



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - ARGO**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

AMANDA DE SOUZA SILVEIRA

LUIDY CAMPOS GONÇALVES

MÁRIO CARDOSO CAVALCANTE FILHO

SÉRGIO GABRIEL BARRA MELO

**PLANO DE NEGÓCIOS:**

Viabilidade Econômica da Expansão Interna da Loja Guajará Materiais de Construção.

BELÉM

2023

AMANDA DE SOUZA SILVEIRA

LUIDY CAMPOS GONÇALVES

MARIO CARDOSO CAVALCANTE FILHO

SERGIO GABRIEL BARRA MELO

**PLANO DE NEGÓCIOS:**

Viabilidade Econômica da Expansão Interna da Loja Guajará Materiais de Construção.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Do Estado Do Pará, como requisito da turma AD8NA para obtenção do título de Bacharel em Administração na modalidade PLANO DE NEGÓCIOS.

Orientadora: Prof. Ma. Fabíola Alves Cereja.

BELÉM

2023

AMANDA DE SOUZA SILVEIRA

LUIDY CAMPOS GONÇALVES

MARIO CARDOSO CAVALCANTE FILHO

SERGIO GABRIEL BARRA MELO

**PLANO DE NEGÓCIOS:**

Viabilidade Econômica da Expansão Interna da Loja Guajará Materiais de Construção.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Do Estado Do Pará, como requisito da turma AD8NA para obtenção do título de Bacharel em Administração na modalidade PLANO DE NEGÓCIOS.

Data da aprovação: / /

Banca examinadora

---

Prof. Ma. Fabíola Alves Cereja  
Orientadora e Presidente da banca.

---

Profa. Ma. Tatiana Maira Thomaz Araújo  
Examinadora interna.

---

Gustavo Uliana Fonseca  
Examinador externo.

**Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)**  
**Biblioteca do CESUPA, Belém – PA**

---

Silveira, Amanda de Souza.

Plano de negócios: viabilidade econômica da expansão interna da loja Guajará Materiais de Construção / Amanda de Souza Silveira, Luidy Campos Gonçalves, Mario Cardoso Cavalcante Filho, Sergio Gabriel Barra Melo; orientadora Fabíola Alves Cereja. – 2023.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário do Estado do Pará, Belém, 2023.

1. Plano de negócios. 2. Planejamento empresarial. 3. Estudos de viabilidade. I. Gonçalves, Luidy Campos. II. Cavalcante Filho, Mario Cardoso. III. Melo, Sergio Gabriel Barra. IV. Cereja, Fabíola Alves, orient. V. Título.

## AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de expressar nossa profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso. Este projeto não teria sido possível sem o apoio e a colaboração de diversos indivíduos e instituições.

Primeiramente, queremos agradecer à nossa orientadora, Fabíola Alves Cereja, pela orientação valiosa, paciência e apoio contínuo ao longo deste processo. Seus conselhos e insights foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, e somos imensamente gratos pela dedicação.

Queremos expressar nossa profunda gratidão à coordenadora do curso, Tatiana Maira Thomaz Araujo. Sua orientação, comprometimento e incentivo foram fundamentais para o sucesso de nosso Trabalho de Conclusão de Curso. Agradecemos por criar um ambiente educacional inspirador e por ser uma mentora excepcional. Sua contribuição deixou uma marca positiva em nossa jornada acadêmica, e estamos sinceramente agradecidos por sua influência.

Desejamos expressar nossa profunda gratidão ao dedicado gestor estratégico, Gustavo Uliana Fonseca, por sua generosidade ao compartilhar seu valioso tempo e fornecer insights cruciais sobre sua empresa. Sua confiança no projeto foi fundamental para o seu desenvolvimento, e estamos sinceramente agradecidos por sua colaboração e apoio.

Também estendemos nossos sinceros agradecimentos à competente gestora operacional, Caroline de Nazaré Cavalcante Uliana, pela disponibilidade em compartilhar informações essenciais relacionadas à logística e operações. Sua contribuição desempenhou um papel fundamental na compreensão detalhada dos aspectos práticos do nosso projeto.

Ambos foram peças-chave para o sucesso deste trabalho, e agradecemos sinceramente por sua participação ativa e apoio contínuo. A colaboração de profissionais tão dedicados como vocês enriqueceu significativamente nossa jornada acadêmica. Muito obrigado pela confiança e contribuição valiosa para o nosso projeto.

"Escreva algo que valha a pena ler ou faça algo que valha a pena escrever." - Benjamin Franklin

## RESUMO

No mercado de materiais de construção atual, é possível observar seu crescimento de forma nítida, segundo matéria publicada pelo Valor Econômico o setor de varejo de material de construção elevou o seu faturamento em 2022, de acordo com estimativas do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da FGV em parceria com Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção (Anamaco), o setor faturou cerca de R\$ 207 bilhões em 2022, com um crescimento de 2,5% em relação a 2021, para 2023 a entidade projeta um crescimento de 1% a 3% no faturamento. Desse modo, este plano de negócios, oferece uma visão abrangente, abordando o objetivo de verificar a viabilização econômica da expansão interna da loja Guajará Materiais de Construção, a sua justificativa e seus pontos-chaves. Adicionalmente, na Análise de Mercado há detalhes minuciosos do mercado de materiais de construção na região da loja Guajará, abrangendo concorrência, perfil dos clientes, tendências de consumo e oportunidades de crescimento, com análises de SWOT e das cinco forças de Porter. Além disso, o Plano de Marketing delinea estratégias para aumentar a visibilidade, atrair e fidelizar clientes, cobrindo comunicação, promoção, precificação, distribuição, objetivos, público-alvo, posicionamento, o mix de marketing e o plano de ação para suas estratégias. Do mesmo modo, a seção de Plano Operacional oferece estratégias para otimizar processos internos, aumentar a eficiência operacional e reduzir custos, com ações em gestão de estoques, compras, layout da loja e gestão de pessoas. Por conseguinte, o Plano Financeiro projeta finanças para quatro anos, incluindo faturamento, custos, despesas, investimentos, fluxo de caixa, indicadores de rentabilidade e lucratividade, abordando objetivos financeiros, projeções de vendas, investimento necessário e a análise de viabilidade financeira. Finalmente, na Avaliação do Plano de Negócios, em que são destacadas as conclusões do Plano de Negócios, mensurados os indicadores e é dado o veredito sobre a viabilidade econômica da expansão interna da loja Guajará Materiais de Construção.

**Palavras-Chave:** Materiais de Construção. Plano de Negócios. Viabilidade. Expansão

## **ABSTRACT**

In the current construction materials market, substantial growth is evident. According to an article by Valor Econômico, the retail sector of construction materials increased its revenue in 2022. Based on estimates from the Brazilian Institute of Economics (IBRE) of FGV in partnership with the National Association of Construction Material Retailers (Anamaco), the sector generated approximately R\$ 207 billion in 2022, showing a 2.5% growth compared to 2021. For 2023, the organization anticipates a revenue growth ranging from 1% to 3%. This business plan provides a comprehensive overview, addressing the objective of assessing the economic feasibility of the internal expansion of Guajará Construction Materials store, along with its justification and key points. Moreover, the Market Analysis section provides detailed insights into the construction materials market in the Guajará store's region, covering competition, customer profiles, consumption trends, and growth opportunities. This includes SWOT analysis and Porter's five forces analysis. Additionally, the Marketing Plan outlines strategies to enhance visibility, attract and retain customers, encompassing communication, promotion, pricing, distribution, objectives, target audience, positioning, marketing mix, and the action plan for these strategies. Similarly, the Operational Plan section offers strategies to optimize internal processes, increase operational efficiency, and reduce costs, involving inventory management, purchasing, store layout, and personnel management. Consequently, the Financial Plan projects finances for four years, including revenue, costs, expenses, investments, cash flow, profitability indicators, and financial viability analysis. It covers financial goals, sales projections, required investments, and the analysis of financial feasibility. Finally, the Business Plan Evaluation section highlights conclusions, measures indicators, and provides a verdict on the economic viability of the internal expansion of Guajará Construction Materials store.

**Keywords:** Construction Materials. Business Plan. Viability. Expansion.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise dos Concorrentes.....	42
Figura 2 – Layout da Expansão.....	67
Figura 3 – Processo Pedidos Online.....	72
Figura 4 – Processo Entrega ao Cliente.....	73
Figura 5 – Processo Venda na Loja Física.....	74
Figura 6 – Processo Venda com o Representante Comercial.....	75
Figura 7 – Diagrama de Ishikawa.....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Variação de Ticket Médio do Ano de 2023 até o Momento .....	49
Gráfico 2 – Capacidade de Armazenagem do Estoque. ....	70
Gráfico 3 – Investimentos Fixos. ....	81
Gráfico 4 – Investimentos Totais. ....	87
Gráfico 5 – Receita Anual. ....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados dos Sócios. ....	24
Quadro 2 – Capital Social. ....	26
Quadro 3 – Ambiente Externo e Ambiente Interno. ....	28
Quadro 4 – Pessoa Física ....	32
Quadro 5 – Pessoa Jurídica ....	32
Quadro 6 – Possibilidade de Entrada de Novos Concorrentes. ....	36
Quadro 7 – Rivalidade entre as Empresas Existentes no Setor. ....	37
Quadro 8 – Ameaça de Produtos Substitutos. ....	38
Quadro 9 – Poder de Negociação dos Compradores ....	39
Quadro 10 – Poder de Negociação dos Fornecedores. ....	40
Quadro 11 – Análise do Fornecedor de Cimento. ....	42
Quadro 12 – Análise do Fornecedor de Revestimento. ....	43
Quadro 13 – Análise do Fornecedor de Telha Brasilit ....	45
Quadro 14 – Análise do Fornecedor de Pisos ....	46
Quadro 15 – 5W2H – Campanha de Tráfego Pago Geolocalizado. ....	51
Quadro 16 – 5W2H – Manter Clientes. ....	55
Quadro 17 – 5W2H – Estratégia para Pessoas Jurídicas. ....	57
Quadro 18 – 5W2H – Estratégia para Atrair Clientes Locais. ....	59
Quadro 19 – Cruzamento SWOT ....	65
Quadro 20 – Ciclo PDCA.....	77
Quadro 21 – Necessidade de Pessoal. ....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produtos do Novo Mix.....	61
Tabela 2 – Investimentos Fixos.....	80
Tabela 3 – Estoque Inicial.....	82
Tabela 4 – Cálculo do Prazo Médio de Recebimento de Vendas .....	83
Tabela 5 – Cálculo do Prazo Médio de Pagamento das Compras.....	84
Tabela 6 – Total do Caixa Mínimo.....	85
Tabela 7 – Total do Capital de Giro.....	85
Tabela 8 – Investimentos Pré-Operacionais.....	86
Tabela 9 – Investimentos Totais.....	86
Tabela 10 – Fontes de Recursos.....	87
Tabela 11 – Estimativa de Receita Anual.....	88
Tabela 12 – Estimativa de Cimento Poty.....	90
Tabela 13 – Estimativa de Telhas Brasilit.....	90
Tabela 14 – Estimativa de Piso Branco 45x45 Formigres.....	90
Tabela 15 – Estimativa de Piso Bege 60x60 Embramacó.....	91
Tabela 16 – Estimativa de Revestimento Branco 32x45 Embramacó.....	91
Tabela 17 – Estimativa de Revestimento Bege 33x60,5 Embramacó.....	91
Tabela 18 – Estimativa de Revestimento Artico 33x60,5 Embramacó.....	91
Tabela 19 – Custos com MD e MV.....	92
Tabela 20 – Custos de Comercialização.....	93
Tabela 21 - Estimativa de Custos com Mão de Obra.....	94
Tabela 22 – Estimativa de Custos com Frete.....	94
Tabela 23 – Estimativa de Custos com Depreciação.....	95
Tabela 24 – Custos Fixos Anuais.....	96
Tabela 25 – DRE Ano 1.....	97
Tabela 26 – DRE Ano 2.....	98
Tabela 27 – DRE Ano 3.....	99
Tabela 28 – DRE Ano 4.....	100
Tabela 29 – Informações Iniciais do VPL.....	100
Tabela 30 – Informações do VPL.....	101
Tabela 31 – Cálculo do VPL.....	101
Tabela 32 – Ponto de Equilíbrio de Cimento.....	102
Tabela 33 – Ponto de Equilíbrio de telhas Brasilit.....	103

Tabela 34 – Ponto de Equilíbrio de Piso Branco 45x45 Formigres. ....	104
Tabela 35 – Ponto de Equilíbrio de Piso Bege 60x60 Embramacó. ....	104
Tabela 36 – Ponto de equilíbrio de Revestimento Branco 32x45 Formigres. ....	105
Tabela 37 – Ponto de Equilíbrio de Revestimento Bege 33x60,5' Embramacó ....	105
Tabela 38 – Margem de Contribuição Monetária no Ponto de Equilíbrio. ....	106
Tabela 39 – Lucratividade .....	107
Tabela 40 – Rentabilidade Sobre o Investimento. ....	107
Tabela 41 – Prazo de Retorno do Investimento. ....	108
Tabela 42 – DRE Pessimista. ....	109
Tabela 43 – DRE Otimista .....	110

## LISTA DE ABREVIACOES

ABRAMAT	Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção
IBRE	Instituto Brasileiro de Economia
FGV	Fundação Getúlio Vargas
CNAE	Classificação Nacional das Atividades Econmicas
LTDA	Sociedade limitada
DAS	Documento de arrecadação do Simples
ROI	Retorno sobre o investimento
CPC	Custo por clique
CPA	Custo por aquisição
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
PDCA	Plan-do-check-act (Planejar-Fazer-Verificar-Agir)
PMRV	Prazo médio de recebimento de vendas
PMRE	Prazo médio de renovação de estoque
PMPC	Prazo médio de pagamentos de compras
QTD	Quantidade
FGTS	Fundo de garantia do tempo de serviço
KG	Quilograma
SRF	Secretaria da Receita Federal
DRE	Demonstração do resultado do Exercício
VPL	Valor presente líquido

## SUMÁRIO

<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO.</b> ....	<b>19</b>
1.1. RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	19
1.2. OBJETIVOS .....	22
<b>1.2.1. Objetivo Geral.</b> .....	<b>22</b>
<b>1.2.2. Objetivos Específicos.</b> .....	<b>22</b>
1.3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA. ....	23
1.4. DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES.....	24
1.5. MISSÃO DA EMPRESA. ....	24
1.6. VISÃO DA EMPRESA. ....	24
1.7. VALORES ORGANIZACIONAIS .....	24
1.8. SETOR DE ATIVIDADE. ....	25
1.9. NATUREZA JURÍDICA. ....	25
1.10. ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO. ....	26
1.11. CAPITAL SOCIAL. ....	26
<b>2. ANÁLISE DE MERCADO.</b> .....	<b>27</b>
2.1 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO OU SEGMENTAÇÃO .....	31
<b>2.1.1. Fatores Geográficos.</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1.2. Fatores Demográficos.</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1.3. Fatores Psicográficos.</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1.4. Fatores Comportamentais.</b> .....	<b>33</b>
2.2. DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DO MERCADO. ....	33
2.3. ESTUDO DOS PRODUTOS-ALVO .....	34
2.4. ESTUDO DO MERCADO. ....	35
<b>2.4.1. Força 1 – Possibilidade de Entrada de Novos Concorrentes.</b> .....	<b>36</b>
<b>2.4.2. Força 2 – Rivalidade Entre as Empresas Existentes no setor</b> .....	<b>37</b>
<b>2.4.3. Força 3 – Ameaça de Produtos Substitutos</b> .....	<b>38</b>
<b>2.4.4. Força 4 – Poder de negociação dos Compradores.</b> .....	<b>39</b>
<b>2.4.5. Força 5 – Poder de Negociação dos Fornecedores.</b> .....	<b>40</b>
2.5. ESTUDO DOS CONCORRENTES. ....	42
2.6. ESTUDO DOS FORNECEDORES .....	43
<b>2.6.1. Fornecedor de Cimento.</b> .....	<b>44</b>
<b>2.6.2. Fornecedor de Revestimento.</b> .....	<b>44</b>

<b>2.6.3. Fornecedor de Telha Brasilit.</b> .....	<b>45</b>
<b>2.6.4. Fornecedor de Pisos.</b> .....	<b>46</b>
<b>3. PLANO DE MARKETING.</b> .....	<b>47</b>
3.1. DEFINIÇÃO DOS 4 P'S DO MARKETING. ....	48
<b>3.1.1. Promoção.</b> .....	<b>50</b>
3.1.1.1. Estratégia de Tráfego Pago. ....	51
3.1.1.1.1. <i>Análise de Desempenho das Campanhas de Tráfego Pago.</i> .....	52
3.1.1.1.2. <i>Custo por Clique</i> .....	52
3.1.1.1.3. <i>Taxa de Conversão.</i> .....	52
3.1.1.1.4. <i>Custo de Aquisição.</i> .....	53
3.1.1.1.5 <i>Retorno Sobre o Investimento.</i> .....	53
3.1.1.1.6. <i>Resultados do Tráfego Pago.</i> .....	54
3.1.1.2. Estratégia de Fidelização dos Clientes. ....	55
3.1.1.3. Estratégia para Clientes Pessoas Jurídicas. ....	57
3.1.1.4. Estratégia para Clientes Locais. ....	59
<b>3.1.2. Produto.</b> .....	<b>60</b>
<b>3.1.3. Praça.</b> .....	<b>62</b>
<b>3.1.4. Preço.</b> .....	<b>62</b>
3.4. ANÁLISE DE SWOT. ....	64
<b>4. PLANO OPERACIONAL</b> .....	<b>67</b>
4.1. LAYOUT .....	67
4.2. CAPACIDADE PRODUTIVA. ....	68
<b>4.2.1. Capacidade Produtiva de Atendimento.</b> .....	<b>68</b>
<b>4.2.2. Capacidade de estocagem do Armazém</b> .....	<b>68</b>
4.2.2.1. Capacidade de Estocagem do Cimento Poty. ....	68
4.2.2.2. Capacidade de estocagem da Telha Brasilit .....	69
4.2.2.3. Capacidade de Estocagem dos Pisos .....	69
4.2.2.4. Capacidade de Estocagem de Revestimento. ....	70
4.3. PROCESSOS OPERACIONAIS .....	72
<b>4.3.1. Processo de Atendimento Online</b> .....	<b>72</b>
<b>4.3.2. Processo de Entrega ao Cliente</b> .....	<b>73</b>
<b>4.3.3. Processo de Vendas na Loja Física.</b> .....	<b>74</b>
<b>4.3.4. Processo de Venda com o Representante Comercial.</b> .....	<b>75</b>
4.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA. ....	76

4.5. CICLO PDCA.....	77
4.6. NECESSIDADE DE PESSOAL.....	78
<b>5. PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>79</b>
5.1. INVESTIMENTOS FIXOS.....	79
5.2. CAPITAL DE GIRO.....	82
<b>5.2.1. Estimativa do Estoque Inicial.....</b>	<b>82</b>
<b>5.2.2. Caixa Mínimo.....</b>	<b>83</b>
<b>5.2.3. Necessidade Líquida de capital de Giro em Dias.....</b>	<b>85</b>
<b>5.2.4. Cálculo do Capital de Giro.....</b>	<b>85</b>
5.3. INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS.....	86
5.4. INVESTIMENTOS TOTAIS.....	86
5.5. FONTES DE RECURSOS.....	87
5.6. ESTIMATIVA DE RECEITA ANUAL.....	88
5.7. ESTIMATIVA DE CUSTO UNITÁRIO DE MATÉRIA-PRIMA, MATERIAL DIRETO E TERCEIRIZAÇÃO.....	90
5.8. CUSTOS COM MATERIAIS DIRETOS E MERCADORIAS VENDIDAS.....	92
5.9. CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO.....	93
5.10. ESTIMATIVA DE CUSTOS DE MÃO DE OBRA.....	94
5.11. DESPESAS COM FRETE.....	94
5.12. CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO.....	95
5.13. CUSTOS FIXOS ANUAIS.....	96
5.14. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	97
<b>5.14.1. Demonstração de Resultado do Exercício do Ano 1.....</b>	<b>97</b>
5.15. VALOR PRESENTE LÍQUIDO.....	98
<b>5.15.1. Projeções de Demonstração de Resultado do Exercício para os Anos Futuros.....</b>	<b>98</b>
5.15.1.1. Projeção de Demonstração de Resultado do Exercício do Ano 2.....	98
5.15.1.2. Projeção de Demonstração de Resultado do Exercício do Ano 3.....	99
5.15.1.3. Projeção de Demonstração de Resultado do Exercício do Ano 4.....	100
<b>5.15.2. Cálculo do VPL.....</b>	<b>100</b>
5.16. INDICADORES DE VIABILIDADE.....	102
<b>5.16.1. Ponto de Equilíbrio.....</b>	<b>102</b>
5.16.1.1. Ponto de Equilíbrio do Cimento Poty.....	102
5.16.1.2. Ponto de Equilíbrio de Telha Brasilit.....	103
5.16.1.3. Ponto de equilíbrio dos Pisos.....	103
5.16.1.3.1. Ponto de Equilíbrio de Pisos 45x45.....	104
5.16.1.3.2. Ponto de Equilíbrio de Pisos 60x60.....	104

5.16.1.4. Ponto de Equilíbrio dos Revestimentos.....	105
5.16.1.4.1. Ponto de Equilíbrio de Revestimentos 32x45.....	105
5.16.1.4.2. Ponto de Equilíbrio de Revestimentos 33x60,5.....	105
<b>5.16.2. Margem de Contribuição Monetária no Ponto de Equilíbrio.....</b>	<b>106</b>
<b>5.16.3. Lucratividade.....</b>	<b>107</b>
<b>5.16.4. Rentabilidade.....</b>	<b>107</b>
<b>5.16.5. Prazo de Retorno do Investimento.....</b>	<b>108</b>
<b>6. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS.....</b>	<b>109</b>
6.1. CENÁRIO PESSIMISTA.....	109
6.2. CENÁRIO OTIMISTA.....	110
<b>7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>111</b>
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>113</b>
<b>9. APÊNDICE A – A VISITA PARA COLETA DE DADOS.....</b>	<b>114</b>
<b>10. APÊNDICE B – TAXAS DE DEPRECIAÇÃO.....</b>	<b>116</b>
<b>11. APÊNDICE C – PESQUISA EM CONCORRENTES.....</b>	<b>117</b>

## **1. SUMÁRIO EXECUTIVO.**

O presente trabalho tem como objetivo, realizar um plano de negócios acerca da viabilidade da reestruturação do mix de produtos e da área de venda da loja Guajará Material de Construção, através da análise e mensuração da viabilidade econômica com base nos produtos e estratégias escolhidas e dos investimentos que devem ser realizados para que seja factível a expansão, projetando indicadores para a criação de possíveis cenários. O projeto engloba propostas para o setor de marketing, por meio da criação de ferramentas, análises e plano de ação, também para o setor operacional, onde é descrito como são realizados os processos que já ocorrem na loja através da criação de ferramentas e elaboração de um plano de ação, e por fim no setor financeiro, onde foram confeccionadas análises, projeções e indicadores financeiros para concluir a viabilidade da reestruturação.

Atualmente, o espaço disponível para a circulação de clientes é restrito e desordenado, o que motivou a empresa a reduzir a área do estoque com o objetivo de ampliar e reestruturar o espaço destinado ao atendimento, a fim de proporcionar maior conforto e comodidade aos clientes que visitarem a empresa. Além disso, a região é de alta competitividade, abrigando diversos concorrentes de grande porte da região metropolitana de Belém, logo aumentar o mix de produtos é uma necessidade da Guajará para alcançar uma posição competitiva no mercado belenense.

