%, valor superior à taxa de juros de 12% ao ano adotada, demonstrando a atratividade do investimento. Por fim, o tempo de retorno calculado para o negócio em questão (*Payback*) foi de 4 anos e 6 meses, exibindo mais um ponto positivo para a abertura do projeto.

Considerando o critério de avaliação de investimento do VPL, em que somente deverão ser validados projetos de investimentos acima de zero (Ross et al., 2015); do IL, o qual diz que somente deverão ser aceitos projetos de investimentos com taxa superior a 1 (um); e da TIR, que um projeto para ser aceito é necessário que a mesma seja positiva e maior que a TMA (Neto, 2014), os índices apresentados comprovam a viabilidade econômica financeira para abertura da loja modelo da rede de lojas na cidade de Toledo-PR.

Com vistas a complementar a análise, a partir dos resultados favoráveis com base nas Tabelas 1 e 2, foram elaborados mais 2 cenários: um pessimista, considerando uma redução de 30% no faturamento, e um cenário otimista considerando uma elevação de 30% no faturamento. Contudo, para ambas as simulações, foram mantidos os custos fixos. Os resultados podem ser observados no Quadro 11.

Resumo dos cenários	Faturamento	VPL	IL	TIR	Payback
Pessimista	Redução de 30% no faturamento	R\$ (23.386,65)	-0,06	-19,17%	Não retorna
Realista	Estável	R\$ 464.424,53	1,28	18,33%	4 anos e 6 meses
Otimista	Aumento de 30% no faturamento	R\$ 952.235,71	2,63	43,81%	2 anos e 2 meses
* com base no faturamento realista					

Quadro 11: Indicadores financeiros da loja modelo

Fonte: Elaboração própria (2022).

Conforme pode-se observar no Quadro 11, no cenário pessimista todos os indicadores ficaram negativos: VPL = -23.386,65; IL = -0,06; TIR = -19,17% e, por consequência, o investimento não retorna em 5 anos. Nesse cenário, de acordo com os critérios de aceitação de investimento, a recomendação é de rejeição do projeto de abertura da loja.

No cenário otimista, todos os indicadores ficaram positivos: VPL = R\$952.235,71; IL = 2,63; TIR = 43,81; e o Payback em 2 anos e 2 meses. Com esses resultados, de acordo com os critérios de aceitação de investimento a recomendação é de aceitação do projeto para abertura da loja.

A elaboração de diversos cenários possibilita que a empresa possa projetar suas ações considerando variações do mercado, e frente a isso, tomar decisões mais assertivas, sendo essa simulação um apoio para formulação de estratégias (Faller & de Almeida, 2014). “O importante é conhecer as possibilidades de futuro e se preparar com estratégias preestabelecidas, ficando pronto para entrar em cena com ações que resultem em resposta rápida para qualquer que seja o cenário que se realize” (Rodrigues, Rojo & Bertolini, 2013).

Frente à análise realizada, é possível utilizar os dados financeiros no planejamento estratégico e alinhar as estratégias em direção ao atingimento da viabilidade da empresa no menor tempo possível e, assim, também tomar ações de gestão financeira para garantir a sustentabilidade da empresa.

4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA CONSIDERANDO A FUTURA ATUAÇÃO EM REDE

Com base no estudo de mercado e da análise financeira, foi possível constatar que há espaço no mercado para uma nova loja de tintas na cidade de Toledo e que ela é viável e se terá o retorno do investimento, considerando o cenário realista, em 4 anos e 6 meses. Para que a empresa consiga atingir essa viabilidade no prazo proposto ou em tempo inferior, como pode ser vista no cenário otimista, é necessário traçar estratégias para o atingimento dos objetivos da organização.

Posto isso, é preciso estabelecer quais são os caminhos que a empresa deseja trilhar, seu propósito, seus objetivos, estratégias e ações. Para que fique mais claro para todos os *stakeholders*, essas premissas da empresa se tornam imprescindíveis para que sejam definidas dentro do Planejamento estratégico. Começando pela definição de missão, visão e valores, conforme Quadro 12.

Missão	Levar felicidade em forma de cores para a vida das pessoas.		
Visão	Ser a maior rede de tintas do Oeste do Paraná até 2037.		
Valores	Honestidade; Qualidade;	Responsabilidade; Agilidade;	Empatia; Simplicidade; Trabalho em equipe;

Quadro 12: Missão, visão e valores
Fonte: Elaboração própria (2022).

A Missão é a definição da razão da existência da empresa. Em seguida, foi preciso refletir sobre onde esse projeto de abertura de loja quer chegar e, portanto, fora definido a sua visão. Tendo a razão de abertura da empresa e onde se quer chegar, foi necessário também definir os valores que regem a sua essência, para nortear os clientes, funcionários, fornecedores,

parceiros e todos com envolvimento empresarial. Além de desenvolver estes norteadores, é imprescindível comunicá-los aos *stakeholders* para que os funcionários estejam engajados com a estratégia (Lawlor, 2010), é relevante que sejam revisados periodicamente, tendo em vista que o ambiente é mutável e a empresa precisa estar preparada para se adaptar a novos contextos (Nickols, 2016).

A fim de avançar no planejamento estratégico, foi realizada a Matriz SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). O Quadro 13 explana a reflexão realizada pelos empresários, considerando pontos positivos e negativos no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças percebidas no ambiente externo da organização, conforme a proposta de (Kotler & Keller, 2018).

	POSITIVOS <i>Strengths</i>	NEGATIVOS <i>Weaknesses</i>
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> -Experiência dos sócios no ramo de tintas; -Experiência administrativa e comercial dos sócios; -Loja da fábrica; -Parceria com fábrica multinacional; -Existência de Capital de giro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nova na cidade; - Marca sem tradição; - Clientela não está formada; - Equipe não está integrada; - Falta de histórico de compras - fornecedores; - Localização indefinida; - Capacitação profissional.
	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Cidade em expansão; - Atendimento passivo e marketing defasado da concorrência; - Construção de banco de dados, CRM; - Padronização da marca; - Atuação nas redes sociais; - Parcerias com engenheiros, arquitetos e pintores; - Expansão da rede para outras cidades; - Parcerias com fábricas de complementos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento no custo do material de construção; - Políticas habitacionais; - Endividamento da população; - Novos concorrentes diretos e indiretos; - Dificuldade em encontrar sala comercial adequada; - Frustração de safra; - Inflação; - Economia afetada por fatores externos como pandemia do coronavírus.

Quadro 13: Matriz Swot

Fonte: Elaboração própria (2022).

a) *Strengths* são competências que podem auxiliar no cumprimento dos objetivos empresariais.

- Experiência dos sócios no ramo de tintas: possui experiência de mais de 20 anos com comércio de tintas e, além da indústria de tintas, já teve outros dois comércios relacionados ao ramo supracitado. Além de suas lojas próprias, já conduziu a abertura de outras seis lojas no mesmo segmento.
- Experiência administrativa e comercial dos sócios: os dois sócios possuem vasta experiência na condução de negócios, expertise com destaque nas áreas comercial e administrativa.

- Loja da fábrica: A fábrica dos produtos carro chefe da empresa pertence ao mesmo dono da futura rede de lojas e fica a 50 km de distância da loja modelo. Esse é um ponto muito favorável pois será mais fácil a negociação dos produtos, forma de pagamento, agilidade na entrega, possibilidade de personalização de algum produto, dentre outros.
 - Parceria com fábrica multinacional: Essa empresa é bastante conhecida no ramo de tintas, já é veterana e consolidada em todo mundo. Não está expressivamente presente no mercado de tintas de Toledo-PR e ofertou a parceria com a finalidade de aumentar sua participação no mercado de tintas no Oeste do Paraná. Entrará com incentivos financeiros para marketing, máquina tintométrica que custa em torno de R\$50.000,00 e tabela com preço reduzido em todos os produtos próprios. Em contrapartida, a loja modelo precisará comprar uma cota mensal de produtos, visto isso com positividade. A empresa poderá integrar essa quantia de produtos em suas metas de vendas visando maximizar a comercialização dos produtos.
 - Capital de giro: A empresa iniciará suas atividades com aporte financeiro dos sócios, sem ser necessário recorrer a bancos ou financeiras.
- b) **Weaknesses:** são limitações internas que podem atrapalhar o andamento da empresa e, em consequência, seus objetivos.
- Empresa nova na cidade; marca sem tradição: A empresa não é conhecida na cidade e isso é um ponto negativo, pois leva um certo tempo para se estabelecer e ser aceita pelo consumidor;
 - Clientela não está formada: A empresa não possui uma base de dados de clientes, não possui histórico de vendas e não é conhecida pelos clientes.
 - Equipe não está integrada: como é uma empresa nova, será necessário formar uma equipe, inicialmente de 4 pessoas, conforme Quadro 8. Como essas pessoas não se conhecem, não conhecem o andamento do fluxo de trabalho da nova empresa e podem não ter experiência especificamente em lojas desse segmento, certamente os primeiros meses será de erros, acertos, correções e adaptações. Esse é um processo natural na formação de novas empresas, porém, são negativos pela demora no alinhamento geral da empresa e os fracassos e dificuldades enfrentadas com as partes envolvidas.
 - Falta de histórico de compras – fornecedores: O CNPJ da empresa será novo e não possuirá histórico junto a fornecedores do ramo de tintas e, portanto, não terá a credibilidade de um cliente tradicional. Geralmente nesses casos os fornecedores possuem regras mais rígidas

nos pedidos e condições de pagamento, justamente por ser uma empresa nova e não ter históricos.

- **Localização indefinida:** Apesar de ter algumas salas disponíveis para locação adequadas a esse tipo de loja, ainda não foi locada. A empresa corre o risco desse panorama de salas mudar, pelo fato de o mercado imobiliário ser constante.
- **Capacitação profissional:** como os colaboradores serão novos, possivelmente não estarão totalmente capacitados para exercer a função, seja por não terem trabalhado no comércio, não terem experiência na função, não conhecerem do mercado e os produtos a serem comercializados, ou até por possuírem uma preparação que precisa ser adaptada às estratégias da nova organização.

c) **Oportunities** são pontos a serem explorados que podem influenciar positivamente o negócio.

- **Cidade em expansão:** Como visto no item 4.1.1, é possível notar que a Cidade de Toledo-PR é um município próspero e possui previsão de crescimento para os próximos anos. A cidade abriga grandes indústrias como Brasil Foods- BRF, que é o maior frigorífico do estado e da América Latina; A indústria têxtil Fiasul, que atende o mercado nacional e países da Europa e América do Sul; A indústria farmacêutica Prati-Donaduzzi, uma das maiores indústrias no setor de medicamentos genéricos do Brasil (Município de Toledo, 2022); Além do Biopark, parque tecnológico constituído em 2016, que possui instaladas 4 universidades, centros de pesquisas, laboratórios, incubadora de empresas e projeção para vários outros negócios como hotel, shopping, áreas residências, prédios corporativos, hospital de alta complexidade, entre outros (Biopark, 2022).
- O desenvolvimento de Toledo e suas organizações fazem com que a cidade seja uma vista como uma cidade de potencial para os investidores, assim como para atração de mão de obra. Consequentemente atrai mais pessoas para o município em busca de oportunidades e que movimentam a e economia local, sendo a construção civil um desses setores em movimento.
- **Marketing defasado dos concorrentes; atuação nas redes sociais:** Frente a observação feita nos concorrentes da futura empresa, foi possível constatar que a comunicação e o marketing são pouco apurados. É uma oportunidade a ser explorada, utilizando-se dos 4Ps de marketing para ganhar vantagem competitiva, inclusive inovando no setor com a utilização ativa das mídias digitais e vendas *on-line*.

- Construção de banco de dados: com o *Customer Relationship Management* - CRM – Diante da inexistência de histórico de clientes, a empresa tem a chance de iniciar organizada de tal modo a criar um histórico completo do cliente e de pessoas que visitam a Loja. Esses dados podem ser utilizados posteriormente de maneira inteligente para multiplicar os negócios.
- Padronização da marca: trata-se da primeira loja da rede, e por tanto é o momento de padronizar todos os processos para que posteriormente sejam replicados nas próximas lojas.
- Parcerias com engenheiros, arquitetos e pintores: apesar de ser uma iniciante no mercado, é possível pensar em estratégias para atrair os profissionais das áreas para conhecer a empresa e fazer parcerias;
- Expansão da rede para outras cidades: O sucesso da primeira loja oportuniza a seguir a ideia inicial do negócio, que é a atuação em redes.
- Parcerias com fábricas de complementos: A empresa já fechou duas parcerias para abertura da loja, que são fornecedoras de tintas, massas e texturas. Oportunamente pode buscar outras fornecedoras para apoiar esse empreendimento, principalmente em complementos como pincéis, rolos, baldes, fitas, entre outros.

d) *Threats* são fatores externos à empresa e que merecem atenção por ter a possibilidade de impactar negativamente o negócio.