Dessa forma, o plano de negócios busca estudar minuciosamente o mercado, desde os clientes, fornecedores, concorrentes, mercado, produtos, estoque, dentre outros e tudo que engloba o cenário desse segmento para que a empresa consiga realizar com sucesso a expansão interna, de modo que a Guajará consiga se estruturar com o intuito de crescer cada vez mais, tornando-se referência no ramo de vendas de material de construção.

### **1.1. RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIOS.**

Segundo Dornelas (2012), o desenvolvimento de um plano de negócios proporciona à gestão um roteiro fundamental para navegar com sucesso em sua jornada empresarial. Essa estrutura não apenas permite que a gestão adquira valiosa experiência e conhecimento, mas também ajuda a estabelecer os parâmetros essenciais para a oferta de serviços, identificação do público-alvo, definição de objetivos, compreensão do ambiente de mercado, análise dos concorrentes e alocação eficaz de recursos (Dornelas, 2012). A empresa foi fundada para aproveitar um galpão localizado no bairro do Tapanã, inicialmente vendia apenas alguns

produtos e aos poucos foram aumentando sua variedade de produtos e atualmente comercializam materiais de construção em geral, suas vendas tem foco em pessoas físicas e jurídicas. Ademais, seu público-alvo consiste em moradores das proximidades, de classe média e baixa que estão fazendo reformas em suas residências, também trabalham diretamente com arquitetos e engenheiros contratados por empresas de construção. Desse modo, conforme pesquisas feitas pela equipe, o mercado de materiais de construção está em alta. De igual forma, estimativas do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da FGV, o setor faturou R\$207,4 bilhões em 2022.

Nesse sentido, em Belém, os líderes de mercado são a Oplima e a Jurunense, no entanto nas proximidades da loja, os concorrentes que mais se destacam são Maycon materiais de construção, Jurunense e Feirão da construção. Ademais, o proprietário identificou a necessidade de aumentar seu mix de produtos, após um aumento considerável na procura por materiais de construção específicos para a construção civil de prédios e edifícios, como por exemplo pisos e revestimentos. Por conseguinte, foi feito um estudo dos fornecedores, para analisar a qualidade, preço e condições de pagamento dos fornecedores de cimento poty, telhas brasilite e diferentes variações de pisos e revestimentos em que os resultados foram positivos tanto em qualidade, como preço, garantia.

Dessa maneira, para a elaboração de um plano de marketing eficiente que aumente a visibilidade da loja, foram elaboradas as ferramentas dos 4P's, 5w2h e Análise de Swot Cruzada. Outrossim, nos 4P's, em promoção foram definidas as estratégias de tráfego pago, programa de fidelização com cashback, estratégias com representantes comerciais para pessoas jurídicas e estratégias para atrair e reter clientes da região com materiais de marketing local, em produtos foram selecionados os produtos conforme uma pesquisa realizada com os fornecedores, os produtos passaram uma seleção e os com mais saída dentre os itens repassados, em praça o espaço da empresa foi classificado como pequeno atualmente e com problemas de distribuição ao longo da loja, em preço a Guajará é identificada por ter preços competitivos que conseguem disputar com seus concorrentes. Sobretudo, para destrinchar as estratégias de promoção foram realizadas diversas 5w2h detalhando como será feita cada estratégia e seus respectivos custos, já para a swot cruzada, foram criadas 4 estratégias, dentre elas a estratégia ofensiva, que busca estabelecer parcerias com empresas e construtoras locais com descontos especiais para os mesmos, a estratégia de reforço, que busca aumentar o estoque e organizar a disposição dos produtos na loja, a estratégia defensiva que busca aumentar o mix de produtos da empresa, e a estratégia confrontativa que visa impulsionar as redes sociais, através da criação de campanhas de marketing geolocalizado, com marketing de conteúdo local.

O plano operacional demonstra o layout que será utilizado para a reestruturação da loja, além disso destaca uma capacidade produtiva de atendimento da loja de 540 clientes mensais e também foram realizados cálculos da capacidade de estocagem individual do armazém, onde a capacidade de estocagem do cimento será de 928 unidades, de telhas brasilit será de 400 unidades, de pisos 45x45 será de 64 caixas, de pisos 60x60 será de 32 caixas, de revestimentos 32x45 será de 72 caixas e a capacidade de estocagem do revestimento 33x60,5 será de 54 caixas. Além disso, para este plano serão mapeados alguns processos operacionais com fluxogramas, Processo de atendimento online, Processo de entrega ao Cliente, Processo de vendas na loja física e Processo de Venda com o Representante Comercial. Em seguida, para o plano operacional também foram escritos um diagrama de ishikawa e um ciclo PDCA para avaliar problemas que a empresa possui, por fim foi realizado um quadro com necessidade de pessoal, detalhando quais cargos serão necessários para contratar após a reestruturação.

De igual forma, o plano financeiro feito para a Guajará tem o objetivo de projetar os investimentos fixos, capital de giro, investimentos pré-operacionais, investimentos totais, fontes de recursos, estimativa de receita anual, investimento de custo unitário de matéria prima, custos com materiais diretos e mercadores vendidas, estimativa com gastos de mão de obra, custos com comercialização, custos com depreciação, custos fixos anuais, demonstração de resultado do exercício, cenários de projeção de DRE, valor presente líquido, construção de cenários e indicadores de viabilidade para definir a viabilidade da reestruturação.

O plano financeiro foi feito com base nas informações fornecidas pelo gestor da empresa para análise no relatório. Em adição, para esse trabalho foram analisados os produtos serão adicionados com o mix e suas diversas variações como pisos e revestimentos e também foram adicionados os produtos que são considerados primordiais em vendas atualmente na loja que são cimento poty e telhas brasilit. Os investimentos fixos da Guajará somaram R\$173.859,45, com base nas compras de máquinas, veículos, móveis e instalações que ocorrerão. Concomitantemente, a estimativa do estoque inicial é de R\$96.997,00 somando todos os itens considerados para os cálculos do financeiro. Ainda assim, o caixa mínimo da Guajará para a projeção é de R\$43.275,20, somando um capital de giro de R\$53.431,80, além disso o valor total do investimento pré-operacional é de R\$31.000,00, com isso o valor do investimento total é estipulado em R\$258.291,25, sendo a fonte de recurso totalmente de capital próprio.

Além disso, a estimativa de receita anual prevista será de R\$1.223.443,35, a estimativa de custo unitário de matéria prima será apenas o custo unitário da compra do produto. O custo com CMD/CMV é de R\$512.209,98, outro fator é que os custos totais de comercialização serão

de R\$346.234,87. Em seguida, o valor da estimativa de custos de mão com obra é de R\$7.480,07, já os custos de depreciação serão apenas do veículo adquirido totalizando uma depreciação acumulada anual de R\$13.297,20.

Por conseguinte, a estimativa de custos fixos anuais é de R\$170.280,56 e a demonstração de resultado do exercício obteve um lucro operacional de R\$200.329,70, já o valor presente líquido obteve um total de R\$1.378.858,00. Por outro lado, a quantidade do ponto de equilíbrio de cada produto foi de: Cimento com uma quantidade de 6.123 ao ano, telhas brasilit com uma quantidade de 960 ao ano, piso branco 45x45 com uma quantidade de 279 ao ano e revestimento branco 32x25 com uma quantidade de 279 ao ano.

Dessa forma, para o plano financeiro foram realizados cálculos sobre os indicadores de viabilidade econômica, somando uma lucratividade de 16,37% ao ano, uma rentabilidade de 77,56% ao ano e um prazo de retorno do investimento de 1 ano e 3 meses. Em seguida, foram efetuadas projeções de cenários utilizando a DRE do trabalho, onde foi elaborado dois cenários sendo um pessimista de queda de 20% da receita da DRE e um otimista com um aumento de 20% da receita da DRE, totalizando um lucro operacional de R\$6.929,00 para o cenário pessimista e um lucro operacional de R\$376.805,47 para o cenário otimista.

Por fim, foi realizada a avaliação do plano de negócios por completo e analisando os indicadores de viabilidade percebe-se que o negócio é economicamente e estruturalmente viável, devido a seus indicadores extremamente positivos como um retorno sobre o investimento de 77,56% ao ano.

## 1.2. OBJETIVOS.

### 1.2.1. Objetivo Geral.

Desenvolver um plano de negócios com o objetivo de analisar, projetar e metrificar a viabilidade econômica da expansão interna da loja Guajará Materiais de Construção.

### 1.2.2. Objetivos Específicos.

- a) Analisar a concorrência e saber como se diferenciar deles.
- b) Elaborar um plano de ação operacional, para aperfeiçoar o layout, capacidade operacional e processos operacionais da loja.
- c) Desenvolver um plano de ação de marketing que gere retorno financeiro à loja.
- d) Estruturar um plano financeiro com base nas projeções da expansão.

### 1.3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.

A pesquisa proposta tem como base o recente crescimento expressivo no varejo de materiais de construção, evidenciado por um aumento de 16% em 2021, segundo dados da Anamaco em colaboração com o FGV IBRE. O setor, que já havia registrado um crescimento de 11% em 2020, enfrenta desafios e oportunidades em 2022. Um dos principais desafios identificados é a necessidade premente de digitalização, visto que o segmento ainda opera de maneira predominantemente analógica e offline. A pesquisa visa explorar estratégias eficazes para superar esse desafio, destacando a importância da inovação tecnológica e da automação de processos para garantir eficiência operacional diante das demandas do mercado contemporâneo.

Além disso, a justificativa ressalta a automação de processos como uma oportunidade crucial para o setor de varejo de materiais de construção. A velocidade e a precisão nos processos de compra são fundamentais para atender às expectativas dos consumidores contemporâneos, que são imediatistas e pouco fiéis às marcas. A pesquisa propõe explorar como a automação pode não apenas atender prontamente às múltiplas demandas do setor, mas também contribuir para a competitividade, boa reputação e aumento de lucros, elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável das lojas de materiais de construção em um ambiente comercial em constante evolução.

O setor de material de construção é um campo altamente competitivo e estratégico, através de uma reunião entre equipe e o gestor da empresa, o mesmo demonstrou ao grupo seu interesse em realizar a expansão devido ao alto crescimento do ramo na região que a sua loja está inserida, visualizando uma oportunidade de mercado ao perceber que existem certos mix de produtos que não são vendidos por seus principais concorrentes do local.

A pesquisa propõe-se a analisar a viabilidade econômica da expansão interna de uma loja de material de construção, para realizar um estudo de exequibilidade desse modelo, para averiguar tal exequibilidade será necessário realizar os seguintes pontos: estudo dos clientes, pesquisa de fornecedores, pesquisa de concorrentes, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

Por fim, ao estudar os resultados obtidos pela pesquisa será possível apresentar ao gestor as principais oportunidades e como aproveitá-las de maneira eficaz, e também seus principais riscos podendo desenvolver previamente estratégias de contingência para enfrentá-los.

#### 1.4. DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES.

A empresa Guajará Materiais de Construção, foi criada em meio a crise, com uma sociedade familiar, oriunda de outros projetos voltados para a área de construção, possuía um espaço de galpão ocioso, onde decidiram entrar no mercado apenas vendendo cimento, e foram crescendo seu mix de produtos conforme a demanda do público local. Desse modo, atualmente o sócio é Júlio Fonseca que possui 100% da empresa e o administrador ativo é seu filho Gustavo Uliana, que toma as decisões de gestão e desenvolvimento do negócio. Além disso, ambos possuem formação na área de engenharia civil e têm conhecimento sobre as necessidades desse mercado.

Quadro 1 – Dados dos Sócios.

Nome dos Sócios	Atribuição	Contato
João Júlio Sobreira de Araújo Fonseca	Proprietário	(91) 98182-1763
Gustavo Uliana Fonseca	Administrador	(91) 98149-7779

Fonte: Autores (2023).

#### 1.5. MISSÃO DA EMPRESA.

Fornecer soluções em materiais de construção e serviços de qualidade, visando superar as expectativas dos clientes por meio de um atendimento personalizado e preços competitivos.

#### 1.6. VISÃO DA EMPRESA.

A visão da empresa tem como objetivo ser a principal referência no mercado de materiais de construção do estado do Pará, oferecendo a mais completa linha de produtos e serviços de qualidade superior, com atendimento personalizado, eficiente e sustentável, contribuindo para a realização dos sonhos de nossos clientes e o desenvolvimento da comunidade.

#### 1.7. VALORES ORGANIZACIONAIS.

Os valores organizacionais da empresa são: Ética, responsabilidade social, honestidade e profissionalismo, buscando como essência ofertar produtos da mais alta qualidade, e além disso demonstrar aos seus principais stakeholders seu comprometimento, eficiência e transparência em realizar seu trabalho.

### 1.8. SETOR DE ATIVIDADE.

A Guajará, empresa de materiais de construção localizada em Belém, se classifica no Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) com o código 47.44-0/01 - Comércio varejista de materiais de construção em geral. Esse código se refere a empresas que comercializam materiais de construção em geral, como tijolos, cimento, madeira, vidros, entre outros. O CNAE é uma classificação usada para identificar as atividades desenvolvidas por empresas em todo o Brasil.

Ao se classificar corretamente no CNAE, a empresa pode se beneficiar de incentivos fiscais e de outras políticas públicas voltadas para o setor de materiais de construção. Além disso, a classificação correta também permite que uma empresa participe de licitações e concorrências públicas, o que pode permitir que as empresas estejam registradas em determinados CNAEs.

### 1.9. NATUREZA JURÍDICA.

A Guajará possui uma classificação jurídica de Sociedade Limitada (LTDA). Esse tipo proposto se caracteriza pela responsabilidade limitada dos sócios, ou seja, eles respondem pelas dívidas da empresa apenas até o limite do capital social investido.

Desse modo, podemos classificá-la como microempresa de acordo com a legislação brasileira, pois sua receita bruta é igual ou inferior a 360 mil reais por ano. Como microempresa, a Guajará pode se beneficiar de algumas políticas públicas adotadas para esse segmento, conforme estabelecido no Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, criado pela Lei Complementar nº 123/2006. Essa legislação reconhece a importância desses empreendimentos e estabelece diretrizes que visam simplificar o processo de abertura e fechamento de empresas, reduzir a carga tributária e oferecer oportunidades específicas, como a participação em licitações exclusivas para micro e pequenas empresas.

### 1.10. ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.

A Guajará possui uma gestão financeira eficiente e responsável. A loja se enquadra no Simples Nacional, um regime tributário simplificado que permite que microempresas paguem menos impostos e contribuições. Desse modo, a opção por ele facilita a gestão financeira da empresa, já que simplifica o pagamento de impostos e contribuições e reduz a burocracia.

Dessa forma, o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS) é o documento que permite que as empresas optantes pelo Simples Nacional pagam seus impostos e contribuições de forma unificada. Esse documento é gerado mensalmente e contém todas as informações necessárias para o pagamento dos tributos. Além disso, o documento também mostra o valor de cada tributo separadamente, permitindo que a empresa tenha uma visão clara de como seus impostos estão sendo calculados.

### 1.11. CAPITAL SOCIAL.

Ao se tratar do capital social, refere-se aos recursos financeiros investidos pelos proprietários em uma empresa. Esses recursos representam a participação dos proprietários no negócio e são registrados no balanço patrimonial. Desse modo, é uma das principais fontes de financiamento para a empresa e representa a quantia de dinheiro que os proprietários estão dispostos a investir na empresa em troca de uma participação no seu capital. Além disso, o capital social pode ser utilizado como garantia para empréstimos e financiamentos, pois representa uma fonte de recursos financeiros sólidos e confiáveis.

Quadro 2 - Capital Social.

Nome do Sócio	Capital Social	% de participação
João Júlio Sobreira de Araújo Fonseca	R\$ 206.513,00	100%

Fonte: Autores (2023).

## **2. ANÁLISE DE MERCADO.**

Para a análise de mercado não foi possível realizar uma pesquisa de campo, por ser uma área altamente competitiva e dinâmica devido a diversos fatores, a constante rotatividade de clientes tornou desafiador para a equipe realizar a pesquisa neste âmbito, devido a essa complexidade em segmentar esse mercado pulverizado. Dessa forma, a equipe buscou realizar um diferente estudo de mercado através das 5 forças de Porter, onde cada força analisaria diferentes tipos de aspectos, sendo eles: Possibilidade de entrada de novos concorrentes, rivalidade entre as empresas existentes no setor, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores e também foi realizada uma coleta de dados secundários para a classificação dos clientes da Guajará.

Em relação ao presente mercado de materiais de construção que a empresa se insere, foi apresentado pela gestão em reunião que o mesmo é segmentado pelos seguintes pontos: Preço, Qualidade e Renda. Sendo seu público alvo geral de acordo com os dados de seu sistema, pessoas de 18 a 75 anos de qualquer gênero, segmentando esse público entre pessoas físicas e jurídicas. Em relação às pessoas físicas, são cidadãos considerados de classe C que possuem o ensino médio completo e se situam próximo a região da loja, na rodovia do Tapanã. No que se refere a pessoas jurídicas a empresa busca construtoras, empresas e profissionais do segmento de obras, onde podem estar utilizando os produtos da loja no seu dia a dia e fazendo compras recorrentes.

No presente momento, existem cerca de 10 a 12 concorrentes diretos e indiretos na região que se situa a Guajará, com destaque para seus principais concorrentes que são home centers, como: Jurunense e Feirão da Construção. Além disso, a área possui diversas empresas de portes menores ou semelhantes a da empresa que também se destacam pelo seu preço e qualidade, como: Maycon Materiais de Construção, Varejão da Construção, etc.

O entorno externo que exerce influência, seja favorável ou desfavorável, compreende concorrentes, consumidores e diversos elementos como fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais e tecnológicos. Ao avaliar esses elementos, examinamos as potenciais ameaças e oportunidades para o empreendimento. A análise não pode desconsiderar o ambiente interno da empresa, que abarca aspectos cruciais para seu funcionamento, como equipamentos, tecnologia, recursos financeiros e humanos, além dos valores e objetivos que orientam suas ações. Essa abordagem ampliada permite identificar as forças e fraquezas que impactam positiva ou negativamente no desempenho empresarial. Tal análise desempenha papel crucial na definição das estratégias do Plano de Marketing e nas decisões fundamentais para o sucesso do negócio.

Quadro 3 - Ambiente Externo e Ambiente Interno.

<b>Ambiente externo</b>	
Fatores políticos econômicos	Leis que impactam o segmento de Materiais de Construção, Aumento/Diminuição do salário mínimo, Aumentos de taxas em construções, Aumento/Diminuição de impostos no segmento, Mudança de governo, Crescimento/Diminuição do segmento
Fatores Sociais culturais	Taxa de população, Crescimento da região, Aumento das construções de terrenos na região
Fatores legais	Normas de segurança do trabalho, Legislações específicas do segmento, Leis trabalhistas, Leis do consumidor
Fatores tecnológicos	Impacto das redes sociais na área, Automação de alguns setores do segmento, utilização de novos sistemas que ajudem na gestão de maneira geral
Tendências	A tendência da empresa é buscar se diferenciar das suas concorrentes que atualmente buscam se aproximar dos mercados de home center, enquanto a Guajará busca se diversificar trazendo produtos bem específicos
Mercado concorrente	Grande parte dos concorrentes diretos é de porte semelhante a loja da Guajará, sendo uma região em desenvolvimento. Exceto, por duas lojas maiores que competem em um âmbito de Home center na região.
Mercado fornecedor	O mercado de fornecedores no setor é altamente competitivo e se mantém em constante mudança, sendo necessário estabelecer relações ou negociações regulares para obter as melhores oportunidades.
Mercado Consumidor	Grande parte do mercado é movido por necessidades imediatas então há importância em ter estoques, os consumidores da região lidam dessa forma enquanto que as empresas que compram com a loja e com seus concorrentes, buscam lojas que possuam o maior leque de produtos para atender suas necessidades até o mínimo detalhe em meio a essa variedade.

<b>Ambiente Interno</b>	
Recursos humanos atuais e necessários	Possui duas pessoas na gestão de pessoas em um sistema menor, será necessária uma melhoria nesse sistema para acompanhar o desenvolvimento da empresa.
Idade e capacidade dos equipamentos	Software de controle empresarial de estoque em uso há 5 anos com capacidade limitada, caminhão de caçamba aberta de cerca de 10 anos, que pode carregar até 10 toneladas.
Estrutura física existente e necessária (falta de espaço)	A loja já possui um espaço de 250 metros quadrados, no entanto podem ser melhor utilizados, sendo necessária uma reformulação para o espaço físico ser melhor aproveitado.
Localização	Rodovia do Tapanã - Tapanã, Belém-PA.
Tecnologia disponível e necessária	Computadores e periféricos, sistema ERP para gestão empresarial e sistema de segurança. Será necessária a expansão desses sistemas e melhorias de software para acompanhar o desenvolvimento da loja.
Disponibilidade de recursos financeiros e acesso a créditos	A situação de crédito da empresa é positiva por ser uma boa pagadora e há capital em caixa para fazer modificações imediatas.
Cultura e estrutura organizacional existente	A cultura trabalhada atualmente é de honestidade, transparência, qualidade e profissionalismo. Em que a estrutura é administrada por um gestor estratégico, uma gestora operacional, uma contadora, uma gerente administrativa, um vendedor e três funcionários para entrega e carregamento de pedidos.
Práticas de gestão aplicadas e necessárias de implantação	Atualmente mesmo ao buscar a eficiência, a empresa ainda possui problemas com sua gestão de estoque, que necessita de mais atenção, ou ponto de implantação seria na capacitação aprofundada dos colaboradores e na maior busca de feedbacks dos clientes, que atualmente não são coletados.
Imagem da empresa no mercado, na perspectiva dos clientes, concorrentes e fornecedores	Em relação ao mercado é uma empresa emergente que trabalha de forma profissional, em relação aos clientes se trata de uma loja

	honestas que lhes agrega em custo-benefício, para os concorrentes é vista como uma loja que pode se desenvolver ao longo dos anos e adquirir a confiança do mercado de forma que eles estão atentos ao seu crescimento e ao se tratar dos fornecedores a loja é vista como uma boa pagadora que trabalha de forma transparente.
Reconhecimento de marca	É uma empresa relativamente pequena mas que pela sua qualidade e trabalho honesto já é reconhecida como uma boa loja para os compradores da região próxima à ela.

Fonte: Autores (2023).

Com base nas informações fornecidas sobre a empresa Guajará no setor de Materiais de Construção, é evidente que a empresa enfrenta desafios e oportunidades significativas. No ambiente externo, a Guajará é impactada por fatores políticos, econômicos e sociais, como mudanças nas leis, taxas e condições econômicas. No entanto, a região em crescimento e a demanda por materiais de construção representam oportunidades. A empresa deve manter-se atenta às normas legais, tendências tecnológicas e de mercado para se manter competitiva.

Internamente, a Guajará precisa aprimorar seus recursos humanos e sistemas, incluindo a gestão de pessoas e a capacidade de seu software de controle de estoque. A otimização do espaço físico da loja é crucial para melhor aproveitar o local já existente. Além disso, a expansão e aprimoramento dos sistemas tecnológicos são necessários para acompanhar o desenvolvimento da empresa. A cultura de honestidade, transparência e qualidade é uma vantagem competitiva que a empresa deve continuar a cultivar.

No mercado, a mesma é percebida como uma empresa emergente que opera de forma profissional, o que estabelece uma base sólida para conquistar a confiança de clientes, concorrentes e fornecedores, apesar de seu tamanho relativamente pequeno. Esse reconhecimento de marca positivo deve ser aproveitado como uma alavanca para o crescimento futuro. Em resumo, a empresa está bem posicionada para crescer, mas precisa enfrentar seus desafios internos e externos de maneira estratégica e proativa.

## 2.1. DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO OU SEGMENTAÇÃO.

A Guajará, está presente em um mercado dinâmico e altamente competitivo. Diante da diversidade e pulverização do público, por ter uma vasta diversidade de concorrentes competindo entre si, levando a uma divisão da base de clientes muito alta. Com isso, optou-se por uma abordagem estratégica de segmentação. Diferentemente de criar uma persona específica, a loja reconhece a necessidade de analisar os clientes em grupos distintos, considerando suas características, necessidades e comportamentos variados.

Sobre esse público, a loja fica localizada em uma região periférico de Belém, no bairro do Tapanã, onde reside uma população de baixa renda que recebe até no máximo três salários. Diante disso foi feita uma pesquisa interna na loja para identificar seu perfil de acordo com sua geolocalização.

Dessa forma, os mercados explorados pela empresa tratam-se de produtos chave que consumidores locais e empresas procuram do que há melhor no mercado da construção. O bairro do Tapanã é cercado por diversos outros bairros, como por exemplo: Pratinha, Tenoné, Icoaraci, entre outros. A necessidade destes bairros por produtos básicos cresce a cada ano, trazendo bastante demanda para a empresa. Desse modo, a comercialização de produtos chave permite uma adaptação ágil às demandas de seu mercado diversificado, assegurando que a mesma possa atender de maneira eficiente uma ampla gama de perfis de consumidores no setor da construção.

### 2.1.1. Fatores Geográficos.

O potencial de mercado da empresa é amplo, pois faz entregas para outras cidades do entorno de Belém, como interiores e cidades vizinhas. Conforme o passar dos anos é possível notar um crescimento de pedidos de materiais por essas localidades vizinhas, com isso, nota-se que é um mercado crescente e com bastante oportunidades de crescimento para a empresa explorar.

### 2.1.2. Fatores Demográficos.

O fator demográfico foi feito com base nos dados coletados nas visitas realizadas na loja e através de informações obtidas através do gestor. Com base nesses dados foram elaboradas as tabelas 4 e 5 sobre os clientes pessoa física e pessoa jurídica.

Quadro 4 - Pessoa Física.

<b>Pessoa física</b>	
Faixa etária	20 a 75 anos
Sexo	Masculino e feminino
Renda	de R\$ 1.320,00 a R\$ 35.000
Idade	35 anos
Educação	Superior incompleto e completo

Fonte: Autores (2023).

Quadro 5 - Pessoa Jurídica.

<b>Pessoa jurídica</b>	
Faixa etária	25 a 75 anos
Sexo	Masculino e feminino
Renda	de R\$ 5.000 a R\$ 65.000
Idade	35 anos
Educação	Superior incompleto e completo

Fonte: Autores (2023).

### 2.1.3. Fatores Psicográficos.

A segmentação psicográfica considera os aspectos psicológicos, comportamentais, valores, estilo de vida e interesses dos clientes. No caso da Guajará, que é uma loja de materiais de construção em um bairro periférico com um público predominantemente de baixa renda, é importante citar que existem grupos de consumidores.

Em um bairro periférico de baixa renda, a loja de materiais de construção se depara com uma diversidade de consumidores. Entre eles, destacamos os Econômicos Práticos, que valorizam a simplicidade e preferem materiais duráveis e acessíveis. Também temos os Ecoconscientes Comunitários, que se preocupam com o meio ambiente e buscam soluções construtivas sustentáveis. Os Criativos Personalizados são apaixonados por design de interiores e procuram materiais únicos para personalizar suas casas. Os Práticos Sem Tempo, por sua vez, priorizam materiais de baixa manutenção para uma vida mais fácil.

Além disso, os Preocupados com a Segurança valorizam a durabilidade e a confiabilidade dos produtos que escolhem para suas residências. Compreender e atender a esses diferentes grupos psicográficos é essencial para oferecer uma experiência de compra que atenda às necessidades e preferências únicas de cada cliente.

#### 2.1.4. Fatores Comportamentais.

É possível observar que na Guajará existem diferentes comportamentos de compra entre os clientes. Os Compradores Leais são uma parte fundamental da clientela, pois confiam na loja para a maioria de suas necessidades de construção, valorizando a consistência e a familiaridade que a Guajará oferece. Eles buscam produtos de qualidade e atendimento personalizado.

Por outro lado, temos os Compradores Eventuais, que podem não frequentar a loja com a mesma regularidade, mas estão sempre em busca de ofertas sazonais e descontos atrativos. Para eles, a oportunidade de economizar é um fator determinante em suas decisões de compra. O desafio está em equilibrar a fidelização dos Compradores Leais e a atração dos Compradores Eventuais, oferecendo uma gama de produtos de qualidade e promoções que atendam a ambos os grupos, contribuindo para o sucesso sustentável da empresa.

## 2.2. DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MERCADO.

A Guajará é uma loja de pequeno porte localizada no tapanã, tem um porte de loja de construção que vende produtos do dia a dia e “um pouco de tudo”. Os moradores da região recorrem a Guajará com problemas urgentes como vazamentos de água, danos elétricos e aquisição de ferramentas, além de vender seus produtos em larga escala para pessoas jurídicas. Apresenta bons preços, com valores acessíveis, aceitando inclusive cheque moradia, e está voltado para o público de pessoas de classe C e construtoras menores, engenheiros e arquitetos independentes.

A Guajará deseja transmitir aos seus clientes o perfil de uma loja profissional, confiável, acessível para todos os públicos com bons preços, versátil em seu estoque de produtos, utilitária, com um ambiente organizado, harmônico e limpo, excelente atendimento e benefícios para os clientes no pós-venda como programas de fidelidade. Vista pelos concorrentes como um estabelecimento forte em vendas com grande presença no mercado e fluxo de vendas, com uma rede de clientes fiéis, bom atendimento, preços competitivos e com uma variada rede de produtos que atendam as necessidades do consumidor.

A pesquisa de mercado é uma ferramenta fundamental para as empresas entenderem o seu público-alvo e as necessidades do mercado em que estão inseridas. Ao realizar uma pesquisa de mercado, as empresas podem colher informações valiosas sobre seus clientes, concorrentes, tendências de mercado e oportunidades de negócios.

Analisando o mercado de materiais de construção atual, percebe-se que o mesmo está em alta, segundo matéria publicada pelo Valor Econômico o setor de varejo de material de construção elevou o seu faturamento em 2022, de acordo com estimativas do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da FGV em parceria com Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção (Anamaco), o setor faturou R\$ 207,4 bilhões em 2022, com um crescimento de 2,5% em relação a 2021, para 2023 a entidade projeta um crescimento de 1% a 3% no faturamento.

Com isso, nota-se as oportunidades de crescimento dentro desse mercado para empresas varejistas do setor, já que devido a pandemia muitas famílias e empresas deixaram suas obras paradas devido aos altos custos para se manter durante muito tempo, por causa desses fatores hoje as reformas e construções levam anos para serem finalizadas, se tornando oportunidades para diversas lojas do segmento, como a Guajará.

### 2.3. ESTUDO DOS PRODUTOS-ALVO.

Observando o cenário de modificação interna pretendido pela gestão, certamente o objetivo do relatório é compreender a diferenciação da concorrência de forma com que crie um mix de produtos específicos para a comercialização em sua loja. Em síntese, o mix de produtos que será criado, agregará valor ao negócio de maneira que a empresa seja referência no mercado de materiais de construção e alcance seus objetivos em sua região, além disso, será uma oportunidade de expansão dentro do mercado, maior competitividade e maior chance de atrair novos clientes.

De acordo com um levantamento feito pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) apontou que houve um crescimento de 8% no faturamento do setor de materiais de construção civil no ano de 2021. Os dados mais recentes da Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (ABRAMAT) indicam um aumento na produção do setor em comparação com o ano anterior, mas ainda abaixo dos níveis pré-pandemia. A expectativa é que o setor continue a se recuperar gradualmente, à medida que a economia se recupera e as atividades econômicas voltem ao normal.

Para a realização do trabalho, foram selecionados os principais produtos vendidos pela empresa no dia a dia, que são: Cimento e Telhas Brasilit, e também dois novos mix que atualmente são trabalhados de forma mínima e a gestão busca adicionar em sua loja por sua grande procura, que são: Pisos e Revestimentos. Dessa forma, a equipe realizou pesquisas de cotação de preços com diversos fornecedores que já eram mapeados pela gerência com o intuito de verificar os possíveis melhores parceiros para a empresa fazer negócio ao adicionar esses novos produtos.

## 2.4. ESTUDO DO MERCADO

A análise do setor revela-se fundamental para compreender a dinâmica competitiva e a atratividade do ambiente em que uma empresa está inserida. De acordo com a metodologia proposta por Gohr (2008, p. 192), a abordagem adotada baseia-se no modelo das cinco forças competitivas de Porter. Nesse contexto, Gohr destaca que, ao avaliar as intensidades dessas forças, é possível determinar o grau de atratividade do setor, considerando, por exemplo, alta intensidade como sinônimo de pouca atratividade e vice-versa. A aplicação prática desse modelo envolve a análise da intensidade das forças por meio de um sistema de notas, conforme esclarecido por Gohr (2008). Para cada afirmação relacionada ao setor, são atribuídas notas que variam de 1 a 5, indicando desde afirmações absolutamente falsas até totalmente corretas. Além disso, é estabelecido um critério de classificação da intensidade das forças, dividindo-as em baixa, média e alta, com base nos intervalos de pontuação de 0 a 34, 35 a 70 e 71 a 100, respectivamente. Essa abordagem estratégica proporciona uma visão abrangente da competitividade do setor, permitindo uma tomada de decisão embasada e eficaz no ambiente empresarial.

#### 2.4.1. Força 1 - Possibilidade de Entrada de Novos Concorrentes.

No quadro abaixo é feita a análise da possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado de material de construção.

Quadro 6 - Possibilidade de Entrada de Novos Concorrentes.

Fatores	Nota
É possível ser pequeno para entrar no negócio	5
Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	3
É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	2
Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	3
Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	3
O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	5
Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	5
Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	3
É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	4
O mercado não está saturado.	3
Total	36

Fonte: Autores (2023).

A intensidade da força, calculada com base na fórmula fornecida, é determinada multiplicando o resultado da expressão  $(36 - 10)$  dividido por 40 por 100. Esse cálculo resulta em 0,65, que, multiplicado por 100, equivale a uma intensidade de força de 65%. A fórmula inicial considera uma escala total de 10 a 40, e o valor obtido representa a porcentagem correspondente dentro desse intervalo, indicando a força relativa. A intensidade da força 1 no setor é média. O grau de atratividade do setor MÉDIO.

A intensidade da Força 1 que trata da possibilidade de entrada de novos concorrentes no setor é calculada somando os pontos atribuídos aos diferentes fatores que afetam essa possibilidade em que a pontuação total obtida é 36. Portanto, a intensidade da Força 1 no setor é de 65%. Isso significa que, com base nos fatores considerados, a possibilidade de entrada de novos concorrentes no setor é média. O grau de atratividade do setor também é classificado como MÉDIO. Isso indica que há oportunidades para novos concorrentes, mas também existem algumas barreiras que podem dificultar sua entrada no mercado.

#### 2.4.2. Força 2 - Rivalidade Entre as Empresas Existentes no Setor.

No quadro abaixo é feita a análise da rivalidade entre as empresas existentes no setor de material de construção.

Quadro 7 - Rivalidade Entre as Empresas Existentes no Setor.

Fatores	Nota
Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	3
O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	5
Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos.	1
Acirrada disputa de preços entre os concorrentes	4
Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes	4
É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	3
Total	20

Fonte: Autores (2023).

Com base na análise do quadro a intensidade da Força 2 é calculada utilizando a fórmula fornecida, onde o total é subtraído por 6 e o resultado é dividido por 24, sendo então multiplicado por 100. Para a expressão dada, isso resulta em um cálculo de  $(20 - 6)$  dividido por 24, que é igual a 14 dividido por 24. Esse valor, 0,58, é então multiplicado por 100, resultando em uma intensidade de força de 58%. A fórmula considera uma escala total de 6 a 24, e o resultado obtido representa a porcentagem correspondente dessa intensidade dentro desse intervalo específico. A intensidade da força 2 no setor é média. O grau de atratividade do setor é médio.

A intensidade da força 2 que fala da rivalidade entre as empresas existentes no setor foi avaliada com base em vários fatores que afetam a competição no mercado em que a pontuação total obtida foi de 20. Por conseguinte, a intensidade da força no setor é de 58%. Isso indica que a rivalidade entre as empresas existentes no setor é média. O grau de atratividade do setor também é classificado como médio. Isso sugere que há competição no mercado, com um equilíbrio entre os concorrentes, mas também algumas pressões devido ao lento crescimento do setor, custos fixos elevados e disputa de preços acirrada.

### 2.4.3. Força 3 - Ameaça de Produtos Substitutos.

No quadro abaixo é feita a análise da ameaça de produtos substitutos aos produtos da Guajará.

Quadro 8 - Ameaça de Produtos Substitutos.

Fatores		Nota
	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	1
	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	1
	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos	1
	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	1
Total		4

Fonte: Autores (2023).

Com base na análise a intensidade da Força 3 é determinada utilizando a fórmula fornecida, na qual o total é subtraído por 4, e o resultado é dividido por 16, sendo multiplicado por 100. No caso específico dessa expressão, a operação resulta em  $(4 - 4)$  dividido por 16, que é igual a 0 dividido por 16. O produto final, 0, multiplicado por 100, resulta em uma intensidade de força igual a 0%. Essa fórmula considera uma escala total de 4 a 16, e o valor obtido reflete a porcentagem correspondente dessa intensidade dentro desse intervalo específico, indicando que a Força 3 não apresenta intensidade nesse contexto particular. A intensidade da força 3 no setor é baixa. O grau de atratividade do setor é alto.

A intensidade da força 3 que explora a ameaça de produtos substitutos foi avaliada com base em diversos fatores que afetam a possibilidade de novos produtos substitutos no mercado em que a pontuação total obtida foi 4. Dessa forma, a intensidade da força 3 no setor é de 0%. Isso significa que a ameaça de produtos substitutos é baixa. O grau de atratividade do setor é classificado como alto. Isso indica que, no momento, não há uma grande quantidade de produtos substitutos que representem uma ameaça significativa para as empresas existentes no negócio, tornando-a uma área interessante a ser investida.

#### 2.4.4. Força 4 – Poder de Negociação dos Compradores.

No quadro abaixo é feita a análise da possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado de material de construção.

Quadro 9 - Poder de Negociação dos Compradores.

Fatores		Nota
A	Cientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	3
B	O produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	3
C	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	4
D	Cientes não têm custos adicionais significativos, mudarem de fornecedores.	4
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	1
F	O produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	1
G	Cientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	3
H	Cientes trabalham com margens de lucro achatadas.	3
Total		22

Fonte: Autores (2023).

A intensidade da Força 4 é calculada utilizando a fórmula fornecida, na qual o total é subtraído por 8, o resultado é dividido por 32 e multiplicado por 100. No caso apresentado, a operação resulta em  $(22 - 8)$  dividido por 32, que é igual a 14 dividido por 32. Esse valor, 0,43, é então multiplicado por 100, resultando em uma intensidade de força de 43%. A fórmula considera uma escala total de 8 a 32, e o resultado reflete a porcentagem correspondente dessa intensidade dentro desse intervalo específico, indicando a magnitude relativa da Força 4. A intensidade da força 4 é média. O grau de atratividade do setor é médio.

A intensidade da força 4 trata do poder de negociação dos compradores em que foi avaliada considerando inúmeros fatores que afetam a capacidade dos compradores de influenciar as empresas no mercado em que a pontuação obtida foi 22. À vista disso, a intensidade da força no setor é de 43%. Isso indica que o poder de negociação dos compradores é mediano, ou seja, o grau de atratividade do setor também é classificado como médio. Isso sugere que os compradores têm alguma capacidade de pressionar por preços menores, mas não é uma influência extrema, e há outros fatores em jogo no mercado que também afetam a dinâmica das negociações.

#### 2.4.5. Força 5 – Poder de Negociação dos Fornecedores.

No quadro abaixo é feita a análise do poder de negociação dos fornecedores da Guajará.

Quadro 10 - Poder de Negociação dos Fornecedores.

Fatores		Nota
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	1
B	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros	4
C	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	2
D	Materiais/ serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	3
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	2
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
G	Ameaça permanentemente de os fornecedores entrarem no negócio do setor.	2
Total		16

Fonte: Autores (2023).

A intensidade da Força 5 é determinada através da fórmula fornecida, na qual o total é subtraído por 7, o resultado é dividido por 28 e multiplicado por 100. No contexto apresentado, essa operação resulta em  $(16 - 7)$  dividido por 28, equivalente a 9 dividido por 28. O valor obtido, 0,32, é multiplicado por 100, resultando em uma intensidade de força de 32%. A fórmula considera uma escala total de 7 a 28, e o resultado reflete a porcentagem correspondente dessa intensidade dentro desse intervalo específico, indicando a magnitude relativa da Força 5 nesse contexto particular. A intensidade da força 5 é baixa. O grau de atratividade do setor é alto.

A intensidade da força 5 explora o poder de negociação dos fornecedores, ela foi avaliada considerando diferentes fatores que afetam a capacidade dos fornecedores de influenciar as empresas no segmento e a pontuação obtida foi 16. Com isso, a intensidade da força no setor é de 32%. Isso significa que o poder de negociação dos fornecedores é baixo, ou seja, o grau de atratividade do setor é classificado como alto. Isso indica que, no momento, os fornecedores não têm uma influência significativa sobre as empresas do setor, e as empresas têm flexibilidade para escolher fornecedores com menos restrições ou pressões, tornando-se uma força em que a empresa pode investir.

Com base nas análises anteriores, pode ser percebido que o ambiente analisado é complexo, feito por uma interação entre as forças competitivas. Desse modo, cada uma das forças de Porter contribui para essa complexidade, tornando-o desafiador e dinâmico.

A falta de produtos substitutos representa uma vantagem para as empresas já estabelecidas, uma vez que os consumidores não têm alternativas novas. No entanto, isso não deve ser interpretado como motivo para se manter estagnado. A constante inovação e melhoria de produtos ou serviços são necessárias para manter a lealdade dos clientes.

A relativa influência sobre fornecedores é uma oportunidade para as empresas obterem melhores condições e custos de fornecimento. No entanto, essa influência é frágil e pode mudar com o tempo, exigindo o desenvolvimento de relacionamentos sólidos e estratégias de negociação eficazes.

A competição acirrada entre empresas existentes é um dos desafios mais significativos. Para se destacar, as empresas devem buscar diferenciação, seja por meio de produtos exclusivos, construção de marcas sólidas ou eficiência operacional. Além disso, a ameaça de entrada de novos concorrentes exige uma abordagem proativa, mesmo que as barreiras de entrada sejam atualmente baixas. A inovação, investimento em qualidade e eficiência são essenciais para manter a competitividade.

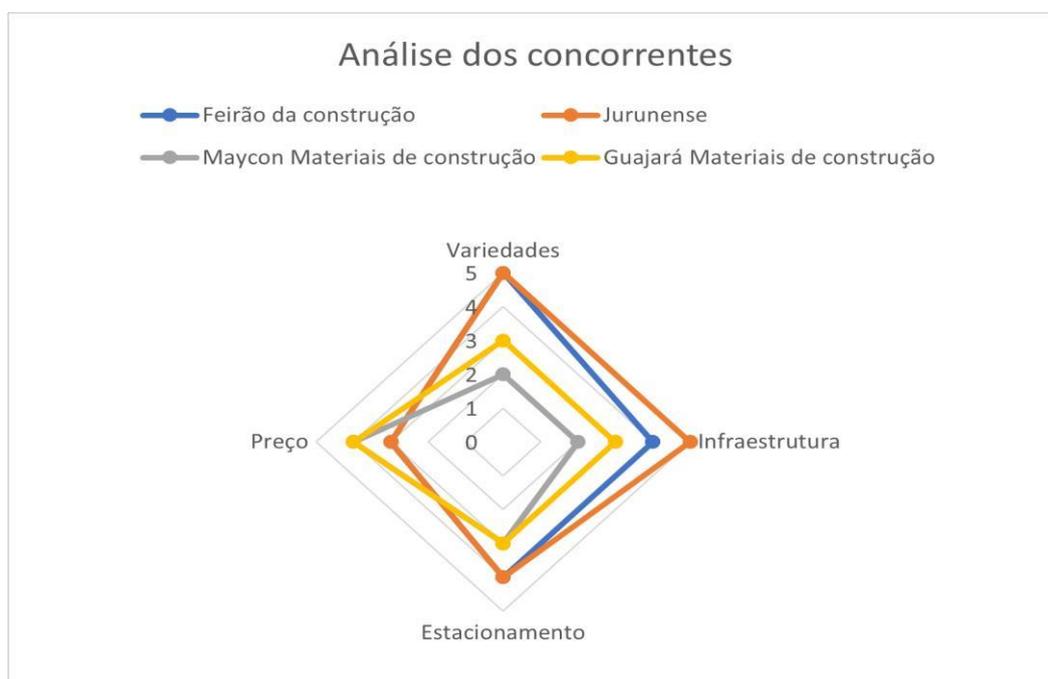
É crucial focar na diferenciação e na eficiência operacional e cultivar relacionamentos sólidos com clientes e fornecedores. O monitoramento constante do ambiente competitivo é fundamental para se adaptar às mudanças e ajustar as estratégias conforme necessário, permitindo que as empresas mantenham uma posição de destaque a longo prazo. Em resumo, para alcançar o sucesso nesse ambiente é necessária uma abordagem estratégica e um compromisso contínuo com a excelência em todas as áreas.

## 2.5. ESTUDO DOS CONCORRENTES.

Para realizar a análise dos concorrentes a equipe utilizou alguns critérios fundamentais para que assim a loja consiga melhor desempenho de mercado e conseqüentemente para os sócios. Com isso, para mensurar cada um dos critérios listados abaixo foi utilizado uma metodologia que consiste em uma nota de 1 a 5, sendo nota 1 que seria insuficiente e nota 5 para excelente.

Para que fosse feita a análise sobre a concorrência, foram feitas visitas nas lojas físicas dos concorrentes pelos membros do trabalho para analisar os pontos mencionados no quadro abaixo e entender o mercado da região. Desse modo, foram utilizadas 3 lojas, essas são, Maycon materiais de construção, Jurunense e Feirão da construção. Os três empreendimentos têm sua renda focada na comercialização de materiais de construção e estão situados nas proximidades da Guajará, onde a equipe em conjunto com o gestor percebeu a influência dessas empresas na região.

Figura 1 - Análise dos Concorrentes.



Fonte: Autores (2023).

Através dos resultados da pesquisa, pode-se perceber na figura 1 que os principais pontos fracos da Guajará em relação aos seus clientes é a infraestrutura e variedade de produtos, pois com menor espaço a quantidade de itens em amostragem se torna menor, visto que seus principais concorrentes possuem um espaço de loja maior e também maior variedade de produtos.

No quesito estacionamento e preço da loja, observa-se que um ponto competitivo da Guajará é o espaço para estacionamento de veículos de clientes ao lado de sua entrada que ainda deve ser melhorado pois ocupa parte da ciclovia, além disso seu preço está tabelado com o mercado e se encontra por vezes, mais baixo do que o de seus concorrentes, dado que foi adquirido após a pesquisa realizada.

## 2.6. ESTUDO DOS FORNECEDORES.

O estudo dos fornecedores é fundamental para entender a relação da empresa com uma de suas principais partes interessadas, e assim garantir que suas operações tenham a maior eficiência possível, visto que os mesmos são responsáveis por fornecer os materiais necessários para que a empresa funcione normalmente.