- Aumento no custo do material de construção: nos últimos anos houve grande oscilação nos produtos da construção civil, e isso pode levar à queda dos investimentos no segmento imobiliário (CBIC, 2021). Além disso, os materiais para pintura são os últimos produtos utilizados em reformas e construções, e considerados itens de acabamento, inúmeras obras são habitadas antes mesmo de estarem pintadas.
- Políticas habitacionais: Programas de governo que incentive a construção civil;
- Endividamento da população: segundo a Confederação Nacional do Comércio – CNC o nível de endividamento das famílias brasileiras em 2021 foi o maior da série histórica iniciada em 2010. Em dezembro, 76,3% das famílias estavam endividadas (CNC, 2022).
- Novos concorrentes diretos e indiretos: Entrada de novas empresas no mercado, sendo considerados diretos as lojas de tintas e indiretos outras empresas que revendam produtos para pintura, como em lojas de materiais de construção.
- Dificuldade em encontrar sala comercial adequada: Apesar da sala já ter sido indicada neste trabalho como a ideal para instalação da loja, até a colocação do plano em prática pode não estar mais disponível. E como já descrito anteriormente, houve dificuldade em encontrar

sala com as características necessárias para abertura da loja, o que torna esse fato uma ameaça para a organização.

- Frustração de safra: A Federação da agricultura do estado do Paraná – FAEP fez um diagnóstico dos prejuízos causados pela crise hídrica que afetou a safra de soja 2021/2022, perdas de produtividade em algumas regiões chegaram a 75%. Os danos causados na safra de soja são superiores a 23 bilhões de reais, ainda há prejuízos na safra de milho totalizando 2.2 bilhões e de feijão R\$ 395 milhões. Problemas como este causam um efeito dominó na economia, pois esse valor que foi perdido deixará de circular na economia Paranaense, impactando, assim, praticamente todos os segmentos, inclusive o varejo (Sistema Faep, 2022).
- Inflação: A inflação, ao mesmo tempo em que eleva os preços, reduz a renda da população. Tal fato, entre outros, acaba prejudicando os negócios.
- Economia afetada por fatores externos como pandemia do coronavírus: Fatores externos como a pandemia coronavírus sempre refletem na economia e a vida das pessoas provocando efeitos negativos nos negócios como os vivenciados nos anos de 2020 a 2022.

Tendo em vista que a principal lacuna encontrada na análise da concorrência, foi o atendimento passivo por parte dos vendedores e a falta de atuação da concorrência na área de *marketing*, foi encontrado um espaço para uma nova forma de atuação no ramo de tintas na cidade de Toledo-PR. É um campo conhecido pelos fundadores da loja modelo, ambos possuem experiência comercial que ajudará na elaboração e cumprimento dos objetivos estratégicos.

A estratégia adotada pela empresa será o foco no cliente e tem como finalidade a criação de uma excelente experiência de compra, conquista e manutenção de clientes, aumento da base de clientes, crescimento exponencial nas vendas, crescimento consistente no faturamento, se tornar referência no ramo de tintas, ter bom alcance em suas publicidades e, acima de tudo, transparecer o comprometimento da empresa para com o cliente.

4.3.1 Proposta de intervenção

Nesta seção serão apresentados os itens complementares do planejamento estratégico proposto para a organização, compreendendo um roteiro de itens necessários para a primeira loja, a estratégia a ser seguida pela rede, o plano estratégico, e a sequência para abertura das

novas lojas da rede. Para que a empresa seja formalmente aberta, será necessário a definição de várias questões como serão descritas a seguir.

4.3.1.1 Nome da rede

É importante a escolha de um nome para a empresa, o qual será utilizado por todas as lojas da rede. Sugere-se alguns nomes, os quais não resultaram registro no INPI: Tintas do povo, Tintas Tradição, Topsul Tintas, Maestro Tintas, PP Tintas, Majestade Tintas, Realeza Tintas, Tintas Mag, Capitão Tintas, Nortedul Tintas, Araucária Tintas, Parque das Cores, Amazonas Tintas, e Loja Colorida. Após a escolha do nome, recomenda-se que a empresa busque uma consultoria especializada em propriedade intelectual com a finalidade de ter segurança no registro e evitar problemas futuros.

Tendo resolvido o nome da empresa, sugere-se a criação da identidade visual padrão da marca, incluindo o nome, a logo, aplicações, *slogan*, e um possível mascote para a publicidade, tais informações devem estar alinhadas com a missão, visão e valores que já foram definidos.

4.3.1.2 Identidade visual

No estudo dos concorrentes na cidade de Toledo-PR, e com vistas na segunda loja da rede na cidade vizinha Cascavel PR, foi observado o padrão na identidade visual das principais lojas nestas duas cidades, conforme apresentado no Gráfico 3.

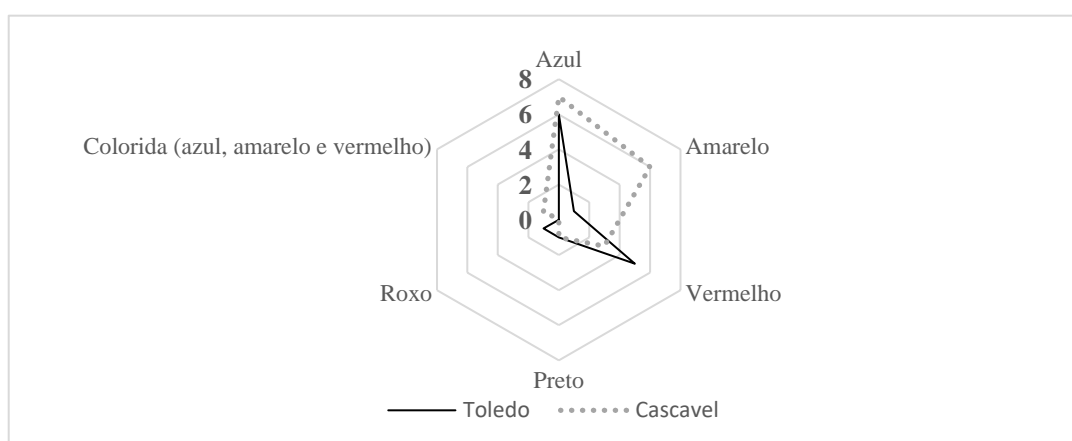


Gráfico 3: Identidade visual da concorrência
Fonte: Elaboração própria (2022).

As cores utilizadas na identidade visual/fachadas das empresas são predominantemente azuis (40%), vermelhas (25%) e amarelas (22%). Frente a isso, a empresa pode utilizar uma cor

chamativa por se tratar de uma loja de tintas, mas que se diferencie das concorrentes. Como sugestão, pode ser utilizada a cor verde, laranja, ou com várias cores.

A definição da cor da identidade visual e a logo é necessária para inclusão do registro da Marca junto ao INPI, assim como o número do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) designado pela Receita Federal do Brasil na Abertura da empresa.

4.3.1.3 Abertura da empresa

Para abertura da primeira loja no Município de Toledo-PR, é recomendável que a empresa contrate um contator para auxiliar em todos os passos necessários até a operacionalização. Alguns pontos a serem definidos e firmados com ajuda do profissional em contabilidade:

1. Definir o endereço comercial onde será instalada a loja;
2. Definir a Razão Social;
3. Definir o Nome Comercial (Nome Fantasia) – que será usado nos materiais de divulgação;
4. Definir o código e descrição da atividade econômica principal –
Sugestão: 47.41-5-00 - Comércio varejista de tintas e materiais para pintura;
5. Se tiver, definir o código e descrição da atividade econômica secundárias;
6. Elaboração do contrato social: definição do capital de abertura, percentual de participação de cada sócio, enquadramento empresarial – sugestão: Microempresa (ME), regime tributário da empresa - sugestão: Simples nacional;
7. Inscrição CNPJ na receita federal;
8. Inscrição na Fazenda Estadual;
9. Inscrição Municipal – Solicitação de alvará de funcionamento;
10. Liberação Alvará de proteção contra incêndio – Bombeiros;
11. Cadastro na Previdência Social;
12. Autorização de emissão de nota fiscal - Secretaria da Fazenda Estadual.

4.3.1.4 Plano de ação

Para que a empresa consiga seguir em seu direcionamento, é necessária a definição de um plano em busca do atingimento dos objetivos estratégicos. As informações a seguir retratam a área-chave da ação, qual foi o ponto da Matriz *SWOT* que levou a empresa refletir da necessidade da ação, qual o objetivo estratégico a ser atingido e os passos a serem seguidos. Como o foco estratégico está no cliente preponderantemente, os objetivos foram criados na área de *Marketing*.

1 - Objetivo estratégico: Conquistar clientes e fazer a gestão de relacionamento.

Área-Chave: *Marketing*

Matriz SWOT: Fraquezas - Clientela não está formada.

Estratégias/Ações:

- Aderir um sistema de informações com integração ao CRM;
- Demonstrar a importância da ferramenta para estratégias de vendas futuras;
- Incluir nas rotinas dos colaboradores o registro das informações dos clientes;
- Monitorar o uso da ferramenta, até que vire rotina;
- Utilizar as informações do CRM para ações de gestão comercial.

Métrica: em 3 meses ter criado um banco de dados dos clientes, e ter iniciado as ações de conversão de vendas utilizando o CRM.

2 - Objetivo estratégico: Engajar com o público nas mídias sociais

Área-Chave: *Marketing*

Matriz SWOT: Fraquezas - Clientela não está formada; empresa nova na cidade; marca sem tradição. Oportunidades - Atuação nas redes sociais.

Estratégias/Ações:

- Criar as redes sociais *Facebook* e *Instagram*. Criar perfil no Google Ads;
- Definir frequência de postagens, o profissional que irá criar os conteúdos (interno ou externo), e valor investido para publicações pagas;
- Iniciar as postagens antes mesmo da abertura física, a fim de gerar expectativa nos clientes, convidá-los para inauguração e divulgar as vagas de empregos disponíveis;
- Monitorar o uso das mídias sociais, público atendido, interação dos clientes e efetividade nas vendas;

Métrica: 200 novos amigos/ seguidores por mês, chegando em um ano com 2.400 seguidores por rede social.

3 - Objetivo estratégico: Criar uma relação de credibilidade junto aos fornecedores

Área-Chave: *Marketing*

Matriz SWOT: Fraquezas - Falta de histórico de compras – fornecedores.

Estratégias/Ações

- Entrar em contato com os fornecedores e solicitar visita do representante comercial da empresa;
- Contar ao representante comercial o histórico dos proprietários no ramo, descrever as estratégias a serem seguidas pela empresa, a fim de demonstrar que apesar de ser nova a empresa possui um futuro próspero pela frente;
- Realizar pedido;
- Manter o pagamento em dia das mercadorias;
- Manter contato com o fornecedor demonstrando a evolução da empresa, inclusive demonstrando em números o aumento na comercialização dos produtos.

Métrica: Em um ano, aumentar o prazo de pagamento com os fornecedores em 30% e aumentar o desconto para pagamento à vista em 5%.

4 - Objetivo estratégico: Criar uma experiência de compra personalizada e única para os clientes

Área-Chave: *Marketing*.

Matriz SWOT: Oportunidade - Atendimento passivo e marketing defasado da concorrência.

Estratégias/Ações:

- Criar um modelo de processo de atendimento próprio (Recepção do cliente, abordagem, captação de dados, fechamento de vendas, entrega do produto, pós-vendas);

- Manter os funcionários em constante treinamento para oferecer um atendimento de excelência. No cargo de vendedor adicionalmente cursos na área de vendas;
 - Manter o cliente próximo, criar um sistema de retorno de contato com o cliente. Se o cliente estiver com obra em andamento de 7 em 7 dias, caso o cliente tenha comprado eventualmente entrar em contato a cada 30 dias – isso fará com que a empresa gere uma lembrança na mente das pessoas e refletirá em mais visibilidade e resultados futuros.
- Métrica: Pós-vendas com 95% de satisfação.

5 - Objetivo estratégico: Criar uma identidade visual para a empresa

Área-Chave: *Marketing*

Matriz SWOT: Oportunidade - Padronização da marca.

Estratégias/Ações:

- Definir a empresa/pessoa responsável pela criação da identidade visual da empresa;
- Definir os detalhes dos materiais publicitários, quantidade e valores;
- Receber o material e iniciar o uso pelo registro da marca com a logo, fachada, carros, materiais institucionais e materiais de escritório.

Métrica: Padronização de todo e qualquer material de comunicação visual no prazo de 3 meses.