Em relação a pesquisa, foi feita uma análise com foco nos principais produtos para a ampliação da loja, sendo eles: Cimento, Pisos, Revestimentos e Telhas Brasilit onde a metodologia de avaliação foi considerada entre as notas 1 e 5, sendo 1 insuficiente e 5 excelente. Em relação aos fornecedores, foi feita uma pesquisa com base em uma lista de 9 fornecedores passados pela empresa, sendo eles: Votorantim, Saint Gobain, Formigres, Embramac, Almeida, Rochafort, Nardini, Elizabeth e Karina Pisos. Dentre tais fornecedores foram selecionados os melhores conforme a análise da equipe, com isso para avaliação desses 4 fornecedores foram analisados os seguintes itens: Qualidade, preço, condições de pagamento, serviços aos clientes e garantias oferecidas.

### 2.6.1. Fornecedor de Cimento.

O quadro abaixo apresenta as informações referentes à fornecedora do Cimento Poty.

Quadro 11 - Análise do Fornecedor de Cimento.

Critério Avaliado	Cimento Poty
Empresa	Votorantim Cimentos SA
Localização	Tv. B, S/N - Distrito Industrial, Ananindeua - PA
Qualidade	5
Condições de Pagamento	A prazo
Preço	4
Forma de entrega dos produtos	Entrega no local
Garantias Oferecidas	Desconto na próxima compra

Fonte: Autores (2023).

O cimento é um dos principais produtos vendidos dentro da Guajará, por essa razão a equipe em uma conversa com o gestor ressaltou a necessidade de se analisar a empresa que fornece esses cimentos. O fornecedor oferece um produto de qualidade, com um preço bom e descontos na próxima compra. O pagamento é feito a prazo e a empresa busca o pedido no local.

### 2.6.2. Fornecedor de Revestimento.

O quadro abaixo apresenta as informações referentes ao fornecedor de revestimento.

Quadro 12 - Análise dos Fornecedor de Revestimento.

Critério Avaliado	Revestimento
Empresa	Empresa Brasileira de Materiais Para Construção S/A
Localização	Av. Conde Guilherme Prates, 382 - Santa Catarina, Santa Gertrudes - SP, 13510-204
Qualidade	5
Preço	2
Forma de entrega dos produtos	Entrega no local
Garantias Oferecidas	Desconto na próxima compra

Fonte: Autores (2023).

Atualmente a empresa possui poucos produtos de revestimento em seu estoque, porém durante a conversa entre a equipe e o gestor, o próprio ressaltou a importância da inclusão de diversos tipos de revestimentos nos novos mix de produtos, tendo o foco em revestimentos e pisos. Dessa forma, sabendo que novos fornecedores e produtos voltados para esse ponto serão adicionados posteriormente, a equipe realizou uma análise com o atual fornecedor de revestimentos da empresa que se trata da Empresa Brasileira de Materiais Para Construção S/A.

Através da análise feita juntamente com o gestor sobre o fornecedor acima, pode-se perceber que seus produtos são de uma qualidade excelente, porém seus preços deixam a desejar. Em relação a garantias, geralmente há um valor de desconto em uma próxima compra com a empresa, além disso as entregas do pedido são feitas no local desejado.

### 2.6.3. Fornecedor de Telha Brasilit.

O quadro abaixo apresenta as informações referentes ao fornecedor de telhas Brasilit.

Quadro 13 - Análise do Fornecedor de Telha Brasilit.

Critério Avaliado	Telha Brasilit
Empresa	Saint Gobain do Brasil - Brasilit
Localização	Rod. Arthur Bernardes, SN - Esquina do Tapanã - Belém, PA. CEP 66.825-000
Qualidade	5
Condições de Pagamento	À vista
Preço	3
Forma de entrega dos produtos	Empresa busca no local
Garantias Oferecidas	É emitido um boleto com desconto caso haja problemas

Fonte: Autores (2023).

Analisando a empresa fornecedora das telhas Brasilit percebe-se que ela se situa nas proximidades da loja, seus produtos possuem uma ótima qualidade e os pagamentos são feitos à vista, as garantias oferecidas são referentes a emissão de um boleto bancário com descontos caso haja algum problema sobre o pedido. O preço do produto é considerado mediano pela empresa, porém não chega a ser ruim para os mesmos visto que a qualidade do produto é considerada excelente.

#### 2.6.4. Fornecedor de Pisos.

O quadro abaixo apresenta as informações referentes ao fornecedor de pisos.

Quadro 14 - Análise do Fornecedor de Pisos.

Critério Avaliado	Pisos
Empresa	CERÂMICA FORMIGRES LTDA
Localização	Rod. Washington Luís, km 164 - s/n - Zona Rural, Santa Gertrudes - SP, 13510-000
Qualidade	5
Condições de Pagamento	À vista
Preço	5
Forma de entrega dos produtos	Entrega até à empresa ou busca dos materiais
Garantias Oferecidas	Existe garantia de 3 meses da loja

Fonte: Autores (2023).

Identificando as condições de pagamento e preço da empresa em destaque, conseguimos notar que é uma excelente opção para o fornecimento de pisos para comercialização em loja, pois tem qualidade comprovada no mercado. O preço de custo do produto é excelente comparado ao analisar outros fornecedores do mesmo nicho de mercado. As condições de pagamento do fornecedor são atrativas para o fechamento de uma parceria, pois possibilita o pagamento à vista. Diante disso, é possível avaliar o fornecedor como um dos maiores do mercado de pisos, além de outros produtos de materiais de construção.

### **3. PLANO DE MARKETING.**

Em seu trabalho de 2002, Kotler destaca que a implementação de um sólido plano de marketing fortalece a resiliência de uma empresa, proporcionando uma vantagem considerável em tempos de desafios imprevistos. O plano de marketing, quando bem elaborado, não apenas permite a antecipação de crises, mas também possibilita a superação dos concorrentes ao direcionar a empresa na criação de produtos e serviços altamente alinhados com as necessidades e desejos dos clientes. Isso, por sua vez, reduz substancialmente os obstáculos relacionados à comercialização e ao planejamento de produtos.

A importância do planejamento não pode ser subestimada, uma vez que ele desempenha um papel fundamental em orientar, informar e definir o curso de ação a ser seguido pela empresa. Além disso, a resolução de problemas que frequentemente aflige as empresas, como a falta de capital, escassez de clientes e baixas vendas, pode ser consideravelmente facilitada por meio de um planejamento sólido e consistente.

Kotler, em seu trabalho de 2010 (página 713), também enfatiza a implementação do marketing como o processo que transforma os planos de marketing em ações eficazes, garantindo que essas ações sejam executadas de maneira a alcançar os objetivos declarados no plano. As empresas têm à disposição uma variedade de estratégias de marketing que podem adotar, incluindo a gestão do mix de marketing, que é composto por elementos como o produto, preço, distribuição e promoção.

Além disso, análises ambientais e a análise SWOT são ferramentas cruciais que podem ser exploradas para o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes, como parte integrante deste estudo.

O plano de marketing é essencial para qualquer empresa se desenvolver no mercado, pois com ele é possível alocar de forma mais eficaz o dinheiro, tempo e recursos para atingir seus objetivos voltados para o marketing. A Guajará Materiais de Construção pretende gerar uma expansão interna na loja, é necessário para a empresa definir objetivos e metas para alcançar resultados que façam o negócio captar mais clientes, analisando o cenário com o foco em entender de maneira mais precisa as necessidades e desejos dos clientes de forma que ajudará a Guajará a criar estratégias bem definidas, sempre acompanhando as oportunidades do mercado.

### 3.1. DEFINIÇÃO DOS 4 P'S DO MARKETING.

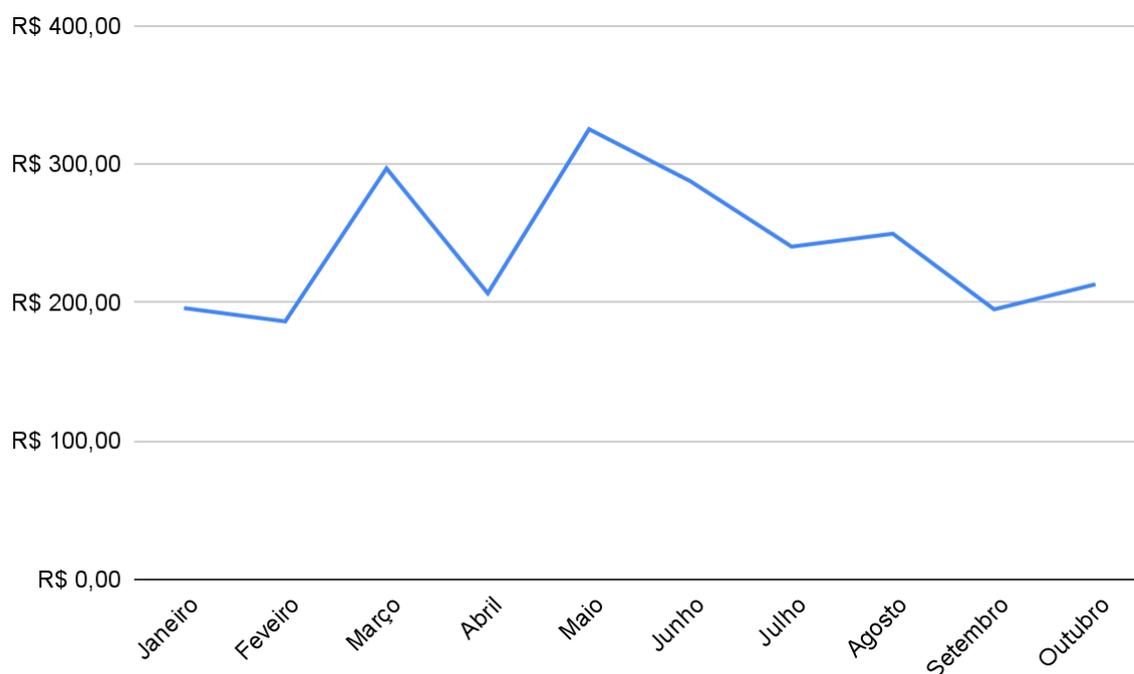
Os 4Ps do marketing, que compreendem Produto, Preço, Praça e Promoção, constituem os alicerces essenciais de qualquer estratégia de marketing (Kotler & Armstrong, 2007). Esses elementos estratégicos auxiliam as empresas a delinear sua abordagem de marketing, desde a definição do que oferecem, a precificação de seus produtos, a escolha de locais válidos, a seleção de métodos de disponibilização dos produtos até a promoção de suas ofertas. De modo que, a integração eficaz desses pilares é crucial para o sucesso no mercado, assegurando a satisfação das necessidades dos clientes e otimizando a eficácia das iniciativas de marketing.

O plano de marketing proposto envolve quatro estratégias-chave para impulsionar o negócio no mercado de construção local. Primeiro, campanhas de marketing geolocalizado direcionarão anúncios para moradores de condomínios, casas e locais de maior densidade populacional próximos do bairro. Em seguida, um programa de fidelidade recompensará clientes fiéis com pontos que poderão ser convertidos em cashback, de modo a incentivar as compras repetidas e o aumento do valor médio de vendas.

Além disso, a contratação de um representante comercial de forma a alcançar parcerias de venda com construtoras locais e outros clientes de maior recorrência, oferecendo descontos em compras personalizadas, atraindo empresas que frequentemente adquirem materiais em volume maiores. Por fim, o marketing local oferecerá informações relevantes sobre ofertas e possibilidades através de panfletos e carros de som, atraindo consumidores da área interessados nas ofertas e oportunidades.

Com isso, considerando a grande variação no valor do ticket médio ao longo do ano de 2023 até o momento, é crucial integrar estratégias específicas como as mencionadas, para otimizar o ticket médio dos clientes. Por exemplo, a personalização de ofertas, ajustando descontos ou benefícios conforme a demanda e as preferências de clientes recorrentes, garantindo que a loja atende de maneira flexível às diferentes necessidades dos clientes ao longo do tempo. Desse modo, essas táticas, alinhadas aos 4Ps do marketing, fortalecerão a eficácia do plano, garantindo uma resposta ágil personalizada à competitividade no mercado de materiais de construção regional. Em síntese, implementar e monitorar essas estratégias de forma eficaz é essencial para o sucesso do plano de marketing no mercado de construção local.

Gráfico 1 - Variação de Ticket Médio do Ano de 2023 até o Momento.



Fonte: Autores (2023).

Com base no gráfico 1, ao aprofundar a análise do ticket médio mensal demonstra a dinâmica variável das transações ao longo dos últimos meses. Enquanto alguns meses registram aumentos notáveis, outros apresentam quedas substanciais. Para exemplificar, a implementação de estratégias de tráfego pago geolocalizado pode influenciar positivamente essa dinâmica, focando em fortalecer os períodos de crescimento e atenuar os meses com variações negativas. Além disso, essa abordagem permitirá à Guajará Materiais de Construção maximizar o valor médio das transações e, conseqüentemente, impulsionar a receita de maneira mais consistente.

Diante disso, o objetivo primordial da Guajará Materiais de Construção nos próximos meses é otimizar o ticket médio das vendas, proporcionando não apenas um impulso financeiro, mas também fortalecendo a conexão com os clientes e solidificando sua posição no mercado. Para alcançar esse fim, serão desenvolvidas algumas estratégias voltadas para atração de variados tipos de clientes e a melhor fidelização dos atuais clientes, que receberão melhor detalhamento a seguir.

### 3.1.1. Promoção.

Em um setor altamente competitivo, a Guajará Materiais de Construção adotará uma abordagem abrangente para sua promoção, visando não apenas atrair novos clientes, mas também aumentar o ticket médio de venda por cliente. Iniciando com a estratégia de tráfego pago geolocalizado, a empresa vai direcionar recursos de publicidade online para a região dos arredores do bairro, buscando impactar eficazmente o público-alvo local e com isso, ampliar a visibilidade da loja.

Desse modo, um ponto central na estratégia de promoção da Guajará é a plataforma do sistema Fidelimax, que não apenas vai incentivar a recorrência e com isso, a fidelização do cliente, mas também estimula o aumento do ticket médio de venda através da recompra. Dessa forma, a acumulação de pontos oferece aos clientes a oportunidade de obter descontos exclusivos através da conversão desses pontos em cashback, incentivando compras adicionais e fortalecendo a relação entre cliente e loja.

Além disso, para aprimorar ainda mais a experiência do cliente e impulsionar o ticket médio através de compras de maior volume, a empresa investe na formação de um representante comercial especializado. Esses profissionais são treinados não apenas para atender empresas, pessoas jurídicas e clientes autônomos, mas também para identificar oportunidades de upsell e cross-sell, maximizando o valor de cada transação para obter o melhor resultado e a melhor oportunidade para o cliente.

Concomitantemente, às ações de marketing local complementam essas estratégias, criando uma presença marcante na comunidade. Utilizando panfletos, carros de som, placas e eventos locais, a Guajará Materiais busca atrair a atenção de clientes potenciais, reforçando a preferência por uma opção próxima e familiar, ao mesmo tempo em que promove ofertas e oportunidades para aumentar o ticket médio com mais clientes do bairro.

Em síntese, a abordagem integrada da Guajará Materiais de Construção, iniciando pelo tráfego pago, seguido pelo Fidelimax, a formação de um representante comercial e as ações de marketing local, visam não apenas atrair e reter clientes, mas também potencializar o valor de cada transação, contribuindo significativamente para o crescimento sustentável da empresa.

### 3.1.1.1. Estratégia de Tráfego Pago.

O tráfego pago é uma estratégia de marketing utilizada por empresas para a divulgação de anúncios da marca e de seus produtos na internet, atraindo assim visualizações.

Quadro 15 - 5W2H - Campanha de Tráfego Pago Geolocalizado.

O que? (What?)	Implementar estratégias de tráfego pago geolocalizado.
Por que? (Why?)	Para atingir o objetivo de promover a reabertura da loja, atrair clientes novos e conseguir destacar também o novo mix de produtos.
Quem? (Who?)	Gestor de tráfego (para treinamento).
Quando? (When?)	Iniciar em Janeiro de 2024.
Onde? (Where?)	Utilizar o Facebook e Google Ads.
Como? (How?)	Realizar anúncios voltados para divulgação dos produtos existentes e do novo mix de produtos através de promoções.
Quanto? (How much?)	R\$ 600,00 com gestor de tráfego R\$ 1.000,00 com investimento na campanha a cada dois meses.

Fonte: Autores (2023).

Neste plano, a loja de materiais de construção irá implementar estratégias de marketing digital implementando o processo do tráfego pago. Isto inclui a criação de conteúdo atraente que promova os produtos já existentes em loja mencionados no trabalho como o Cimento Poty e a Telha Brasilit, e também do novo mix de produtos, envolvendo nessa estratégia um foco ainda maior em pisos e revestimentos. Diante disso, a empresa investirá em anúncios através do uso do tráfego pago utilizando as plataformas do Facebook e Google Ads, onde os anúncios serão direcionados ao público local geolocalizado no bairro do Tapanã, do Parque Verde, do Parque Guajará, do Tenoné e de outros na região de Ananindeua. O objetivo é expandir a visibilidade da loja e destacar além da sua reinauguração, também o novo mix de produtos e espaço dentro da loja, contribuindo para a meta de atrair novos clientes e mantê-los informados sobre produtos e ofertas.

Contudo, esse plano de ação será executado pela equipe de marketing, que terá um papel importante em todo o processo. As ações serão realizadas no Facebook, Google Ads e também no site da loja, começando a partir do mês de Janeiro de 2024 e mantendo a consistência ao longo do ano. Os custos envolvidos incluirão um orçamento mensal para publicidade online, custos de contratação da equipe de marketing e custos com o gestor de tráfego.

#### *3.1.1.1.1. Análise de Desempenho das Campanhas de Tráfego Pago.*

A análise do desempenho das campanhas de tráfego pago é essencial para avaliar a eficácia dos investimentos realizados no marketing digital. No caso da Guajará, foi feita uma projeção com um investimento de R\$1.000 em campanhas resultará em 2.000 cliques, fornecendo insights valiosos sobre o retorno sobre o investimento (ROI), custo por clique (CPC), taxa de conversão, custo por aquisição (CPA) e outras métricas cruciais.

#### *3.1.1.1.2. Custo por Clique.*

O custo por clique é um método utilizado no tráfego pago onde o pagamento é realizado com base no número de acessos obtidos através do anúncio.

$$\text{Custo por Clique} = \frac{\text{Custo total da campanha}}{\text{Número de cliques}}$$

Na Guajará obtivemos um custo total da campanha de R\$1.000,00 e um número de acessos de 2.000, gerando custo por clique foi de R\$0,50, indicando o valor médio gasto para direcionar um usuário ao site da Guajará. Esse dado é essencial para entender o custo associado à obtenção de tráfego.

#### *3.1.1.1.3. Taxa de Conversão.*

A taxa de conversão tem o objetivo de mensurar o resultado alcançado com o marketing realizado, é calculado dividindo o total de vendas pelo número de visitas no site e multiplicando por 100 para obter o percentual de conversão.

$$\text{Taxa de Conversão} = \frac{\text{Total de vendas} \times 100}{\text{n}^\circ \text{ acessos no site}}$$

O número de conversões foi de 50 e o número de clientes 2.000, com nos dados obtidos, a taxa de conversão foi de 2,5%, logo observamos que 50 dos 2.000 cliques resultaram em conversões (compras).

#### 3.1.1.1.4. Custo de Aquisição.

O custo por aquisição, que representa o investimento médio necessário para adquirir um novo cliente, o cálculo é feito dividindo o total dos custos com marketing pelo total de clientes alcançados.

$$\text{Custo de Aquisição de Clientes (CAC)} = \frac{\text{Total do custo com marketing}}{\text{Total de clientes alcançados}}$$

Obtivemos um custo total da campanha de R\$1.000,00 e o número de conversões foi de 50, gerando um custo por aquisição de clientes ficou em R\$20. Esse valor é crucial para avaliar a eficiência das campanhas em gerar vendas relacionadas aos pisos e revestimentos do novo mix que possuem preços de venda compatíveis por serem superiores a esse custo de aquisição. De modo que, apesar desse custo há como gerar um lucro viável ao projeto.

#### 3.1.1.1.5. Retorno Sobre o Investimento.

O retorno sobre o investimento é utilizado para avaliar o retorno sobre certo investimento realizado, ele é calculado dividindo a subtração da receita e do investimento pelo investimento e multiplicando o valor por 100 para obter o valor percentual.

$$\text{Retorno Sobre o Investimento (ROI)} = \frac{(\text{Receita} - \text{Investimento})}{\text{Investimento}} \times 100$$

A receita total foi de R\$10.000,00 e o custo total da campanha foi de R\$1.000, gerando um retorno sobre o investimento impressionante de 900% destaca que o retorno financeiro gerado pelas campanhas foi nove vezes o valor investido. Isso indica uma eficácia substancial na conversão de investimentos em receitas.

#### *3.1.1.1.6. Resultados do Tráfego Pago.*

A análise prospectiva dessas métricas sugere um potencial significativo para a Guajará Materiais de Construção no cenário do tráfego pago. Com um CPC (custo por clique) notavelmente baixo, evidenciando uma gestão eficiente do orçamento, a empresa está bem posicionada para maximizar a obtenção de cliques, o que poderá resultar em maior visibilidade e reconhecimento da marca no futuro próximo. A taxa de conversão de 2,5% aponta para a atual capacidade do site em converter visitantes em clientes, indicando oportunidades promissoras para aprimorar essa taxa e impulsionar ainda mais as conversões.

A manutenção de um CPA (custo por aquisição) sustentável de R\$20 projeta uma estratégia viável para adquirir clientes a um custo equilibrado em relação ao valor médio do pedido. Esse equilíbrio financeiro é fundamental para assegurar a saúde econômica da empresa e estabelecer bases sólidas para um crescimento sustentável. O ROI expressivo de 900% aponta para a possibilidade de a Guajará Materiais de Construção colher benefícios financeiros consideráveis no futuro, à medida que as campanhas de tráfego pago continuem a se desenvolver.

Concluindo, a análise prospectiva dessas métricas destaca oportunidades estratégicas para a Guajará Materiais de Construção. Ao considerar otimizações contínuas, explorar novas oportunidades e manter uma abordagem estratégica, a empresa poderá não apenas consolidar sua presença no mercado, mas também estabelecer uma trajetória sólida para crescimento e prosperidade futuros.

### 3.1.1.2. Estratégia de Fidelização dos Clientes.

A estratégia de fidelização de clientes no marketing visa construir lealdade, promover engajamento contínuo e impulsionar o crescimento sustentável da marca.

Quadro 16 - 5W2H – Estratégia de Fidelização dos Clientes.

O que? (What?)	Implementar um programa de fidelidade chamado Fidelimax, onde os clientes acumulam pontos com base nas compras e que são trocados em <i>cashback</i> .
Por que? (Why?)	Para reter clientes existentes, incentivar compras recorrentes e construir relacionamentos de longo prazo.
Quem? (Who?)	A gestora operacional vai administrar o programa de fidelidade.
Quando? (When?)	Lançar o programa de fidelidade a partir de Janeiro de 2024.
Onde (Where?)	Dentro da loja física e no âmbito virtual, como o site e o <i>Whatsapp</i> , permitindo que os clientes rastreiem seus pontos online.
Como? (How?)	Adotando um programa externo de registro de pontos, comunicar os benefícios do programa, divulgá-lo fortemente e acompanhar os clientes cadastrados no programa.
Quanto? (How much?)	R\$ 150,00 A R\$ 300,00

Fonte: Autores (2023).

O sistema Fidelimax mencionado anteriormente, foi desenvolvido com o objetivo de fortalecer os vínculos entre a empresa e seus clientes, impulsionando o crescimento da mesma. Dessa forma, através deste programa de fidelidade, os clientes acumulam pontos a cada compra, garantindo a oportunidade de participar de um programa de *cashback* a partir de um valor de compra. Por exemplo, o *cashback*, que consiste em receber de volta uma porcentagem do valor gasto em compras, tem se destacado como uma estratégia eficaz para incentivar a fidelidade do cliente no varejo que ao aderir a programas do gênero, podem recuperar parte do dinheiro gasto, seja como crédito para compras futuras ou dinheiro real, criando um incentivo adicional para escolherem o estabelecimento.