6 - Objetivo estratégico: Criar parcerias.

Área-Chave: *Marketing*.

Matriz SWOT: Oportunidades - Parcerias com engenheiros, arquitetos e pintores.

Estratégias/Ações:

- Fazer um levantamento de dados dos engenheiros, arquitetos e pintores do município;
- Estruturar a abordagem a ser feita nos contatos com essas pessoas, e qual será o diferencial oferecido, seja demonstrando a qualidade, rapidez, comissão sobre as indicações etc.;
- Definir uma meta mensal de contatos. Estipular um tempo de retorno posterior ao primeiro contato;
- Realizar eventos para os parceiros conhecerem a loja e os produtos e envio de brindes e amostras;
- Criar campanhas e homenagens no dia do pintor (18 de outubro), dia do arquiteto (15 de dezembro), dia do engenheiro civil (25 de outubro) e do designer de interiores (30 de outubro);
- Avaliar a efetivação das parcerias e conversão nas vendas.

Métricas: Fechar no mínimo 6 parcerias por mês, sendo com pintores, arquitetos, engenheiros ou designer de interior.

7 - Objetivo estratégico: Formar uma equipe de excelência.

Área-Chave Recursos Humanos

Matriz SWOT: Fraquezas - Capacitação profissional; Equipe não está integrada.

Estratégias/Ações:

- Divulgar as vagas disponíveis nas redes sociais da empresa, associação comercial e classificados;
- Preparar e padronizar as etapas de seleção dos candidatos;
- Selecionar os candidatos de acordo com as exigências profissionais descritas no item 1.3.4;
- Fazer o processo admissional;
- Primeiro dia de trabalho será o dia de integração ao ambiente de trabalho – Entregar uniformes e material institucional da empresa com as normas e informações da empresa;

- Demonstração dos pontos do planejamento estratégico da empresa, estratégias a serem seguidas, os *stakeholders* e composição da equipe;
- Criar um cronograma de cursos a serem realizados pelos colaboradores de acordo com sua função.

Métrica: Funcionários preparados para desempenhar suas funções, e zero rotatividade em um ano.

8 - Objetivo estratégico: Sustentabilidade da empresa.

Área-Chave: Financeiro

Matriz SWOT: Forças - Capital de giro próprio.

Estratégias/Ações

- Criar controles financeiros com base na análise de viabilidade financeira realizada neste estudo;
- Acompanhar a evolução dos custos e receitas da empresa;
- Fazer um alinhamento sempre que necessário com o departamento de vendas, a fim de que as receitas estar de acordo ou superior ao planejado;
- Realizar o fechamento mensal e avaliar pontos a serem melhorados.

Métrica: Estar dentro dos parâmetros financeiros projetados na análise financeira.

Destaca-se a importância da realização do planejamento estratégico desde a primeira loja da rede, tendo em vista que cada etapa do planejamento estratégico é importante e pode ter relação positiva com o desempenho da empresa, e ainda há indícios que podem impactar nos indicadores de desempenho financeiro e não financeiro. Sendo que a etapa do planejamento que incide vínculo mais forte com o desempenho é a análise do ambiente (Arasa & K'obonyo, 2012).

O acompanhamento dos objetivos estratégicos deverá ser constante, a fim de ajustar as ações de acordo com a rápida mudança no mercado. A empresa, estando aberta, irá se deparar com novos acontecimentos, o que necessitará de adequações no planejamento. Como a empresa terá um grupo de pessoas envolvidas, faz-se necessário que todos participem, de modo que contribuam e se sintam parte do processo.

Após a abertura do primeiro negócio e realizada a revisão do planejamento estratégico, é preciso verificar o plano de marketing e checar se o negócio atingiu a viabilidade proposta na análise financeira deste estudo. A viabilidade da primeira loja permite o estudo da próxima loja da rede e se aconselha que, na sequência, seja feito o estudo em cidades semelhantes a Toledo. É indicado que a empresa tome como base o cenário otimista para definir suas metas de vendas, e que no final de 2 anos da primeira loja, já inicie o planejamento da loja e, assim, sucessivamente.

Além disso, é indispensável no processo, uma pessoa responsável pela montagem das lojas, as quais terão o *nohall* para replicar os conhecimentos adquiridos nas lojas anteriores. Será um ciclo constante, conforme Figura 12.

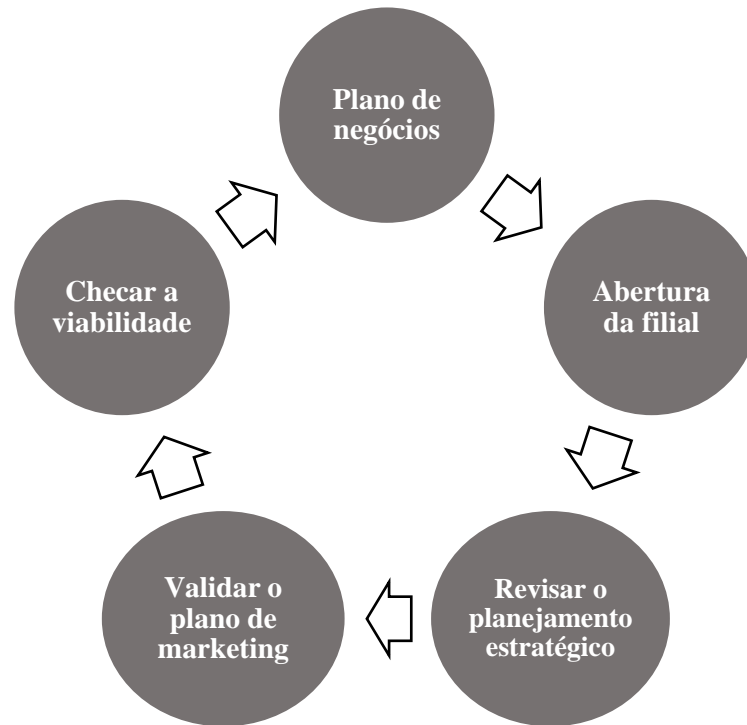


Figura 12: Ciclo de abertura das lojas da rede
Fonte: Elaboração própria (2022).