Além disso, os benefícios do *cashback* no varejo são diversos, desde atrair e reter clientes até impulsionar as vendas e fornecer *insights* valiosos sobre o comportamento do consumidor, permitindo personalização de ofertas e estratégias de marketing.

Por conseguinte, a Guajará Materiais de Construção está se preparando para lançar o programa de fidelidade através desse sistema Fidelimax em janeiro de 2024. Ademais, este programa permitirá que os clientes acumulem pontos com base em suas compras, os quais poderão ser trocados por *cashback* como no exemplo de uso mencionado anteriormente. De modo que, a iniciativa visa reter clientes existentes, incentivar compras recorrentes e construir relacionamentos de longo prazo. Nesse viés, a gestora operacional será encarregada de administrar o programa de fidelidade na empresa, que será implementado tanto na loja física quanto no ambiente virtual, incluindo o site e o WhatsApp que proporcionarão aos clientes a conveniência de rastrear seus pontos online, graças ao programa externo de registro.

Nesse sentido, a estratégia incluirá fortes campanhas de marketing para comunicar os benefícios do sistema de pontos da Guajará, destacando as vantagens do programa por meio de abordagens com o tráfego pago geolocalizado. Além disso, um acompanhamento dedicado será estabelecido para os clientes cadastrados, garantindo uma experiência personalizada e a eficácia do programa. Outrossim, com um investimento estimado entre R\$150,00 e R\$300,00, a Guajará Materiais de Construção não apenas busca recompensar os clientes, mas também estabelecer uma base sólida para relações de fidelidade duradouras.

Em vista disso, a métrica utilizada para observar os resultados do programa seria a de Volume de Compras Recorrentes, que é crucial para medir o impacto do programa de fidelidade da loja. Adicionalmente, ao analisar a frequência com que os clientes participantes realizam compras repetidas, a empresa poderá avaliar diretamente a eficácia do programa em gerar engajamento contínuo. Dessa maneira, um aumento significativo no volume de compras recorrentes indicará não apenas a retenção efetiva de clientes, mas também a capacidade do programa de fidelidade em incentivar comportamentos de compra repetidos. Portanto, esta métrica serve como um indicador prático para a construção de relacionamentos de venda de longo prazo, demonstrando a atratividade contínua do programa e sua influência positiva sobre o comportamento de compra dos clientes, de forma que pode ser melhorado adicionando também feedbacks diretos dos clientes sobre o sistema utilizado.

### 3.1.1.3. Estratégia para Clientes Pessoas Jurídicas.

A estratégia de marketing para clientes pessoas jurídicas visa fortalecer relações, ampliar a presença de marca e impulsionar compras recorrentes e de maior escala.

Quadro 17 - 5W2H - Estratégia para Pessoas Jurídicas.

O que? (What?)	Desconto de 10% para clientes pessoas jurídicas e clientes recorrentes.
Por que? (Why?)	Aumentar as vendas para pessoas jurídicas, fortalecendo parcerias estratégicas no setor de construção.
Quem? (Who?)	Contratar e treinar um representante comercial com experiência na área dedicado à captação e atendimento exclusivo desses clientes
Quando? (When?)	Janeiro de 2024
Onde? (Where?)	Para as pessoas jurídicas será necessário realizar uma prospecção ativa em escritórios de engenharia, arquitetura e empresas de construção da região e assim buscar entrar em contato com essas empresas. Para os clientes autônomos serão realizadas postagens geolocalizadas nas redes sociais, através do impulsionamento com o tráfego pago mencionado na estratégia anterior, onde essas postagens terão um direcionamento específico para atingir esses clientes.
Como? (How?)	Oferecer descontos personalizados de 10% em uma compra inicial como incentivo para experimentar os produtos da loja. Oferecer de 10% a 12% para compras Criar pacotes especiais de materiais de construção alinhados às necessidades específicas de cada cliente.
Quanto? (How much?)	O custo em caso de contratação seria de 2.048,33 como um vendedor. Porém, para o cargo de representante o profissional selecionado obterá uma comissão progressiva diferente de acordo com as vendas e determinação da Guajará.

Fonte: Autores (2023).

Essa estratégia tem como objetivo principal aumentar as vendas para pessoas jurídicas, empresas e clientes autônomos recorrentes e assim aumentar o ticket médio com vendas de maior volume. Desse modo, em janeiro de 2024, a Guajará implementará um desconto exclusivo de 10% para clientes pessoas jurídicas e recorrentes, visando impulsionar as vendas e consolidar parcerias estratégicas no setor de construção.

Para alcançar esse objetivo, a empresa investirá na contratação e treinamento de um representante comercial experiente, dedicado à captação e atendimento personalizado desses clientes. A atuação será dupla: prospecção ativa em escritórios de engenharia, arquitetura e empresas de construção para clientes empresariais; e postagens geolocalizadas nas redessociais, direcionadas aos clientes autônomos, envolvida como um dos conteúdos para a estratégia mencionada anteriormente.

A estratégia de atração inclui descontos personalizados de 10% na primeira compra, incentivando a experimentação dos produtos da loja. Além disso, serão oferecidos descontos escalonados de 10% a 12% para compras recorrentes e a criação de pacotes personalizados de materiais de construção, alinhados às necessidades específicas de cada cliente.

Embora a implementação do desconto não acarrete custos diretos, a Guajará estabelecerá uma comissão progressiva para o representante, vinculada às vendas realizadas, garantindo alinhamento de interesses e comprometimento com os resultados por parte do representante. Essa estratégia visa não apenas impulsionar as vendas imediatas, mas também fortalecer a posição da Guajará como parceira confiável no setor de construção. Do mesmo modo, essa estratégia possui uma métrica mais simples e direta voltada para resultados, de forma que caso não haja um aumento válido entre esses tipos de clientes, pode ser feita uma mudança no representante ou na forma de trabalho da estratégia para atingir um resultado mais satisfatório. Para exemplificar, uma possível métrica é a de um cumprimento de metas em que terá um incentivo de aumento de 2% para 3% na comissão do representante em todo mês que ele atingir 100 mil reais em vendas, tornando-se um investimento bem reduzido em comparação aos benefícios da receita do exemplo para identificar a taxa de sucesso da estratégia.

## 3.1.1.4. Estratégia para Clientes Locais.

Quadro 18 - 5W2H - Estratégia Para Atrair Clientes Locais.

O que? (What?)	Utilizar uma variedade de materiais de marketing local, como panfletos, carro som, banners e outras estratégias de divulgação para alcançar potenciais clientes na região.
Por que? (Why?)	Expandir a base de clientes, aumentar as vendas e posicionar a loja como referência na região.
Quem? (Who?)	Equipe de marketing para criar os materiais promocionais. Equipe de funcionários para distribuí-los e realizar as atividades de divulgação fisicamente.
Quando? (When?)	Dezembro de 2023
Onde? (Where?)	Áreas estratégicas da região do bairro como a feira do Tapanã e outras regiões a serem selecionadas por terem grande movimentação de pessoas. Também será divulgado nos arredores e proximidades da loja.
Como? (How?)	Criar e divulgar 1000 panfletos atrativos destacando as ofertas e diferenciais da loja. Utilizar um carro som nos finais de semana a cada 15 dias, de forma que passe de manhã, na hora do almoço e no meio da tarde para anunciar promoções e direcionar as pessoas para a loja ao longo do dia. Instalar 5 banners chamativos de 1,20m por 90 cm na frente da loja e em locais estratégicos da região como a Feira do Tapanã. Explorar outras formas de marketing local, como um evento de reinauguração e outros eventos feitos em datas sazonais. Utilizar as redes sociais para divulgação das ofertas.
Quanto? (How much?)	R\$ 1.000,00

Fonte: Autores (2023).

A estratégia tem como meta aumentar as vendas para clientes próximos da loja. Dessa forma, em dezembro de 2023, a equipe de marketing irá se empenhar em expandir a base de clientes da loja, utilizando uma variedade de materiais de marketing local, como panfletos atrativos destacando ofertas e diferenciais. Além disso, a estratégia inclui o uso de carro som para anunciar promoções nas áreas movimentadas próximas a Guajará, como a Feira do Tapanã, e a distribuição física dos materiais por funcionários para distribuí-los.

Desse modo, com um investimento de cerca de R\$ 1.000,00 baseados em custos estipulados sobre os valores dos panfletos e banners, a meta é aumentar as vendas entre os moradores da região e aumentar o ticket médio atual da loja. Por conseguinte, a métrica utilizada é a Taxa de Resposta a Promoções que é uma métrica crucial para medir o impacto direto das ações de marketing, como carros de som, panfletos e adesivos, em incentivar a participação do público-alvo. Essa métrica envolve o acompanhamento do número de pessoas que responderam a promoções específicas divulgadas durante a campanha, que seria a ideia voltada para essa estratégia.

Com isso, para avaliar essa taxa, é fundamental utilizar promoções exclusivas para cada meio de divulgação, inserindo-se nos panfletos ou oferecendo descontos exclusivos mencionando a ação do carro de som. Desse modo, ao analisar a resposta às promoções, a empresa pode-se entender a eficácia geral da campanha em que também é possível segmentar a análise, examinando quais promoções foram mais eficazes em atrair diferentes segmentos do público. Consequentemente, isso proporciona insights valiosos para otimizar futuras campanhas, ajustando estratégias com base nas preferências e comportamentos específicos dos consumidores da região próxima.

### 3.1.2. Produto.

A empresa Guajará é especializada na venda de produtos físicos voltados para o setor de construção civil, como telhas, tijolos, cimentos e diversos outros materiais. O destaque de sua oferta reside na alta qualidade desses produtos, juntamente com preços que são considerados acessíveis por seus clientes. O novo mix de produtos inclui diversas variações de revestimentos e pisos, pois são produtos em alta no mercado. Com isso, a loja terá uma ampla variedade de produtos novos voltados para as tendências no mercado da construção.

Considerando tudo isso, foi feita uma pesquisa de preços tanto com representantes comerciais quanto concorrentes diretos e indiretos que comercializam estes produtos. Através desta análise foi possível identificar os tipos de produtos que mais chamam a atenção dos clientes.

Tabela 1 - Produtos do Novo Mix.

<b>Produtos</b>	<b>QTD</b>	<b>Preço</b>	<b>Receita</b>	<b>À vista (30%)</b>	<b>A prazo (70%)</b>
			R\$		R\$
Cimentos Poty	6.075,00	R\$ 53,49	324.951,75	97.485,53	227.466,23
					R\$
Telhas Brasilit	1.620,00	R\$ 26,49	R\$ 42.913,80	12.874,14	30.039,66
					R\$
Piso Nevicato Bianco 45x45 Nardini	1.260,00	R\$ 26,13	R\$ 32.917,50	R\$ 9.875,25	23.042,25
					R\$
Piso Super Técnica Bianco 45x45 Nardini	1.260,00	R\$ 26,13	R\$ 32.917,50	R\$ 9.875,25	23.042,25
					R\$
Piso Eleganza Biege 45x45 Nardini	1.260,00	R\$ 26,13	R\$ 32.917,50	R\$ 9.875,25	23.042,25
					R\$
Piso Eleganza Gris 45x45 Nardini	1.260,00	R\$ 26,13	R\$ 32.917,50	R\$ 9.875,25	23.042,25
					R\$
Piso Branco 45x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	12.463,61	29.081,75
					R\$
Piso Bege 45x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	12.463,61	29.081,75
					R\$
Piso Imbuia CL 45x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	12.463,61	29.081,75
					R\$
Piso Neve BG 45x45 Bold Brillhante Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	12.463,61	29.081,75
					R\$
Piso Dover Alto Tráfego 60X60 Embramac o	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	14.553,00	33.957,00
					R\$
Piso Calacata Beige Brillhante 60x60 Embramac o	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	14.553,00	33.957,00
					R\$
Revestimento Maiorca CZ 32x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	12.463,61	29.081,75
					R\$
Revestimento Branco 32x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	12.463,61	29.081,75
					R\$
Revestimento Dhama AZ 32x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	12.463,61	29.081,75
					R\$
Revestimento Bisotado BR 32x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	12.463,61	29.081,75
					R\$
Revestimento Beni Brillhante 33X60,5 Embramac o	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	14.553,00	33.957,00
					R\$
Revestimento Scaleno White Brillhante 33X60,5 Embramac o	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	14.553,00	33.957,00
					R\$
Revestimento Beige Absolute 33X60 Embramac o	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	14.553,00	33.957,00
					R\$
Revestimento Pastilha White 33X60,5 Embramac o	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	14.553,00	33.957,00
					R\$
Revestimento Ártico Brillhante 33X60,5 Embramac o	1.260,00	R\$ 39,88	R\$ 50.242,50	15.072,75	35.169,75
					R\$
Revestimento Essence Lux Brillhante 33X60,5 Embramac o	1.260,00	R\$ 39,88	R\$ 50.242,50	15.072,75	35.169,75
					R\$
			<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
<b>TOTAL</b>	<b>32.895,00</b>	<b>R\$ 759,01</b>	<b>1.223.443,35</b>	<b>367.033,01</b>	<b>856.410,35</b>

Fonte: Autores (2023).

A tabela acima demonstra os itens que serão utilizados no novo mix de produtos, trazendo 10 diferentes tipos de variações de produtos diferentes para pisos e também para revestimentos, esses valores foram selecionados através de uma pesquisa com os fornecedores os mesmos repassaram uma lista de produtos com maior saída em suas respectivas empresas.

Dessa maneira, a equipe reuniu todas as informações dos produtos pesquisados e selecionou os produtos que mais se assemelhavam entre si nas listas, para assim reconhecer os que de fato seriam os mais vendidos no mix e estando alinhados com as demandas atuais do mercado.

### 3.1.3. Praça.

A praça ou distribuição está relacionada à forma como os produtos são disponibilizados aos clientes. Na loja física, a empresa enfrenta desafios de organização e disposição dos produtos, semelhantes aos observados em um concorrente chamado Belém Pisos. Itens mal colocados e até mesmo largados no chão em caixas são problemas recorrentes.

No plano, a parceria com construtoras locais será uma estratégia de distribuição, pois envolverá a venda de produtos em grandes quantidades para empresas da região. Além disso, a segmentação geolocalizada das campanhas de marketing visa direcionar os anúncios para o público certo no lugar certo.

A empresa Guajará oferece seus produtos tanto na loja física como por meio do aplicativo WhatsApp, além de promovê-los ativamente nas redes sociais, incluindo Instagram, Facebook e o site da empresa, que oferece informações sobre alguns dos produtos disponíveis.

A loja está situada no bairro do Tapanã, em uma região ainda em desenvolvimento da cidade. Embora tenha espaço disponível para expandir, ainda não aproveitou totalmente essa área para armazenar produtos. A meta da empresa é otimizar o uso desse espaço, reduzindo a área de estoque e aumentando a área de circulação do cliente. Essa mudança visa tornar a loja mais espaçosa e agradável para os consumidores, facilitando a exposição de novos produtos e, ao mesmo tempo, melhorando a experiência de compra.

### 3.1.4. Preço.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), o preço é definido como o volume de dinheiro cobrado por um insumo ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou fazer uso de um bem ou serviço. Essa dimensão do marketing é crucial, uma vez que o preço é um dos principais fatores que influenciam a escolha do consumidor.

Diante disso, as estratégias em relação ao preço devem ser levadas em consideração, de modo que seja atraente o valor do produto. Nesse sentido, em um mercado altamente competitivo, a Guajará Materiais de Construção adota uma estratégia de preços que se destaca pela sua abordagem meticulosa, considerando fatores como custos com margens viáveis e competitivas em relação aos concorrentes, negociações constantes com fornecedores e a percepção de valor pelos clientes, baseada em uma imagem sólida de honestidade, transparência e confiança.

Nesse viés, a empresa enfrenta uma concorrência acirrada nos preços, o que demanda renegociações frequentes com os fornecedores. Apesar desse desafio, a Guajará mantém preços competitivos, garantindo margens de lucro para se manter em crescimento e para tentar competir com lojas de maior porte na região em determinados produtos. Desse modo, a percepção de valor é central na estratégia de preços, respaldada pela imagem da empresa como um negócio que respeita seu cliente e em que a confiança estabelecida contribui para a lealdade do cliente, essencial em um ambiente onde a concorrência é intensa. A loja se posiciona como uma opção confiável, mesmo em meio a um mercado competitivo.

Além disso, as promoções sazonais, parte integrante das ações de marketing local com carros de som e panfletos, que foram mencionadas anteriormente, reforçam essa estratégia. Dessa forma, os descontos específicos nesses eventos vão favorecer o aumento das compras pelas oportunidades de ótimos preços e pelas estratégias diferenciadas, como o desconto de 10% para pessoas jurídicas e clientes autônomos recorrentes, que podem ser até aumentados a partir de acordos personalizados, como foi mencionado anteriormente, destacam-se como iniciativas que não apenas atraem, mas retêm clientes, consolidando a posição competitiva da loja na região a incentivando o aumento do seu ticket médio de vendas.

Entretanto, a política de preços não apenas contribui para a posição sólida da empresa no mercado, mas também desempenha um papel crucial na construção da imagem perante os consumidores. Assim, mantendo uma abordagem firme em seus valores, a Guajará Materiais de Construção estabelece uma presença estável mesmo em um ambiente de alta competição, demonstrando que é possível ser competitivo sem comprometer a integridade do negócio.

Com isso, a determinação do preço de venda dos produtos foi embasada na análise dos valores praticados pelos concorrentes do setor. Optou-se, estrategicamente, por uma abordagem de precificação que adota valores altamente competitivos em relação aos concorrentes, visando estabelecer uma posição competitiva vantajosa mesmo com as características do mercado mencionado. Desta forma a margem de lucro foi reduzida em produtos com margens maiores para atrair clientes para as novas oportunidades disponíveis na loja, de modo a reter os clientes através das variadas estratégias.

### 3.4. ANÁLISE DE SWOT.

A análise SWOT é uma ferramenta altamente versátil e valiosa no contexto do planejamento estratégico das organizações, sendo aplicável a empresas de variados portes e atuantes em diferentes setores. Ela oferece uma base sólida para a formulação de estratégias, propostas de negócios, a definição da posição e direcionamento das empresas, e permite a adaptação e orientação diante das mudanças no mercado. A análise SWOT identifica as forças e fraquezas internas da organização, além de identificar oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.

Conforme Bjorn (2008), o objetivo é estabelecer a análise SWOT como uma ferramenta interna abrangente, capaz de processar informações internas e externas, gerando um valor significativo para o desenvolvimento estratégico da empresa. O processo de análise SWOT envolve a compilação e avaliação das informações para priorizar oportunidades e ameaças, ao mesmo tempo em que identifica as forças e fraquezas da organização. Essas informações são cruciais para auxiliar a alta direção da organização na tomada de decisões.

Dentre os principais resultados obtidos com o uso da análise SWOT estão a definição de mercados-alvo, o posicionamento da empresa, a formulação de objetivos estratégicos, o desenvolvimento de estratégias adequadas, a previsão de resultados esperados e a avaliação contínua do desempenho da organização. Em resumo, a análise SWOT é uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico, proporcionando informações fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das empresas. Já a matriz de Swot cruzada tem como objetivo central definir quais estratégias serão feitas, com base na combinação dos aspectos positivos e negativos da organização.

Quadro 19 - Cruzamento Swot.

Fatores Externos (à esquerda abaixo); Fatores Internos (à direita)	Forças(S): Localização estratégica; potencial de crescimento; preços competitivos que atraem o público;	Fraquezas(W): Estoque limitado para produtos específicos; espaço físico mal organizado, que impossibilita o trânsito de pessoas; ausência de estacionamento;
Oportunidades(O): Crescimento da construção civil no mercado paraense;	Estratégia Ofensiva (SO): Estabelecer parcerias com empresas e construtoras locais, com descontos especiais em grandes compras	Estratégia de Reforço (WO): Aumentar o estoque e organizar a disposição dos produtos na loja
Ameaças (T): Grandes varejistas de materiais de construção civil; mudanças nas tendências de mercado; instabilidade econômica	Estratégia Confrontativa (ST): Investir através da criação de campanhas de marketing geolocalizado, com marketing de conteúdo local	Estratégia Defensiva (WT): Aumentar o mix de produtos da empresa

Fonte: Autores (2023).

Na matriz de Swot Cruzada desenvolvida acima é evidenciado que a localização estratégica da empresa, seus preços competitivos e sua presença ativa nas redes como Instagram são suas principais forças, também é importante mencionar que a alta demanda da construção civil na região metropolitana de Belém, com a crescente verticalização das cidades, isto é, a construção de diversos prédios nas cidades próximas como Ananindeua e Benevides se caracteriza como uma ótima oportunidade para a empresa. Uma boa estratégia ofensiva consiste na empresa criar parcerias com construtoras locais, oferecendo descontos especiais a partir da compra de grandes quantidades de mercadoria, atraindo assim mais clientes pessoa jurídica e busca também fidelizar esses clientes com descontos progressivos em produtos selecionados.

Outro fator positivo é que a Guajará tem um bom espaço nas redes sociais, obtendo cerca de 1.000 seguidores no instagram, onde efetua posts diários tanto no *feed* como nos *stories*, divulgando produtos e formas de pagamento, logo criar campanhas de marketing geolocalizados com posts direcionados aos moradores e empresas de construção civil do bairro do Tapanã e proximidades é necessária. Entretanto, concorrentes como Oplima e Jurunense vêm expandindo cada vez mais suas áreas de atuação no mercado e nas redes sociais, onde somam quase 10.000 seguidores, que acompanham seus posts diários mostrando a loja e seus produtos.

Logo, centralizar o público permite um maior engajamento com os consumidores, além de tornar as postagens mais efetivas e direcionadas às necessidades dos clientes, e permitir conteúdos informativos sobre a região, abordando curiosidades sobre a construção civil no bairro, despertando assim o interesse dos seguidores, sendo assim uma estratégia confrontativa adequada a Guajará.

No entanto, uma fraqueza da empresa é seu espaço reduzido, que não dispõe de locais para altos estoques, e também não disponibiliza uma boa locomoção e organização de produtos para os clientes em suas dependências, tais fatores dificultam na hora da compra, podendo inclusive criar certo receio no consumidor. A equipe identificou que o mercado da construção civil está em alta, com base em uma pesquisa realizada pela agência CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção) a construção civil tem a previsão de um crescimento de 2,5% em 2023, sendo assim uma boa oportunidade para a empresa, visto que ela planeja aumentar seu mix de produtos voltando para a construção de edifícios. Logo, investir no aumento do estoque para poder armazenar mais produtos, aumentar e organizar as dependências da empresa, dividindo, redistribuindo e identificando os produtos na loja consiste em uma estratégia de reforço.

Por fim, é importante frisar que a empresa está trabalhando com um mix de produtos reduzido principalmente em comparação com outras concorrentes como a Jurunense, que dispõem de mais lojas e maiores estoques. Investir em novos produtos que estão em alta no mercado é uma estratégia defensiva que a Guajará já está buscando atualmente.

Ao colocar em prática essas estratégias com base na análise da matriz SWOT, a empresa Guajará será capaz de consolidar sua posição no mercado, aproveitar as oportunidades e lidar com as ameaças, resultando em um crescimento sustentável e obtendo uma vantagem no mercado.

#### 4. PLANO OPERACIONAL.

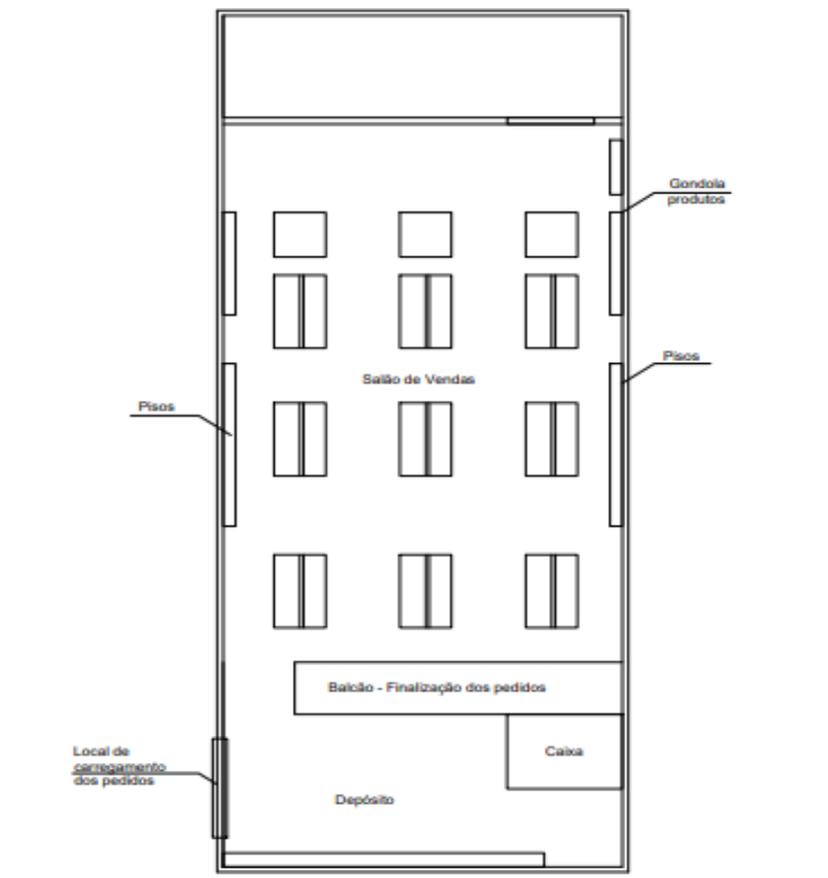
O plano operacional consiste em detalhar especificamente todos os procedimentos que forem necessários para que se alcance um objetivo específico da empresa. Ele descreve como será implementado uma estratégia e também quais recursos serão necessários para executar o mesmo.

Em resumo, o objetivo principal desta ferramenta em questão é fornecer uma visão clara das tarefas, responsabilidades e também de seus recursos necessários para cada iniciativa que será tomada pelo negócio, e que além disso a mesma garante qhd todos envolvidos saibam qual é o seu papel no processo e serve também como um tipo de guia para ajudar a empresa a alcançar/atingir seus objetivos de negócio.

##### 4.1. LAYOUT.

O layout foi elaborado de acordo com as preferências demonstradas pelo gestor em uma reunião com a equipe, diante disso foi feito um planejamento para a realização da planta, com foco na exposição dos produtos e experiência dos clientes (figura 2).

Figura 2 - Layout da Expansão.



Fonte: Autores (2023).

O desenho se inicia na entrada do local onde o cliente encontrará inicialmente algumas exposições de produtos e também as mesas dos vendedores, além disso logo a frente há o salão de vendas da loja, separado por três fileiras, onde será possível acompanhar diversos produtos organizados corretamente por suas gôndolas, haverá placas no início de cada fileira onde mostrará ao consumidor quais produtos que se situam em cada espaço, saindo do salão de vendas será possível encontrar o balcão e caixa da loja para o processo de finalização de pedidos. Por fim, aos fundos da loja será onde alguns produtos serão armazenados e também há uma saída aos fundos para o carregamento de pedidos de clientes diretamente no caminhão.

## 4.2. CAPACIDADE PRODUTIVA.

### 4.2.1. Capacidade Produtiva de Atendimento.

A capacidade produtiva é calculada por alguns fatores, a loja funciona das 8h até às 18h, sendo que entre 12h e 13h tem uma pausa para o almoço dos colaboradores e os dias de funcionamento são de segunda a sábado. A média de tempo para cada atendimento com cliente na loja é de em torno 15 minutos, tornando o acompanhamento personalizado e tentando fazer com que o consumidor no final acabe comprando algo além do que era de seu interesse visando seu custo-benefício.

Em média, a loja atende cerca de 18 pessoas por dia, somando o atendimento no espaço físico, via telefone e online, o que significa 126 clientes por semana e em uma média mensal, são 540 clientes. No espaço físico, a loja suporta atender por vez apenas 2 clientes, porém se espera um aumento de mais 2 pessoas como vendedores a partir da expansão na área de vendas para manter um bom ritmo de atendimento mesmo com o aumento do número de clientes diários.

### 4.2.2. Capacidade de Estocagem do Armazém.

A capacidade de estocagem é responsável por medir qual o volume máximo de mercadorias que uma organização pode armazenar em seu estoque, sua averiguação é essencial para que não ocorra desperdício de materiais ou gastos desnecessários.

#### 4.2.2.1. Capacidade de Estocagem do Cimento Poty.

Em relação a uma saca de cimento de 50 kg, ela apresenta a medida de 0,7mx0,4m obtendo 0,28m<sup>2</sup> de área, no cálculo da capacidade produtiva foi considerado que o produto ocupará 260m<sup>2</sup> ou 26% do estoque, resultando a capacidade de armazenamento em 928 unidades de cimento.

#### 4.2.2.2. Capacidade de Estocagem da Telha Brasilit.

Uma unidade de telha tem a medida de 2,44mx0,5m obtendo 1,22 m<sup>2</sup>, no cálculo da capacidade produtiva foi considerado que produto ocupará 3m<sup>2</sup> ou 0.3% do estoque da loja, resultando em 2 unidades que podem ficar no chão do estoque, e frisando que é permitido empilhar até 200 unidades de telha uma sobre a outra, resultando a capacidade de armazenamento em 400 unidades de telha.

#### 4.2.2.3. Capacidade de Estocagem dos Pisos.

Em relação aos pisos com tamanho de 45x45, uma caixa possui 2 metros de piso total, e 1 pallet deste piso suporta 64 caixas, totalizando cerca de 128 m por pallet. Considerando que serão adquiridos 2 pallets de cada modelo de piso com tamanho de 45x45, como Nevicato Bianco 45x45, Super Técnica Bianco 45x45, Eleganza Biege 45x45, Eleganza Gris 45x45 da Nardini, Branco 45x45, Bege 45x45, Imbuia CL 45x45 e Neve BG 45x45 Bold Brillhante da Formigres, cada um ocupará uma área 2.2m<sup>2</sup> do estoque, totalizando 16 pallets, com 2.048 m e uma área de 17,6 m<sup>2</sup> apenas de pisos 45x45, sendo 1,76% da capacidade do estoque.

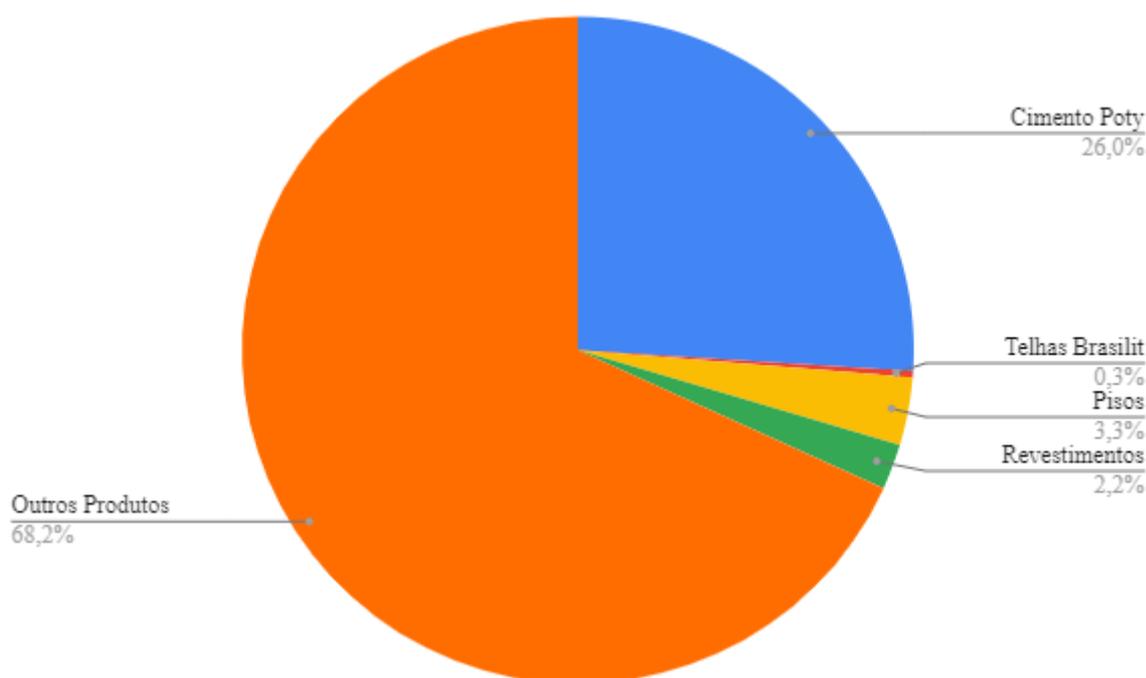
Uma caixa do piso 60x60 possui 2 metros de piso total, e 1 pallet deste piso suporta 32 caixas, totalizando cerca de 64 metros por pallet. Considerando que serão adquiridos 4 pallets de cada modelo de piso com tamanho de 60x60, como Dover Piso Alto Tráfego / LE - 60X60 e Calacata Beige Brillhante / LC - 60X60 da Embramacco, ocuparão cada uma área 1,96m<sup>2</sup> do estoque, totalizando 8 pallets, com 512 metros e uma área de 15,68 m<sup>2</sup> apenas de pisos 60x60, sendo 1,56% da capacidade do estoque.

#### 4.2.2.4. Capacidade de Estocagem de Revestimento.

Uma caixa do revestimento 32x45 possui um total de 2 metros, e 1 pallet deste produto suporta 72 caixas, totalizando cerca de 144 metros por pallet. Considerando que serão adquiridos 2 pallets de cada modelo de revestimento com tamanho de 32x45, como Maiorca CZ HD32 Bold 32x45, Branco 32x45 Bold, Dhama AZ 32x45, Bisotado BR 32x45 da Formigres, ocuparão cada uma área 0,92m<sup>2</sup> do estoque, totalizando 8 pallets, com 1.152 metros e uma área de 7,36 m<sup>2</sup> apenas do revestimento 32x45, sendo 0.73% da capacidade do estoque.

Uma caixa do revestimento 33x60,5 possui 2 metros de piso total, e 1 pallet deste produto suporta 54 caixas, totalizando cerca de 108 metros por pallet. Considerando que serão adquiridos 2 pallets de cada modelo de revestimento com tamanho de 33x60,5, como Beni Brilhante/ LA - Paredes 33X60,5, Scaleno White Brilhante/ LA - Paredes 33X60,5, Beige Absolute Brilhante/ LA - 33X60, Pastilha White Brilhante/ LA - Paredes 33X60,5, Ártico Brilhante/ LA - Paredes 33X60,5, Essence Lux Brilhante/ LA - Paredes 33X60.5 da Embramaco, ocuparão cada uma área 1,20m<sup>2</sup> do estoque, totalizando 12 pallets, com 1.296 metros e uma área de 14.4 m<sup>2</sup> apenas do revestimento 33x45, sendo 1.44% da capacidade do estoque.

Gráfico 2 – Capacidade de Armazenagem do Estoque.



Fonte: Autores (2023).

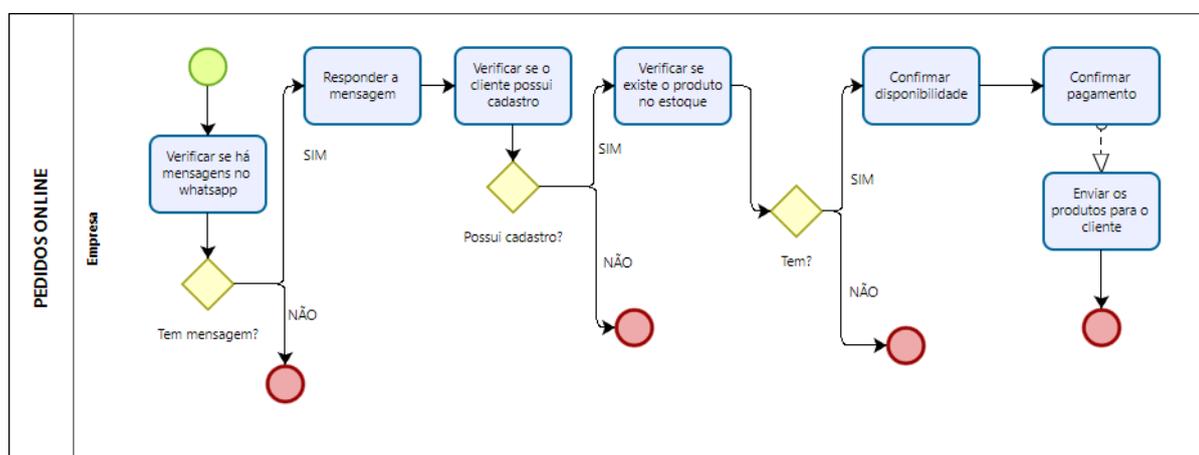
Por fim, com base nas análises realizadas e no gráfico 2, tendo em vista que o estoque possuirá 1000m<sup>2</sup>, sendo 650m<sup>2</sup> de área coberta e 350m<sup>2</sup> de área descoberta, serão utilizados 260m<sup>2</sup> do estoque com cimento Poty ou 26% do estoque total, as telhas ocuparão 3m<sup>2</sup> ou 0,3% do estoque, os pisos com metragem 45x45 utilizarão 17,6m<sup>2</sup> ou 1,76%, e os pisos 60x60 ocuparão 15,68m<sup>2</sup> ou 1,56% do estoque, totalizando 33,28m<sup>2</sup> ou 3,32% do estoque ocupado apenas com pisos. Já os revestimentos com a metragem 32x45 preencherão 7,36m<sup>2</sup> ou 0,73% do estoque e os revestimentos de 33x60,5 utilizarão 14,4m<sup>2</sup> ou 1,44% do estoque, totalizando 21,76m<sup>2</sup> ou 2,17% apenas de revestimento dos variados tamanhos. Totalizando 1.328 produtos e 5.008 metros de piso e revestimento armazenados no estoque, esses produtos ocuparão 318,04m<sup>2</sup> ou 31,8% do estoque total.

### 4.3. PROCESSOS OPERACIONAIS.

O processo operacional de uma empresa deve abranger todas as etapas envolvidas na realização das atividades do negócio, com o objetivo de simplificar os processos dentro da empresa. Os processos são realizados pelos colaboradores, que são responsáveis pela execução das atividades. Desse modo foram elaborados fluxogramas dos principais processos da Guajará Materiais de Construção.

#### 4.3.1. Processo de Atendimento Online.

Figura 3 - Processo Atendimento Online.

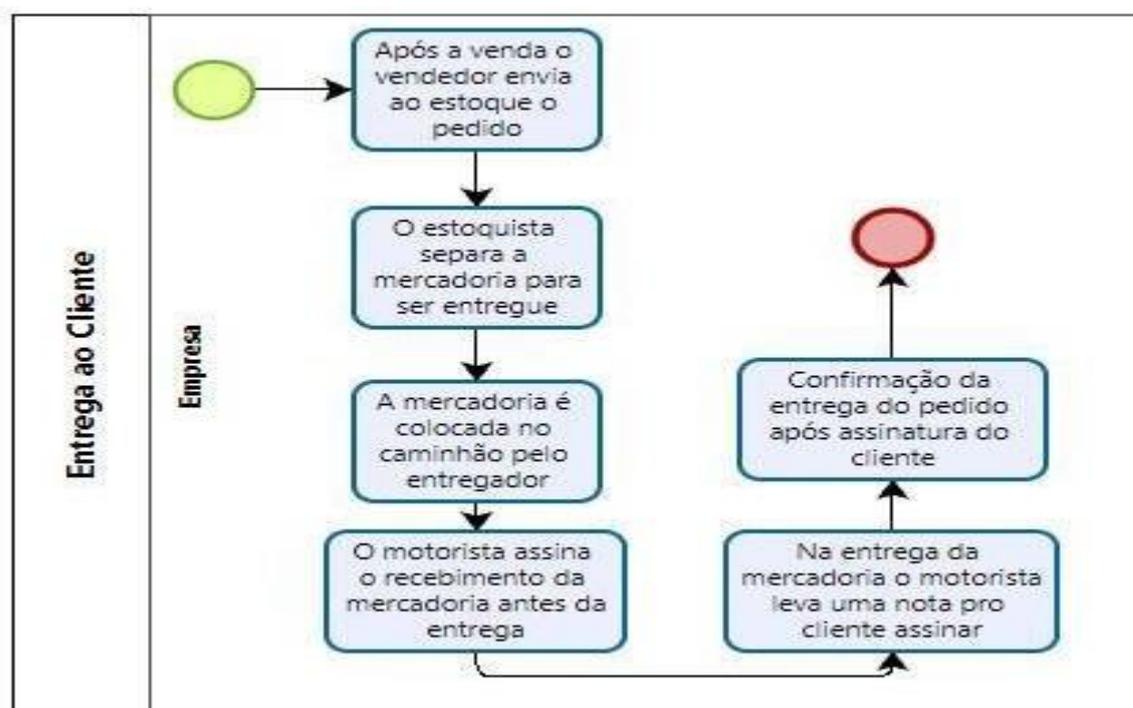


Fonte: Autores (2023).

O fluxograma representado acima descreve o processo de pedidos de produtos de materiais de construção de forma online. O atendimento inicia com a equipe de vendas abrindo o WhatsApp e checando as mensagens dos clientes. Caso não haja mensagens, o processo é finalizado. Caso exista mensagem, a equipe de vendas responde a mensagem, verifica o cadastro do cliente, após isso o vendedor verifica a disponibilidade do produto, se estiver disponível o vendedor confirma a disponibilidade e segue para o pagamento, caso não tenha disponível, o processo é finalizado, Por fim, após o pagamento o vendedor realiza o envio dos produtos para o cliente. A imagem abaixo apresenta o processo de entrega do produto ao cliente.

## 4.3.2. Processo de Entrega ao Cliente.

Figura 4 - Processo Entrega ao Cliente.

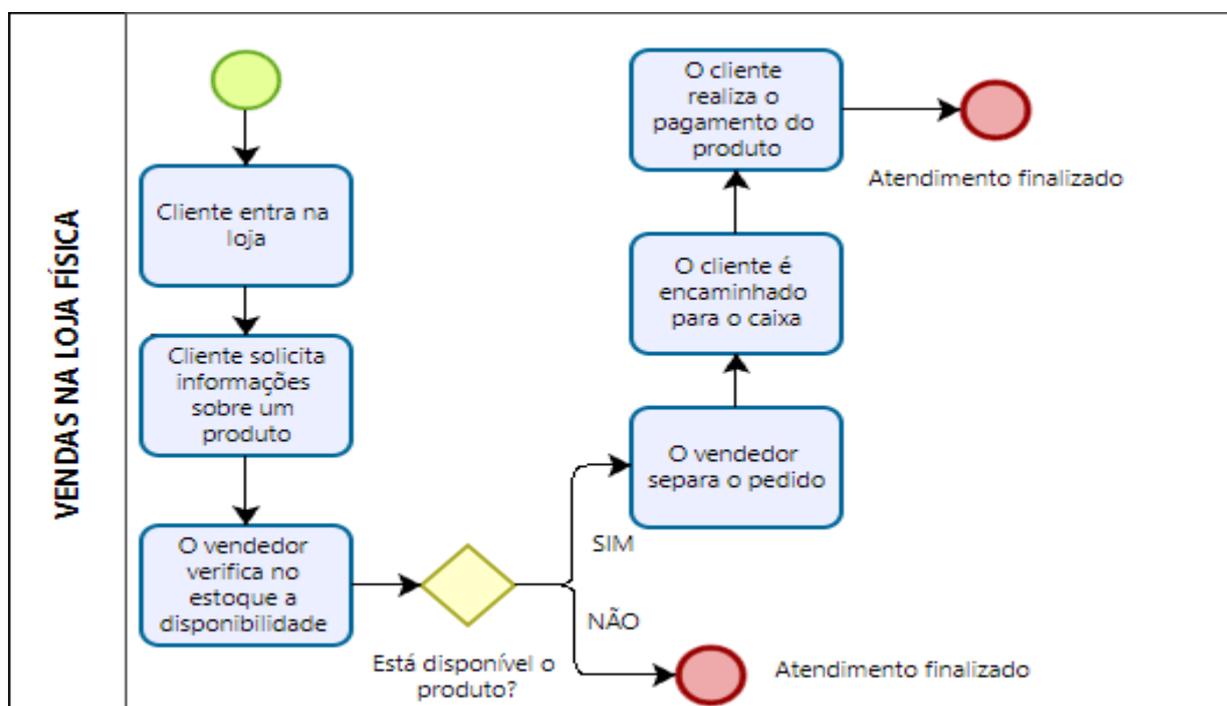


Fonte: Autores (2023).

O fluxograma acima representa o mapeamento do processo de entrega de produtos aos clientes. Nessa etapa, o vendedor consulta o estoque, realiza a venda e encaminha a mercadoria para o caminhão. O motorista responsável pela entrega recebe a mercadoria do vendedor e assina o comprovante de recebimento. Por fim, o produto é entregue ao cliente, que registra o recebimento assinando a nota do produto. A seguir na próxima imagem o processo de venda na loja física.

## 4.3.3. Processo de Vendas na Loja Física.

Figura 5 - Processo Venda na Loja Física.



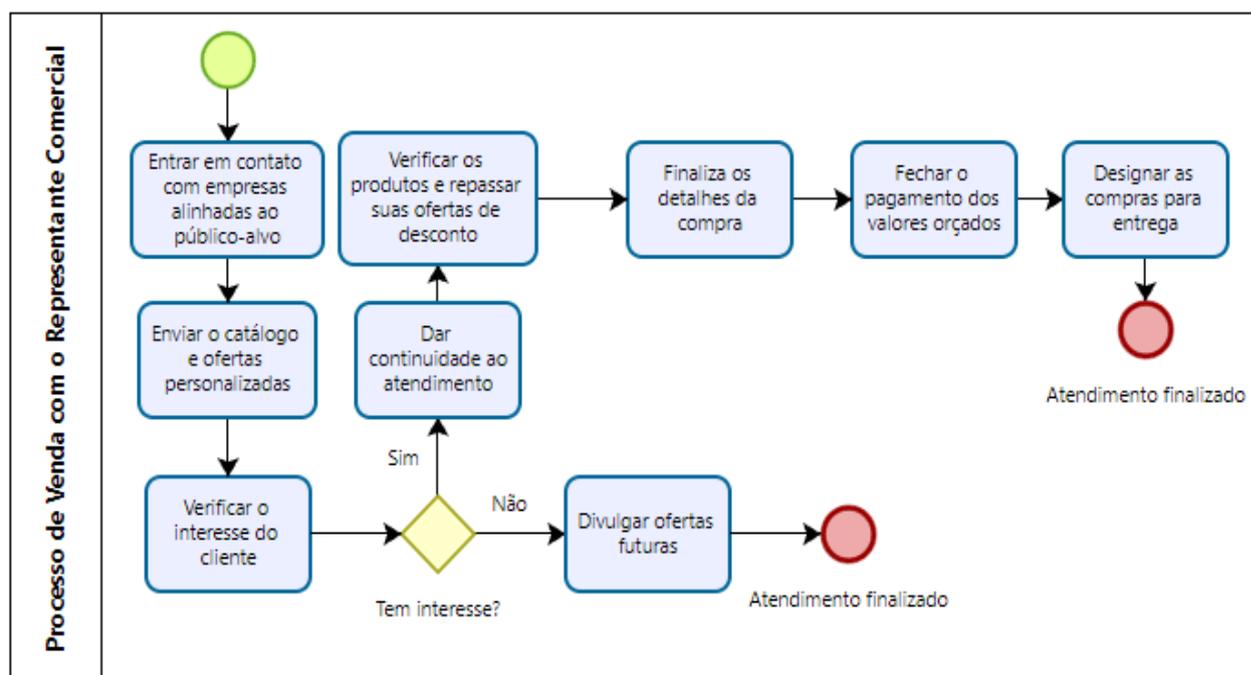
Fonte: Autores (2023).