É preciso encontrar uma combinação ideal entre formalização do planejamento e flexibilidade deste processo. Essa adaptação é precursora da inovação, pois permite que a empresa se adeque às preferências de seus clientes, aspectos econômicos, novas oportunidades e ameaças, novas tecnologias e regulamentações (Dibrell & Craig, 2014). A geração contínua de conhecimento inovador motivado pelo planejamento estratégico é vital para a sustentabilidade e crescimento das organizações, especialmente nesse ambiente dinâmico de negócios (Arend, Zhao, Song & Im, 2017).

O planejamento estratégico é ainda mais relevante em momentos mais turbulentos, como é o caso atual, da pandemia do Covid 19 e a Guerra na Ucrânia, que está impactando diretamente na economia global. O estudo realizado por membros do *Association for Strategic Planning* de Toronto, no Canadá, em tempos da crise econômica de 2007 a 2009 corrobora com essa afirmação. Empresas que possuem práticas de planejamento estratégico para a tomada de decisão são empresas proativas e capazes de aproveitar as oportunidades de crescimento à medida que aparecem em tempos de ruptura econômica. Aquelas que tiveram crescimento diante da crise possuíam forte cultura de planejamento e conseguiram utilizar o que foi planejado de forma produtiva durante a crise (Wilson & Eilertsen, 2010).

Por fim, o estudo de mercado, a análise financeira e o planejamento estratégico foram apresentados e validados junto aos investidores.

5 CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi realizar uma análise de viabilidade para abertura de uma loja de tintas com perspectiva de atuação em rede, iniciando por uma loja modelo na cidade de Toledo-PR. A fim de auxiliar na execução objetivo do geral do trabalho, foi realizado um estudo de mercado no segmento de tintas na cidade de Toledo; a análise econômico-financeira para abertura da loja e a elaboração do planejamento estratégico considerando a futura atuação em rede.

A cidade que foi escolhida para ser a sede da loja modelo da rede é a cidade de Toledo, no estado do Paraná, cujo desenvolvimento está sempre em constante crescimento e, apesar de ter sido afetada na crise econômica brasileira, principalmente em função da pandemia Covid-19, no município, o setor da construção civil permaneceu em alta. O estudo de mercado apontou lacunas inexploradas pela concorrência, público-alvo considerável para atuação da nova loja e viabilidade comercial para instalação da nova loja.

Os índices financeiros apontaram para a viabilidade econômico-financeira para abertura da loja modelo da rede de lojas na cidade de Toledo-PR nos cenários realista e otimista, e inviável considerando o cenário pessimista no horizonte de 5 anos. Essa análise complementar, considerando cenários, serviu principalmente para demonstrar o cuidado que os investidores precisam ter em relação à gestão financeira, pois por menor que seja a oscilação, pode fazer com que o negócio tenha complicações financeiras se tornando inviável.

Com base no estudo de mercado e na análise financeira, foi construído o planejamento estratégico do novo negócio, com a definição da missão visão e valores e definição da estratégia adotada pela empresa, com foco no cliente. Foi proposto também o plano a ser seguido com oito objetivos estratégicos relacionados aos pontos identificados na Matriz *SWOT*, desmembrados em várias ações.

A abertura da empresa já está em andamento, inclusive com o registro no INPI de um dos nomes sugeridos neste trabalho. Espera-se que após o ciclo de maturação da primeira loja, seja dada a continuidade com a abertura das demais lojas para a formação da rede. Frente a isso, foram feitas as sugestões para a ampliação das lojas com a definição de metas de vendas considerando o cenário otimista, o início do planejamento da próxima loja da rede em 2 anos e a construção de um ciclo a ser considerado para abertura das novas lojas. Com os dados e resultados obtidos neste estudo, entende-se que houve contribuição na prática para a abertura da loja em questão, além de trazer maior segurança aos investidores em relação à estruturação

do negócio. Espera-se que este trabalho contribua também para estudos de redes semelhantes ou de outros negócios.

Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se a realização deste estudo em outros municípios onde rede irá se instalar, além disso, o estudo para lojas de portes diferentes levando em consideração o tamanho da cidade a ser instalada. Estudos futuros podem explorar outros tipos de rede, ou seja, em outros segmentos. E, finalmente, pesquisas com um horizonte de tempo maior podem empregar a aplicação prática de redes de negócios, experienciando seus desafios e aspectos contributivos para o sucesso.

REFERÊNCIAS

- Alperstedt, G. D., Martignago, G., Feuerschütte, S. G., & Lemos, D. D. C. (2011). Competências em vendas no varejo de materiais de construção. *Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 1(1), 1-13.
- Associação Comercial e Empresarial de Toledo – ACIT (2021). Associados ACIT. Recuperado em 16 de setembro de 2021, de <https://acit.org.br/associados>.
- Arasa, R., & K'obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22).
- Araújo, A. B. A., & da Silva Moura, D. J. (2014). Marca, posicionamento e brand equity: um levantamento teórico. *Tecnologia & Informação* ISSN 2318-9622, 1(3), 7-19.
- Arend, R. J., Zhao, Y. L., Song, M., & Im, S. (2017). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1741–1752.
- Basset, M. A., Mohamed, M., Sangaiah, A. K., & Jain, V. (2018). An integrated neutrosophic AHP and SWOT method for strategic planning methodology selection. *Benchmarking An International Journal*, 25(7), 2546–2564.
- Biopark. (2022). Biopark. Recuperado em 25 de janeiro de 2022, de <https://biopark.com.br/>.
- Blombäck, A., Wigrenkristoferson, C., & Wigren-Kristoferson, C. (2011). Corporate responsibility practices in Swedish retail-identifying differences between independent stores and chain.
- Bocato, V. R. C. (2006). Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo*, 18(3), 265-274.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2013). *Gestão logística da cadeia de suprimentos* (AMGH Editora).
- Braga, R. (2010). BRAGA, R. Fundamentos e técnicas de administração financeira. 18 reimpr. São Paulo: Atlas.
- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in international business and finance*, 57, 101396.
- Conselho de Arquitetura e Urbanismo - CAU. (2021). Ache um arquiteto. Recuperado em 16 de setembro de 2021, de <https://acheumarquiteto.caubr.gov.br/>.
- Câmara Brasileira da Indústria da Construção CBIC. (2021). Aumento no custo com materiais de construção contínua - CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Recuperado em 21 de janeiro de 2021, de https://cbic.org.br/es_ES/aumento-no-custo-com-materiais-de-construcao-continua/.

- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1983). Tipos de pesquisa. *Cervo AL, Bervian PA. Metodologia científica*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 53-59.
- Chain Store Guide. (2017). Lojas de Tintas pelos Números - Guia da Loja de Rede. Recuperado em 09 de outubro de 2021, de <https://chainstoreguide.com/offthechain/2017/01/paint-stores-by-the-numbers/>.
- Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor* (2ª edição). Saraiva.
- Chiavenato, Idalberto., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações* (2.ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo - CNC. (2022). Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (Peic) – Anual e dezembro de 2021. Recuperado em 28 de janeiro de 2021, de <https://www.portaldocomercio.org.br/publicacoes/pesquisa-de-endividamento-e-inadimplencia-do-consumidor-peic-anual-e-dezembro-de-2021/410541>.
- Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Paraná - CREA. (2021). Consultas públicas. Recuperado em 16 de setembro de 2021, de <https://servicos.crea-pr.org.br/publico/profissional>.
- Corrêa, R. L. (1989). O espaço urbano (Vol. 174). Ática.
- Cruz, B., Silva, R., & Vendrame, F. (2015). Plano de Negócios e Planejamento: sua importância para o empreendimento. Encontro Científico e Simpósio de Educação UNISALESIANO. *Anais... V, Lins-São Paulo*.
- Da Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. *UFSC, Florianópolis, 4a. edição, 123*.
- Daltro da Fonseca, Y., & Leal Bruni, A. (2010). Técnicas de avaliação de investimentos: uma breve revisão da literatura.
- Daychouw, M. (2007). *40 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. Brasport.
- Dias, S. (2014). *O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor. 337 f* (Doctoral dissertation, Thesis - PhD in Administration). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research, 67*(9), 2000-2007.
- Dolabela, F. (2005). *O Segredo do de Luísa*. Belo horizonte: Sextante.
- Dornelas, J. (2018). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. (6.Ed.). São Paulo: Atlas.
- Dornelas, J. (2021). Plano de Negócios – Empreendedorismo. Recuperado em 11 de outubro de 2021, de <https://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios>.

- Dosher, M., Benepe, O., Humphrey, A., Stewart, R., & Lie, B. (1960). The SWOT analysis method. *Mento Park, CA, Stanford Research Institute*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Erbıyık, H., Özcan, S., & Karaboğa, K. (2012). Retail store location selection problem with multiple analytical hierarchy process of decision making an application in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1405-1414.
- Faller, L. P., & de Almeida, M. I. R. (2014). Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *Revista de Administração*, 49(1), 171-187.
- Ferreira, L. B. (2014). Inovação no varejo: estudo de casos em grandes redes varejistas.
- Fundação Getúlio Vargas - FGV. (2021). INCC - M, Índice Nacional de Custo da Construção. Recuperado em 21 de janeiro de 2022, de https://portalibre.fgv.br/sites/default/files/2021-12/incc-m_fgv_press-release_dez21_0.pdf.
- Folha de São Paulo. (2016). Acordo de US\$ 8,9 bilhões cria a maior empresa de tintas do mundo - 20/03/2016 - Mercado - Folha de S.Paulo. Recuperado em 09 de outubro de 2021, de <https://m.folha.uol.com.br/mercado/2016/03/1752110-sherwin-williams-fecha-acordo-para-compra-de-concorrente-por-us-89-bi.shtml>.
- Guidolin, S. M., Costa, A. C. R. D., & Nunes, B. F. (2009). Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global.
- Global Entrepreneurship Monitor - GEM. (2021). Relatório Global GEM 2020/2021. Recuperado em 05 de outubro de 2021, de <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>.
- Google Maps (2022). Mapa do Município de Toledo Pr. Recuperado em 15 de janeiro de 2022, de <https://www.google.com/maps/search/munic%C3%ADpio+de+toledo/@-24.7224853,-53.7427553,18z/data=!3m1!4b1>.
- Gouvêa, M. O., & Okazaki, A. (1999). A. A Prática do Franchising: Conceituação e Evolução—o Caso de Empresas Franqueadas no Ramo Alimentício. *Artigo publicado no IV SEMEAD*.
- Governo Digital. (2021). Painel Mapa de Empresas. Recuperado em 05 de outubro de 2021, de <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>.
- Haag, A. B. (2013). Writing a Successful Business Plan. *Workplace Health & Safety*, 61(1), 19–29.
- Hisrich, R. D., & Ramadani, V. (2018). *Entrepreneurial marketing: a practical managerial approach*. Edward Elgar Publishing.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2021). Painel de Indicadores | IBGE. Recuperado em 05 de outubro de 2021, de <https://www.ibge.gov.br/indicadores#desemprego>.

- IBGE. (2022). IBGE | Cidades@ | Paraná | Toledo | Panorama. Recuperado em 21 de janeiro de 2022, de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/toledo/panorama>.
- Jotun. (2021). Jotun protects property. Recuperado em 10 de outubro de 2021, de <https://www.jotun.com/br/pt/b2b/why-jotun/>.
- KatO, H., & Parente, J. (2008). Estratégias de localização. GV-Executivo. *Getúlio Vargas Executivo*, 7(5), 66-69.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Administração de Marketing*. 15a Edição. Pearson (Vol. 15°).
- Lawlor, J. E. (2010). The importance of strategic planning. *London: Observatory on Borderless Higher Education Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Levy, M. (2000). *Administração de varejo*. Atlas.
- Liu, S., Qian, H., & Haynes, K. E. (2020). Entrepreneurship in small cities: evidence from US micropolitan areas. *Economic Development Quarterly*, 35(1), 3–21.
- Lojas Renner. (2021). Lojas Renner SA | Histórico. Recuperado em 08 de outubro de 2021, de https://www.lojasrennersa.com.br/pt_br/institucional/historico.
- Magazine Luiza. (2021). Magazine Luiza | Relações com Investidores - Quem Somos. Recuperado em 08 de outubro de 2021, de <https://ri.magazineluiza.com.br/>.
- Maritz, A., Perenyi, A., Waal, G. de, & Buck, C. (2020). Entrepreneurship as the Unsung Hero during the Current COVID-19 *Economic Crisis: Australian Perspectives*. *Sustainability 2020, Vol. 12, Page 4612, 12(11)*, 4612.
- Município de Toledo. (2022). Toledo em Números | Portal do Município de Toledo - Paraná. Recuperado em 21 de janeiro de 2022, de <https://www.toledo.pr.gov.br/portal/cidade-conheca-toledo/toledo-em-numeros>.
- Neto, A. A. (2014). *Finanças corporativas e valor*. 7ª edição. São Paulo: Atlas.
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
- Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The Importance Of A Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(2).
- Oliveira, D. de P. R. de., (2007). *Planejamento Estratégico – Conceitos, metodologia, práticas*. Atlas.
- Okada, S., & Porto, R. (2018). Comportamento do consumidor em canais cruzados: modelo de mediação-moderada nas compras online/offline. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 510-530.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Alta Books.