O atendimento na loja física se inicia com a chegada do cliente até a loja, onde o mesmo será atendido com um vendedor presente no hall de produtos. O vendedor escuta atentamente as demandas do cliente e identifica quais os materiais de construção que são adequados para a sua necessidade. Em seguida, o vendedor apresenta os produtos disponíveis na loja, explicando suas características e benefícios para o cliente. Após isso, o vendedor elabora um orçamento com os materiais escolhidos pelo cliente, informando o valor total da compra, prazo de entrega e condições de pagamento. Em seguida, caso o cliente esteja satisfeito com o orçamento, a venda é finalizada e os materiais são separados para a retirada ou entrega.

Em sequência, o cliente realiza o pagamento pelos materiais adquiridos, podendo optar por diversas formas de pagamento, como dinheiro, cartão de crédito ou débito, cheque ou boleto bancário. E por fim, o cliente pode optar por retirar os materiais na loja ou agendar a entrega para o local desejado. Caso opte pela entrega, a loja realiza a separação e o transporte dos produtos até o endereço indicado, dentro do prazo acordado.

#### 4.3.4 Processo de Venda com o Representante Comercial

Figura 6 - Processo Venda com o Representante Comercial.



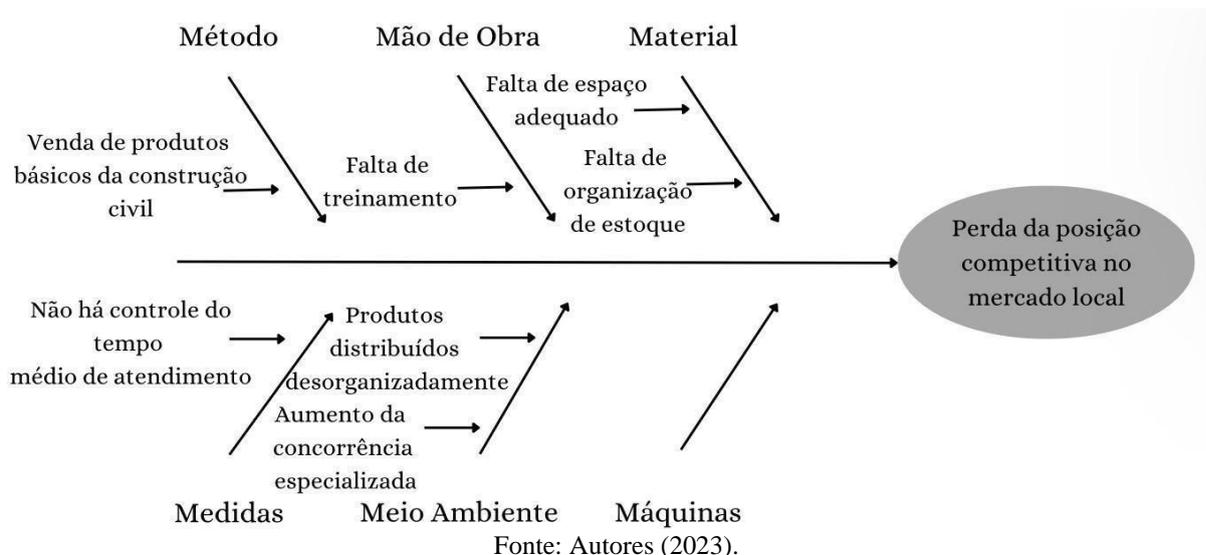
Fonte: Autores (2023).

O processo de venda com o representante comercial se inicia com o mesmo entrando em contato com possíveis empresas clientes mapeadas pela gestão e o próprio em uma reunião, com isso enviando os catálogos e oportunidades de ofertas personalizadas para diversos produtos, em seguida verificando o interesse do cliente, se o desejo do consumidor for positivo o representante da continuidade ao atendimento, verificando os produtos escolhidos e suas ofertas, após isso serão passados os detalhes de orçamento ao cliente finalizando o serviço com o pagamento e a designação das compras para entrega.

#### 4.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

O Diagrama de Ishikawa ou Diagrama Espinha de Peixe, tem o objetivo de auxiliar os gestores a definir as principais causas de problemas que ocorrem nas organizações, através da análise dos processos desenvolvidos dentro das empresas. O diagrama é dividido em 6 categorias, são elas: Método, Máquina, Medida, Meio Ambiente, Material e Mão de Obra.

Figura 7 - Diagrama de Ishikawa.



Com base no diagrama desenvolvido, é possível identificar que o problema tem sido a perda da posição competitiva no mercado local para a concorrência, tal problema é evidenciado com o crescimento da concorrência na região e pela alta demanda de possíveis clientes que consomem produtos como pisos e revestimentos, que não são vendidos na Guajará.

Segundo a análise feita a partir de visitas realizadas, foi possível identificar as causas que levam a perda da posição de mercado nos tópicos mão de obra, material, medidas e meio ambiente. Na mão de obra, foi definido como causa a falta de treinamento da equipe em relação a vendas e a estoque, já em material foi identificado falta de espaço para armazenar os produtos e falta de organização em guardá-los no estoque de modo a facilitar sua retirada. Em medidas, a falta de tempo de atendimento da equipe no geral foi a causa central, em método foi analisado que a empresa vende produtos básicos da construção civil em quantidades reduzidas e em meio ambiente é a distribuição desordenada dos produtos na loja foram as causas definidas.

Por fim, é indispensável evidenciar que com a reestruturação proposta pela equipe, ocorrerá um aumento das vendas visto que a Guajará irá adentrar no mercado de pisos e revestimentos, aumentará seus estoques, irá reorganizar a loja e contratará pessoal qualificado, obtendo assim uma posição competitiva no mercado local em relação aos grandes vendedores da região belenense.

#### 4.5. CICLO PDCA.

O ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada na gestão da qualidade que define e avalia o problema dentro da empresa, auxilia na tomada de decisão, na criação e monitoramento de estratégias para a resolução do problema.

Quadro 20 - Ciclo PDCA.

Plan (Planejar)	Do (Fazer)	Check (Verificar)	Act (Agir)
<p>Problema: A empresa tem perdido espaço no mercado pela alta competitividade na região do Tapanã, além de possuir uma loja pequena, com uma disposição de produtos precária</p> <p>Plano de Ação: Organizar uma reestruturação na Guajará com novos produtos, aumento do estoque, reorganização da loja</p> <p>Objetivo: Aumentar o volume de vendas</p>	<p>Conseguir novos fornecedores com preços competitivos, investir na infraestrutura, contratar funcionários capacitados, implementar campanhas de marketing eficientes na região, organizar a loja de modo que fique mais agradável aos clientes, implementar programas de fidelidade com os consumidores.</p>	<p>Realizar feedback mensalmente com os funcionários e clientes, através de pequenos questionários de papel impresso na hora compra ou formulário. Fazer um comparativo todo mês sobre o avanço das vendas.</p>	<p>Manter os resultados da reestruturação através do acompanhamento da demanda do mercado de material de construção, que deve ser realizado todo mês com base na apuração das pesquisas feitas com os clientes e através de visitas nas lojas concorrentes.</p>

Fonte: Autores (2023).

Para a elaboração do ciclo pdca, o problema abordado foi a perda da posição competitiva da Guajará com aumento da concorrência na região do Tapanã, a partir dele foi elaborado o plano de ação que visa organizar uma reestruturação na Guajará com novos produtos competitivos, aumento do estoque, reorganização da loja e com espaço para estacionamento, com o objetivo central de aumentar o volume de vendas. Será feito a partir do investimento na infraestrutura do espaço da loja, através da realização da obra, compra de novos equipamentos, acordo com novos fornecedores, contratação de novos funcionários qualificados, implementação de campanhas de marketing na região, programas de fidelidade e organizar a loja.

Realizar um feedback mensalmente com os funcionários e consumidores, através de pequenos questionários de papel impresso na hora compra quando se tratar de pessoa física e formulários com clientes pessoa jurídica, a respeito dos produtos ofertados, se atendem a demanda do público, e também em relação ao atendimento na loja e fazer um comparativo todo mês sobre o avanço das vendas, através do sistema. Os resultados devem ser mantidos com base no acompanhamento da demanda do mercado de material de construção, que deve ser realizado todo mês com base na apuração das pesquisas feitas com os clientes e através de visitas nas lojas concorrentes.

#### 4.6. NECESSIDADE DE PESSOAL.

Em relação a necessidade de pessoal, é fundamental que cada função e atividade dos funcionários da empresa sejam destrinchadas corretamente, para haver um processo preciso no dia a dia.

Com a expansão, a loja contratará mais 2 vendedores, totalizando 3 na equipe de vendas, e também mais 2 estoquistas, totalizando 3 funcionários no estoque, devido ao aumento do espaço de vendas e da variedade de produtos. Em caso de extrema necessidade o número de entregas da Guajará aumentar significativamente, a empresa contratará mais um motorista e um entregador, e adquirirá um novo caminhão, além disso, se necessário será essencial contratar mais um caixa devido ao aumento da demanda de clientes, que está crescendo e deve continuar a crescer com a ampliação da empresa.

Quadro 21 - Necessidade de Pessoal.

Cargo	Função	Qualificações necessárias
Vendedor	Executar o processo de venda de forma direta e indireta com os clientes da loja	Ensino médio completo, experiência com vendas, experiência com o mercado de materiais de construção
Estoquista	Organização do setor de estoque, controle das entradas e saídas de produtos da loja	Ensino médio completo, experiência de trabalho e habilidades com organização e logística simples

Fonte: Autores (2023).

De acordo com o quadro 21, o cenário de novos empregados se dá a partir de uma análise interna realizada pela gestão onde se notou a necessidade de contratação de mais profissionais para o projeto de expansão futura da loja de materiais de construção. Diante disso, foram analisadas e citadas algumas exigências para cada cargo e a função onde cada colaborador de cada área irá desempenhar dentro da empresa.

## 5. PLANO FINANCEIRO.

O plano financeiro consiste em um conjunto de estratégias e ações que uma pessoa, empresa ou organização desenvolve para gerenciar seus recursos financeiros de forma eficiente e alcançar seus objetivos financeiros. Segundo Gitman (2002, p. 588), o planejamento financeiro desempenha um papel crucial na operação contínua e na manutenção de uma empresa, uma vez que estabelece um guia para a gestão, coordenação e supervisão das ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos. Sendo assim ele envolve a análise das finanças atuais, o estabelecimento de metas financeiras, a elaboração de orçamentos, a identificação de fontes de receita, a definição de estratégias de investimento e gestão de dívidas, entre outras medidas que visem a melhorar a situação financeira da pessoa ou entidade em questão, sendo uma ferramenta bem expressiva e extremamente útil para qualquer tipo de empresa. O presente plano financeiro busca analisar a viabilidade da reestruturação da empresa Guajará.

Com base nas análises anteriores, os produtos trabalhados na análise financeira realizada foram os produtos já comercializados na Guajará que possuem demanda expressiva sendo eles telhas Brasilit e cimento Poty e os novos produtos que serão comercializados com a reestruturação são eles os pisos e revestimentos. O plano a seguir tem o objetivo de permitir à Loja Guajará otimizar seus custos operacionais, maximizar a eficiência na gestão de estoques e, conseqüentemente, fortalecer sua viabilidade econômica na empreitada de expansão interna. No entanto, é importante frisar que a maioria dos produtos tem medidas diferentes de unidade, como cimento Poty uma unidade corresponde uma saca de 50kg, uma unidade de pisos e revestimento é medida por 1 m<sup>2</sup>, e telha em unidade.

### 5.1. INVESTIMENTOS FIXOS.

Os investimentos fixos são gastos com a infraestrutura da empresa, como por exemplo aluguel, equipamento, dentre outros. É o ponto de partida para toda organização no plano financeiro, pois identificará os ativos necessários para expansão e logo em seguida estima os valores que a empresa precisa para dar início ao negócio.

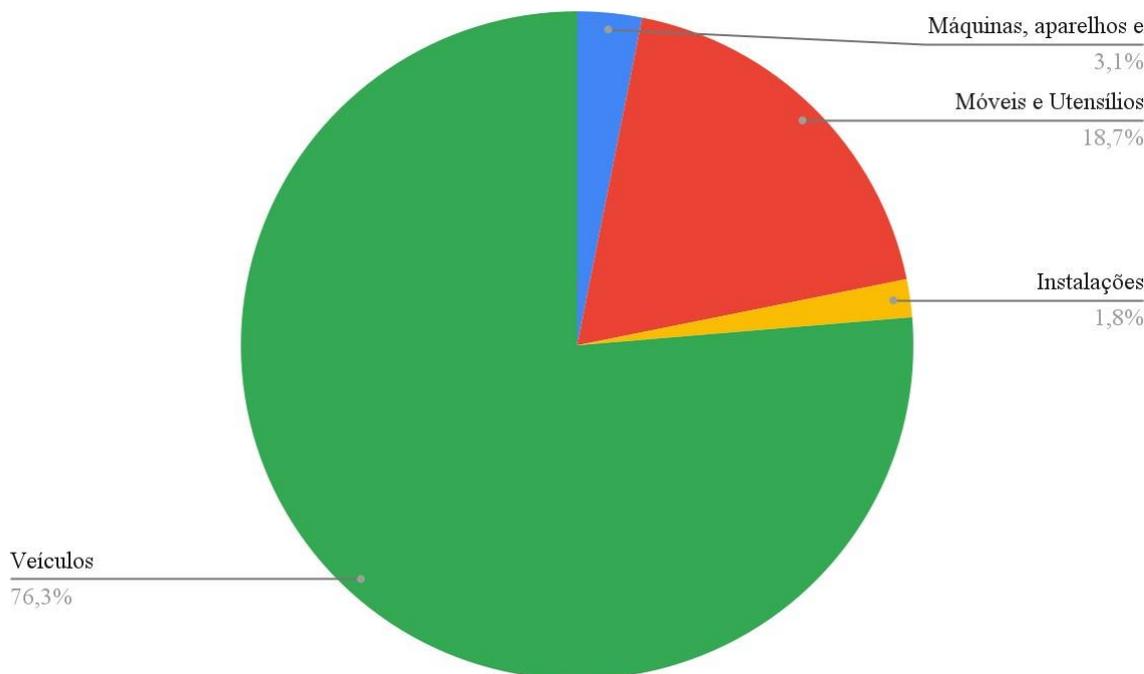
A tabela 2 e o gráfico 3 analisam os investimentos necessários para a expansão da Guajará, como máquinas e equipamentos, veículos, móveis e utensílios e o valor das instalações que serão necessárias para essa ampliação.

Tabela 2 - Investimentos Fixos.

<b>Itens</b>	<b>Descrição</b>	<b>QTD</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
<b>Máquinas, aparelhos e equipamentos</b>	Ventiladores	8	R\$ 332,10	R\$ 2.656,80
	Leitor de códigos de barra	2	R\$ 125,00	R\$ 250,00
	Caixa de som	1	R\$ 915,62	R\$ 915,62
	Equipamentos de segurança contra incêndio	2	R\$ 796,93	R\$ 1.576,93
<b>Veículos</b>	Caminhonete Strada	1	R\$ 133.000,00	R\$ 133.000,00
<b>Móveis e Utensílios</b>	Computadores	6	R\$ 1.199,60	R\$ 7.199,40
	Cadeiras de escritório	6	R\$ 180,00	R\$ 1.080,00
	Gôndolas	10	R\$ 1.309,90	R\$ 13.099,00
	Expositor de pisos	12	R\$ 561,00	R\$ 6.732,00
	Prateleiras para a área de estocagem	10	R\$ 298,00	R\$ 2.980,00
	Sinalização (Placas) dos corredores	3	R\$ 389,90	R\$ 1.169,70
	Instalação dos equipamentos contra incêndio	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
<b>Instalações</b>	Instalação de câmeras de segurança	1	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00
	Instalação de ventiladores	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
<b>Total - Investimentos Fixos</b>				<b>R\$ 173.859,45</b>

Fonte: Autores (2023).

Gráfico 3 - Investimentos Fixos.



Fonte: Autores (2023).

Com base na tabela 2 e no gráfico 3, serão feitos investimentos em máquinas e equipamentos, como ventiladores, caixas de som, leitores de código de barras, equipamentos de segurança contra incêndios que somados deram um investimento de R\$5.399,35, sendo 3,1% dos investimentos fixos totais. Também será feito investimento em veículos, visto que o empresário também demonstrou interesse na aquisição de uma caminhonete, o modelo escolhido para apuração foi a Fiat Strada, que de acordo com pesquisas de preço realizadas pela equipe custa cerca de R\$133.000,00, sendo 76,3% dos investimentos fixos, também investimentos em móveis e utensílios como computadores, cadeiras de escritório, gôndolas, prateleiras para estocagem, placas de sinalização dos corredores e expositores de piso, totalizando R\$32.260,10, resultando em 18,7%. E investimentos em instalações de equipamentos contra incêndio, câmeras de segurança e ventiladores totalizando R\$3.200,00, sendo 1,8% dos investimentos fixos totais. Juntos estes investimentos compõem os investimentos fixos, totalizando R\$173.859,45. Os investimentos mencionados se mostram necessários após um diálogo com o gestor, onde foi evidenciado a importância e necessidade da aquisição desses equipamentos.

## 5.2. CAPITAL DE GIRO.

O capital de giro consiste nos recursos financeiros que são indispensáveis para a empresa continuar suas operações normalmente e sanar suas despesas. A análise do capital de giro é fundamental para entender se a empresa possui liquidez, ou seja, sua capacidade de pagar suas dívidas e obter lucro, buscando um fluxo de caixa eficiente com o objetivo de manter a saúde financeira da empresa. “Algumas vezes a expressão capital de giro aparece como sinônimo do ativo circulante, isto é, compreendendo, basicamente, o estudo das disponibilidades, das duplicatas a receber e dos estoques.”(Pereira da Silva,2016,p. 355).

### 5.2.1. Estimativa do Estoque Inicial.

A estimativa do estoque inicial é feita com base na distribuição dos produtos que serão fornecidos inicialmente. Para a elaboração da tabela, foi feita através de uma conversa com o gestor da loja, onde o mesmo informou quais seriam os seus objetivos de estoque inicial para essa expansão e quais produtos a equipe deveria priorizar.

A tabela 3 demonstra o estoque inicial dos produtos na reestruturação da loja.

Tabela 3 - Estoque Inicial.

PRODUTOS	QTD	CUSTO UNITÁRIO (R\$)			TOTAL (R\$)
Cimentos Poty	900,00	R\$	45,82	R\$	41.238,00
Telhas - Brasilit	300,00	R\$	20,25	R\$	6.075,00
Pisos - Nevicato Bianco 45x45 - Nardini	200,00	R\$	9,50	R\$	1.900,00
Pisos - Super Técnica Bianco 45x45 - Nardini	200,00	R\$	9,50	R\$	1.900,00
Pisos - Eleganza Biege 45x45 - Nardini	200,00	R\$	9,50	R\$	1.900,00
Pisos - Eleganza Gris 45x45 - Nardini	200,00	R\$	9,50	R\$	1.900,00
Pisos - Branco 45x45 - Formigres	200,00	R\$	11,99	R\$	2.398,00
Pisos - Bege 45x45 - Formigres	200,00	R\$	11,99	R\$	2.398,00
Pisos - Imbuia 45x45 - Formigres	200,00	R\$	11,99	R\$	2.398,00
Pisos - Neve 45x45 - Formigres	200,00	R\$	11,99	R\$	2.398,00
Pisos - Dover Piso Alto - 60X60 - Embramac	200,00	R\$	14,00	R\$	2.800,00
Pisos - Calacata Beige Brilhante - 60X60 - Embramac	200,00	R\$	14,00	R\$	2.800,00
Revestimentos - Maiorca 32x45 - Formigres	200,00	R\$	11,99	R\$	2.398,00
Revestimentos - Branco 32x45 - Formigres	200,00	R\$	11,99	R\$	2.398,00
Revestimentos - Dhama 32x45 - Formigres	200,00	R\$	11,99	R\$	2.398,00
Revestimentos - Bisotado 32x45 - Formigres	200,00	R\$	11,99	R\$	2.398,00
Revestimentos - Beni Brilhante 33X60,5 - Embramac	200,00	R\$	14,00	R\$	2.800,00
Revestimentos - Scaleno White Brilhante 33X60,5 - Embramac	200,00	R\$	14,00	R\$	2.800,00
Revestimentos - Beige Absolute Brilhante - 33X60 - Embramac	200,00	R\$	14,00	R\$	2.800,00
Revestimentos - Pastilha White Brilhante - Paredes 33X60,5 - Embramac	200,00	R\$	14,00	R\$	2.800,00
Revestimentos - Ártico Brilhante - Paredes 33X60,5 - Embramac	200,00	R\$	14,50	R\$	2.900,00
Revestimentos - Essence Lux Brilhante - Paredes 33X60,5 - Embramac	200,00	R\$	14,50	R\$	2.900,00
<b>Total do Estoque Inicial</b>	<b>5.200,00</b>	<b>R\$</b>	<b>312,99</b>	<b>R\$</b>	<b>96.697,00</b>

Fonte: Autores (2023).

Com base na reunião com o proprietário a equipe estimou as quantidades dos produtos principais, ou seja, que terão o maior foco através dessa expansão. São eles o cimento Poty e telhas Brasilit que já são vendidas atualmente pela empresa e possuem um valor expressivo de nas vendas da loja, e pisos e revestimentos foram priorizados como novos produtos chave para essa expansão, para esses itens a equipe realizou uma pesquisa de campo nas lojas concorrentes e localizou as duas metragens mais vendidas de cada.

Em relação a definição dos valores unitários, os preços do cimento e telhas foram obtidos por intermédio do gestor, porém como ele ainda não trabalha com pisos e revestimentos foi realizada uma pesquisa de preço com os fornecedores Formigres, Embramac, Nardini e Rochafort. O valor unitário do cimento Poty é de R\$45,82, o preço das telhas é de R\$20,25, dos pisos do fornecedor Nardini o valor será de R\$9,50, os pisos e revestimentos oferecidos pelo fornecedor Embramac terão o valor de R\$14,00, com exceção dos revestimentos Ártico Brilhante e Essence Lux Brilhante que custarão R\$14,50, já os pisos e revestimentos do fornecedor Formigres possuirão o valor de R\$11,99.

Para o cálculo da quantidade dos produtos no estoque foram considerados na planilha um ciclo trimestral. Segundo informações obtidas através do gestor o cimento Poty possui uma saída de aproximadamente 300 unidades por mês, e as telhas estão em declínio de vendas, logo, resultou em uma saída de aproximadamente em 100 unidades por mês. Já pisos e revestimentos, o gestor deu uma quantidade mínima de estoque de 200m<sup>2</sup> para cada modelo de pisos e revestimento por mês, totalizando 5200 unidades de produtos armazenados no estoque durante o período de 3 meses, gerando um valor de estoque inicial total de R\$96.697,00, sendo este o produto da soma dos valores totais de cada produto, obtidos através da multiplicação da quantidade unitária do produto no estoque pelo custo unitário do mesmo.