- Plano Diretor - Toledo PR. (2022). Documentos da Conferência Municipal | Portal do Município de Toledo - Paraná. Recuperado em 21 de janeiro de 2022, de <https://www.toledo.pr.gov.br/portal/documentos-da-conferencia-municipal/documentos-da-conferencia-municipal>.
- Portal do franchising. (2021). Franquia Tintas MC. Recuperado em 08 de outubro de 2021, de <https://franquias.portaldofranchising.com.br/franquia-tintas-mc/>.
- Quadros, F. (2004). Plano de negócios e a pequena empresa de base tecnológica: um estudo de caso na incubadora de empresas do MIDI Florianópolis.
- Ranking Ibevar. (2020). Ranking Ibevar – FIA 2020: quais são as 10 empresas varejistas com o maior faturamento? - IBEVAR. Recuperado em 08 de outubro de 2021, de <https://www.ibevar.org.br/ranking-ibevar-fia-2020-quais-sao-as-10-empresas-varejistas-com-o-maior-faturamento/>.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5) 503–516.
- Ratten, V. (2021a). COVID-19 and entrepreneurship: Challenges and opportunities for small business.
- Ratten, V. (2021b). COVID-19 and entrepreneurship: Future research directions. *Strategic Change*, 30(2), 91–98.
- Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. (2021). Conheça o ex-jornaleiro que fatura R\$ 10 milhões com loja de tintas - Pequenas Empresas Grandes Negócios | Franquias. Recuperado em 08 de outubro de 2021, de <https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2018/12/conheca-o-ex-jornaleiro-que-fatura-r-10-milhoes-com-loja-de-tintas.html>.
- Rodrigues, A., Rojo, C., & Bertolini, G. (2013). Formulation of competitive strategies through analysis of scenarios for civil construction. *Production*, 23, 269–282.
- Rosa, C. A. (2004). *Como Elaborar um plano de negócios*. Sebrae. Belo horizonte: Sebrae.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Lamb, R. (2015). *Administração financeira*. AMGH Editora.
- Saint-Gobain. (2021). Saint-Gobain no Brasil | Saint-Gobain Brasil. Recuperado em 08 de outubro de 2021, de <https://www.saint-gobain.com.br/grupo-saint-gobain/saint-gobain-no-brasil>.
- Santos, B. T., & Lubiana, C. (2017). O uso da curva ABC para a tomada de decisão na composição de estoque. *Inter-American Journal of Development and Research*, 1(1), 62-78.
- Santos, M. (1993) *A urbanização brasileira*. São Paulo: Hucitec.
- Sato, F. R. L. (2002). Problemas e métodos decisórios de localização de empresas. *RAE eletrônica*, 1(2), 02-13.

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. (2013). *Como elaborar um plano de negócios*. Brasília: Sebrae.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. (2017). “Franchising: a identidade da marca e os padrões do negócio”. Recuperado em 01 de julho de 2021, de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franchising-a-identidade-da-marca-e-os-padroes-do-negocio,3dcb39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.
- Sebrae. (2021a). Pesquisa “Sobrevivência de Empresas.”. Recuperado em 05 de outubro de 2021, de https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Sobreviv%C3%Aancia_2020_Web_Final.pdf.
- Sebrae. (2021b). Data Sebrae indicadores. Recuperado em 27 de setembro de 2021, de <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>.
- Sherwin Williams. (2021). Nossa Empresa. Recuperado em 09 de outubro de 2021, de <https://corporate.sherwin-williams.com/our-company.html>.
- Simoneaux, S., & Stroud, C. (2011). A business plan: The GPS for your company. *Journal of Pension Benefits Issues in Administration*, 17(3), 92-95.
- Simón-Moya, V., & Revuelto-Taboada, L. (2016). Revising the predictive capability of business plan quality for new firm survival using qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*, 69(4), 1351-1356.
- Sistema Faep. (2022). Diagnóstico da seca no Paraná aponta prejuízos bilionários | Sistema FAEP/SENAR-PR. Recuperado em 28 de janeiro de 2022, de <https://www.sistemafaep.org.br/diagnostico-da-seca-no-parana-aponta-prejuizos-bilionarios/>.
- Souza, A., & Clemente, A. (2008). *Decisões Financeiras e Análises de Investimentos: Conceitos, técnicas e aplicações*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Sviech, V., & Mantovan, E. A. (2013). Análise de investimentos: controvérsias na utilização da TIR e VPL na comparação de projetos. *Percurso*, 1(13), 270–298.
- Telhanorte. (2021). Material de Construção - Loja e Depósito | Telhanorte. Recuperado em 08 de outubro de 2021, de <https://www.telhanorte.com.br/institucional/quem-somos>.
- Terence, A. C. F. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento* (Doctoral thesis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Terribili Filho, A. (2014). Escopo de projeto para criação de um Plano de Negócios. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*.
- Thukral, E. (2021). COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Strategic Change*, 30(2), 153–158.

- Tintas Darka. (2021). Tintas Darka | Há 30 anos a maior loja de tintas. Recuperado em 08 de outubro de 2021, de <https://www.tintasdarka.com.br/pagTexto/sobre-nos>.
- Tintas Verginia. (2021). Tintas Verginia: Suvinil, Dacar, Coral, Sherwin Williams e muito mais. Recuperado em 08 de outubro de 2021, de <https://www.tintasverginia.com.br/>.
- Vazzoler, A. (2017). *Introdução ao estudo das viabilidades técnica e econômica de processos químicos: Estimativas de custos para projetos conceituais e anteprojetos*. Alex Vazzoler.
- Veras, L. L. (2007). *Matemática Financeira: uso de calculadoras, aplicações ao mercado financeiro, introdução à engenharia econômica, 300 exercícios resolvidos e propostos com respostas*. Atlas.
- Westwood, J. (2007). *O plano de marketing*. (3. ed.). São Paulo: M. Books.
- Yin, R. K. (2015). *Collecting Case Study Evidence. Case Study Research Design and Methods* (5^{ed.}). Bookman editora.
- Zdanowicz, J. E. (1998). *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. (Sagra Luzzatto,Ed.) (7th ed.). Porto Alegre