### 5.2.2. Caixa Mínimo.

O caixa mínimo da empresa é a quantia necessária que deve se ter disponível para cobrir os gastos, sendo fundamental para entender o valor que a loja necessita para continuar funcionando enquanto não há receita no seu caixa. Esse valor é identificado através do resultado do seu Ciclo Financeiro, onde é feito o cálculo por meio dos prazos de venda, compra e renovação de estoque (PMRV+PMRE-PMPC).

A tabela abaixo demonstra o cálculo do prazo médio de recebimento de vendas da reestruturação da loja.

Tabela 4 - Cálculo do Prazo Médio de Recebimento de Vendas.

<b>Prazo médio de recebimento</b>			
<b>de vendas</b>	<b>%</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média ponderada em dias</b>
À vista	30	0	0
A prazo (1)	20	30	6
A prazo (2)	25	60	15
A prazo (3)	25	90	22,5
<b>PMRV Total</b>			<b>43,5</b>

Fonte: Autores (2023).

“O prazo médio de recebimento das vendas indica quantos dias, em média, a empresa leva para receber suas vendas. O volume de duplicatas a receber é decorrência de dois fatores básicos: Montante de vendas a prazo e Prazo concedido aos clientes para pagamento.”(Pereira da Silva, 2016, p.341). A média ponderada em dias é o produto concebido após a multiplicação do percentual do prazo médio de recebimento de vendas pelo número de dias corridos até o recebimento do valor referente às vendas realizadas na loja. Neste caso, o prazo médio de recebimento de vendas ofertado para os clientes consistirá em 30% das vendas à vista e o restante das vendas a prazo totalizando 70%, o número da média em dias do PMRV será de aproximadamente 43 dias. Onde a maioria das vendas poderão ser parceladas em até 60 ou 90 dias, visto que de acordo com o gestor a grande maioria de seus clientes exerce suas compras a prazo.

A tabela abaixo demonstra o cálculo médio de pagamento das compras da reestruturação da loja.

Tabela 5 - Cálculo do Prazo Médio de Pagamento das Compras.

<b>Prazo médio de pagamento de compras</b>	<b>%</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média ponderada em dias</b>
À vista	0	0	0
A prazo (1)	15	30	4,5
A prazo (2)	25	60	15
A prazo (3)	45	90	40,5
A prazo (4)	15	120	18
<b>PMPC Total</b>			<b>78</b>
<b>PMRE Total</b>			<b>19 dias</b>

Fonte: Autores (2023).

A média ponderada em dias do prazo médio de pagamento das compras é o produto concebido após a multiplicação do percentual do prazo médio de pagamento pelo número de dias corridos até o pagamento da compra realizada. Conforme a tabela acima, o prazo médio de pagamento das compras será dividido a prazo com pagamentos em 30, 60, 90 e 120 dias. Em uma conversa com o gestor do negócio, foi esclarecido à equipe que o mesmo opta sempre por fazer suas compras da empresa a prazo, logo 0% das compras são feitas à vista e 100% realizadas a prazo, distribuídas em 15% realizadas em 30 dias, resultando em uma média ponderada de aproximadamente 4 dias, 25% efetuadas em 60 dias, resultando em uma média ponderada de 15 dias, 45% realizadas em 90 dias, resultando em uma média ponderada de aproximadamente 40 dias e 15% efetuadas em 120 dias resultando em uma média ponderada 18 dias, totalizando uma média de 78 dias para o pagamento das compras.

O prazo médio de recebimento das compras é o resultado da multiplicação da quantidade de produtos no estoque por 360 dias, que corresponde a um ano empresarial, dividido pelo valor total do estoque. Logo o prazo médio de renovação de estoque será de aproximadamente 19 dias.

### 5.2.3. Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias.

A necessidade líquida de capital de giro em dias demonstra o número de dias que o caixa da empresa pode ficar descoberto. A tabela abaixo demonstra o total do caixa mínimo da reestruturação da loja.

Tabela 6 - Total do Caixa Mínimo.

<b>Cálculo do Total do Caixa Mínimo</b>	
Custo fixo mensal	R\$ 14.190,05
Custo variável mensal	R\$ 71.537,04
Custo total da empresa (1+2)	R\$ 85.727,08
Custo total diário (Custo total da empresa/30)	R\$ 2.857,57
Necessidade líq. de capital de giro em dias	15,1
<b>Total do caixa mínimo</b>	<b>R\$ 43.265,20</b>

Fonte: Autores (2023).

Através da tabela acima, pode-se identificar que o ciclo financeiro calculado será de 15,01 dias. O custo fixo mensal será de R\$14.190,05, o custo variável mensal ficará R\$71.537,04, já o custo total da empresa será de R\$85.727,08, e por fim o custo total diário ficará R\$2.857,57. O total do caixa mínimo identificado é de R\$43.265,20 esse é o valor necessário para ter em sua reserva de caixa.

### 5.2.4. Cálculo do Capital de Giro.

O capital de giro total da empresa é a soma entre o total do estoque inicial e o total do caixa mínimo, que juntos resultam no capital de giro total da empresa.

A tabela demonstra o total do capital de giro da reestruturação da loja.

Tabela 7 - Total do Capital de Giro.

<b>Cálculo do Capital de Giro</b>	
A - Total do Estoque Inicial	R\$ 96.697,00
B - Total do Caixa Mínimo	R\$ (43.265,20)
<b>Total do Capital de Giro (A+B)</b>	<b>R\$ 53.431,80</b>

Fonte: Autores (2023).

Com base na tabela, o valor do capital de giro da Guajará será de R\$53.431,80.

### 5.3. INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS.

Os investimentos pré-operacionais são os gastos que a empresa tem antes de iniciar seu funcionamento, como por exemplo obras, serviços de marketing e treinamentos, logo consistem no produto da soma das obras civis ou reformas, divulgação, cursos e treinamentos e outras despesas. Tais investimentos desempenham um papel importante na preparação do negócio para uma expansão adequada da loja.

A tabela abaixo demonstra os investimentos pré-operacionais da reestruturação da loja.

Tabela 8 - Investimentos Pré-operacionais.

<b>Investimentos Pré-Operacionais</b>	<b>R\$</b>
Obras civis e/ou reformas	R\$ 15.000,00
Divulgação	R\$ 10.000,00
Cursos e treinamentos	R\$ 5.000,00
Outras despesas	R\$ 1.000,00
<b>Total dos Investimentos Pré-Operacionais</b>	<b>R\$ 31.000,00</b>

Fonte: Autores (2023).

A etapa inicial consiste em obras e reformas para proporcionar um ambiente físico mais amplo e funcional. Nesse sentido, a parede que atualmente separa o salão de atendimento do estoque será removida, resultando em um setor de vendas mais espaçoso e convidativo, possibilitando uma organização eficiente dos produtos vendidos na Guajará, essa reforma foi orçada pelo dono em R\$15.000,00. É igualmente importante a loja investir também no marketing para a divulgação dessa expansão, as estratégias de divulgação em canais de comunicação ficaram no valor de R\$10.000,00. Outro passo necessário é tornar os funcionários mais aptos para o negócio, com isso o custo para cursos e treinamentos ficará em R\$5.000,00 e outras despesas operacionais R\$1.000,00, totalizando o valor de R\$31.000,00 em investimentos pré-operacionais.

### 5.4. INVESTIMENTOS TOTAIS.

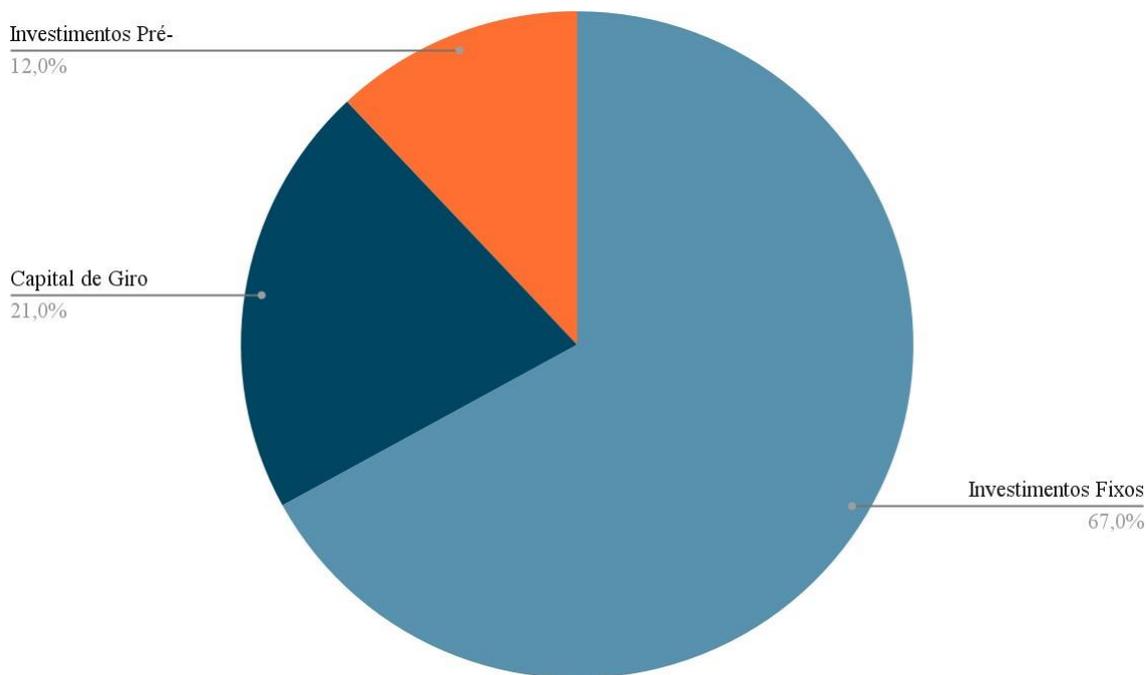
Os investimentos totais correspondem a todos os gastos apurados na reestruturação, logo serão a soma dos investimentos fixos, pré-operacionais e do capital de giro que serão feitos pela empresa para a reestruturação da Guajará.

Tabela 9 - Investimentos Totais.

<b>Investimentos Totais</b>	<b>R\$</b>	<b>(%)</b>
1. Investimentos Fixos	R\$ 173.859,45	67%
2. Capital de Giro	R\$ 53.431,80	21%
3. Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 31.000,00	12%
<b>TOTAL (1+2+3)</b>	<b>R\$ 258.291,25</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autores (2023).

Gráfico 4 - Investimentos Totais.



Fonte: Autores (2023).

Com base na tabela e no gráfico, é possível analisar que os investimentos fixos corresponderão a 67% dos custos com R\$173.859,45, o capital de giro 21% com R\$53.431,80, e os investimentos pré-operacionais 12% com R\$31.000,00, juntos totalizam R\$258.291,25 de investimentos totais que serão gastos. Com base nessas informações, foi elaborado um gráfico.

#### 5.5. FONTES DE RECURSOS.

As fontes de recurso correspondem à origem do dinheiro gasto nos investimentos que serão feitos com a expansão, podendo ser de recursos próprios, ou seja, recursos financeiros da empresa, ou recursos de terceiros, como por exemplo investimentos de patrocinadores.

A tabela 10 demonstra as fontes de recurso da reestruturação da loja.

Tabela 10 - Fontes de Recursos.

Fontes de Recursos	R\$	(%)
1. Recursos Próprios	R\$ 258.291,25	100%
2. Recursos de Terceiros	R\$ -	0%
<b>TOTAL (1+2)</b>	<b>R\$ 258.291,25</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autores (2023).

De acordo com a tabela, 100% dos recursos serão próprios, ou seja da empresa, dando um total de R\$258.291,25 apenas de capital próprio.

## 5.6. ESTIMATIVA DE RECEITA ANUAL.

A estimativa de receita anual é uma apuração que retrata qual será o ganho aproximado da empresa com a venda dos seus produtos. Alguns como cimento e telhas já são ofertados, porém em menores quantidades e com a expansão o estoque aumentará.

Para a análise foi considerado uma venda de 70% a prazo e 30% à vista em relação aos estoques do cimento, pois é um material de grande venda na loja e da telha, por se tratar do primeiro ano de expansão, buscando aumentar as vendas e capacidades atuais.

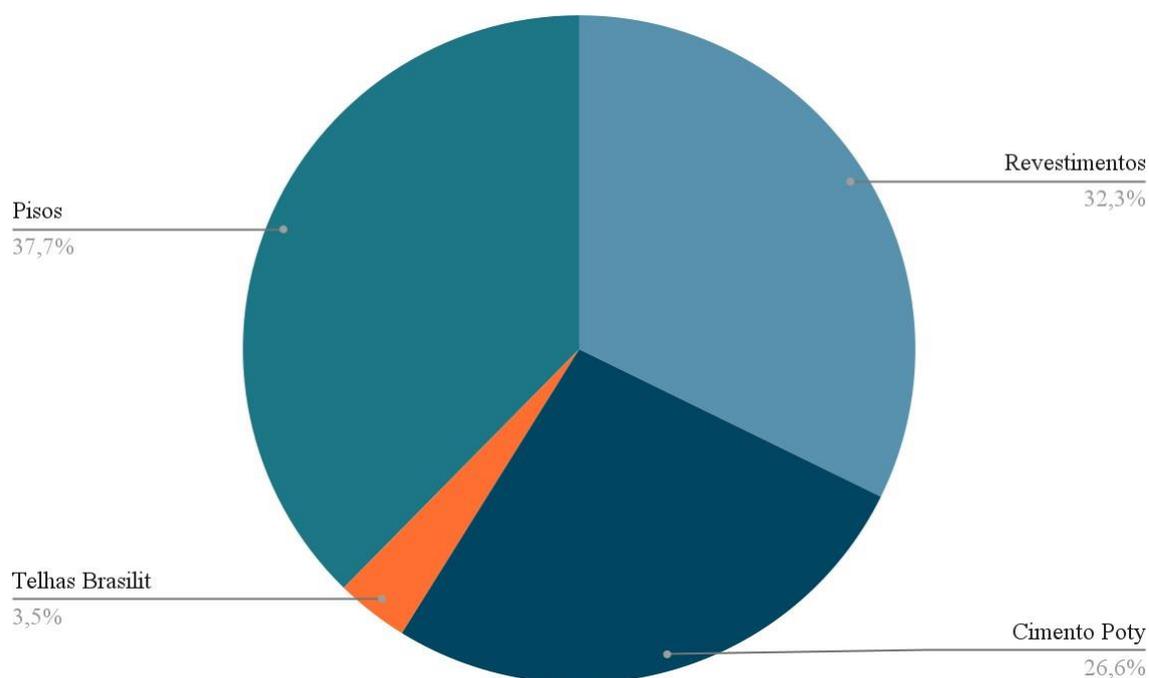
A tabela 11 e o gráfico 5 demonstram a estimativa de receita anual dos produtos da reestruturação da loja.

Tabela 11 - Estimativa de Receita Anual.

Produtos	QTD	Preço	Receita	À vista (30%)	A prazo (70%)
Cimentos Poty	6.075,00	R\$ 53,49	R\$ 324.951,75	97.485,53	R\$ 227.466,23
Telhas Brasilit	1.620,00	R\$ 26,49	R\$ 42.913,80	12.874,14	R\$ 30.039,66
Piso Nevicato Bianco 45x45 Nardini	1.260,00	R\$ 26,13	R\$ 32.917,50	R\$ 9.875,25	R\$ 23.042,25
Piso Super Técnica Bianco 45x45 Nardini	1.260,00	R\$ 26,13	R\$ 32.917,50	R\$ 9.875,25	R\$ 23.042,25
Piso Eleganza Biege 45x45 Nardini	1.260,00	R\$ 26,13	R\$ 32.917,50	R\$ 9.875,25	R\$ 23.042,25
Piso Eleganza Gris 45x45 Nardini	1.260,00	R\$ 26,13	R\$ 32.917,50	R\$ 9.875,25	R\$ 23.042,25
Piso Branco 45x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	R\$ 12.463,61	R\$ 29.081,75
Piso Bege 45x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	R\$ 12.463,61	R\$ 29.081,75
Piso Imbuia CL 45x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	R\$ 12.463,61	R\$ 29.081,75
Piso Neve BG 45x45 Bold Brilhante Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	R\$ 12.463,61	R\$ 29.081,75
Piso Dover Alto Tráfego 60X60 Embramaco	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	R\$ 14.553,00	R\$ 33.957,00
Piso Calacata Beige Brilhante 60x60 Embramaco	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	R\$ 14.553,00	R\$ 33.957,00
Revestimento Maiorca CZ 32x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	R\$ 12.463,61	R\$ 29.081,75
Revestimento Branco 32x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	R\$ 12.463,61	R\$ 29.081,75
Revestimento Dhama AZ 32x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	R\$ 12.463,61	R\$ 29.081,75
Revestimento Bisotado BR 32x45 Formigres	1.260,00	R\$ 32,97	R\$ 41.545,35	R\$ 12.463,61	R\$ 29.081,75
Revestimento Beni Brilhante 33X60,5 Embramaco	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	R\$ 14.553,00	R\$ 33.957,00
Revestimento Scaleno White Brilhante 33X60,5 Embramaco	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	R\$ 14.553,00	R\$ 33.957,00
Revestimento Beige Absolute 33X60 Embramaco	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	R\$ 14.553,00	R\$ 33.957,00
Revestimento Pastilha White 33X60,5 Embramaco	1.260,00	R\$ 38,50	R\$ 48.510,00	R\$ 14.553,00	R\$ 33.957,00
Revestimento Ártico Brilhante 33X60,5 Embramaco	1.260,00	R\$ 39,88	R\$ 50.242,50	R\$ 15.072,75	R\$ 35.169,75
Revestimento Essence Lux Brilhante 33X60,5 Embramaco	1.260,00	R\$ 39,88	R\$ 50.242,50	R\$ 15.072,75	R\$ 35.169,75
<b>TOTAL</b>	<b>32.895,00</b>	<b>R\$ 759,01</b>	<b>R\$ 1.223.443,35</b>	<b>R\$ 367.033,01</b>	<b>R\$ 856.410,35</b>

Fonte: Autores (2023).

Gráfico 5 - Receita Anual.



Fonte: Autores (2023).

Com base na tabela, é possível identificar que o cimento Poty obteve uma projeção de vendas de 75% do estoque anual, por obter um grande volume de vendas na loja, as telhas Brasilit tiveram uma projeção de 60% do estoque anual por estarem em um momento de queda de vendas, já os pisos e revestimento obtiveram uma projeção de 70% por ainda estarem em período de teste. No primeiro ano é esperada uma venda de 6.075 unidades de cimento, 1620 unidades de telhas vendidas, e 25.200 metros de pisos e revestimentos vendidos no período de um ano. Resultando em R\$1.223.443,35 em receita anual, divididos em 30% a vista com R\$367.033,01, e 70% a prazo com R\$856.410,35.

## 5.7. ESTIMATIVA DE CUSTO UNITÁRIO DE MATÉRIA-PRIMA, MATERIAL DIRETO E TERCEIRIZAÇÃO.

A estimativa de custo unitários de matéria-prima, material direto e terceirização correspondem aos custos a cada pedido dos produtos. O custo de venda de cada produto é determinado pela soma dos custos e do preço de compra de cada item. Os custos unitários foram calculados para os produtos mais vendidos da empresa, como cimento e telhas brasilit e os novos produtos que serão comercializados como pisos e revestimentos. Esses custos foram obtidos através de pesquisas de preço com os fornecedores, no entanto os custos obtidos são apenas da aquisição dos produtos, visto que não possuem outros custos como embalagem. Por fim, se tratando apenas de custos unitários nessa estimativa, a equipe utilizou um produto de cada metragem diferente de pisos e revestimentos como exemplo para demonstrar de que forma seria feito esse cálculo.

A tabela 12 demonstra a estimativa dos custos unitários em relação aos produtos de cimentos.

Tabela 12 - Estimativa de Cimento Poty.

<b>Material/Insumos Usados</b>	<b>QTD</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Custo por Produto	1	R\$ 45,82	R\$ 45,82
<b>Total</b>			<b>R\$ 45,82</b>

Fonte: Autores (2023).

O material necessário para o Cimento Poty terá apenas o custo unitário que será de R\$45,82.

Tabela 13 - Estimativa de Telhas Brasilit.

<b>Material/Insumos Usados</b>	<b>QTD</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Custo por Produto	1	R\$ 20,25	R\$ 20,25
<b>Total</b>			<b>R\$ 20,25</b>

Fonte: Autores (2023).

O material necessário para as Telhas Brasilit terá apenas o custo unitário que será de R\$20,25.

Tabela 14 - Estimativa de Piso Branco 45x45 Formigres.

<b>Material/Insumos Usados</b>	<b>QTD</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Custo por Produto	1	R\$ 11,99	R\$ 11,99
<b>Total</b>			<b>R\$ 11,99</b>

Fonte: Autores (2023).

O material necessário para o piso branco da metragem 45x45 do fornecedor Formigres terá apenas o custo unitário que será de R\$11,99.

Tabela 15 - Estimativa de Piso Bege 60x60 Embramacó.

<b>Material/Insumos Usados</b>	<b>QTD</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Custo por Produto	1	R\$ 14,00	R\$ 14,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 14,00</b>

Fonte: Autores (2023).

O material necessário para o piso bege da metragem 60x60 do fornecedor Embramacó terá apenas o custo unitário que será de R\$14,00.

Tabela 16 - Estimativa de Revestimento Branco 32x45 Embramacó.

<b>Material/Insumos Usados</b>	<b>QTD</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Custo por Produto	1	R\$ 11,99	R\$ 11,99
<b>Total</b>			<b>R\$ 11,99</b>

Fonte: Autores (2023).

O material necessário para o revestimento branco da metragem 32x45 do fornecedor Formigres terá apenas o custo unitário que será de R\$11,99.

Tabela 17 - Estimativa de Revestimento Bege 33x60,5 Embramacó.

<b>Material/Insumos Usados</b>	<b>QTD</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Custo por Produto	1	R\$ 14,00	R\$ 14,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 14,00</b>

Fonte: Autores (2023).

O material necessário para o revestimento branco da metragem 33x60,5 do fornecedor Formigres terá apenas o custo unitário que será de R\$14,00.

Tabela 18 - Estimativa de Revestimento Ártico 33x60,5 Embramacó.

<b>Material/Insumos Usados</b>	<b>QTD</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Custo por Produto	1	R\$ 14,50	R\$ 14,50
<b>Total</b>			<b>R\$ 14,50</b>

Fonte: Autores (2023).

O material necessário para o revestimento Ártico Brilhante e Essence Lux Brilhante que custam R\$14,50, da metragem 33x60,5 do fornecedor Formigres terá apenas o custo unitário que será de R\$14,50.

## 5.8. CUSTOS COM MATERIAIS DIRETOS E MERCADORIAS VENDIDAS.

Os custos com MD e MV são indicadores que demonstram os gastos de armazenar e produzir os produtos da empresa. “Nas empresas comerciais, as compras correspondem ao custo da mercadoria vendida, mais a variação dos estoques.” (Pereira da Silva, 2016, p.345). Os cálculos do CMD e CMV da Guajará foram feitos subtraindo o custo unitário dos produtos por 19% do ICMS. Estão listados na tabela abaixo, os custos unitários e estimativas de vendas foram baseados de acordo com as figuras anteriores.

Tabela 19 - Custos com MD e MV.

Produto/Serviço	Estimativa de Vendas	Custo Unitário de Materiais/Aquisio	CMD/CMV
Cimento Poty	6075	R\$ 37,11	R\$ 225.443,25
Telhas Brasilit	1620	R\$ 21,46	R\$ 34.760,18
Piso Nivicato Bianco 45x45 Nardini	1260	R\$ 7,70	R\$ 9.695,70
Piso Super Técnica Bianco 45x45 Nardini	1260	R\$ 7,70	R\$ 9.695,70
Piso Eleganza Biege 45x45 Nardini	1260	R\$ 7,70	R\$ 9.695,70
Piso Eleganza Gris 45x45 Nardini	1260	R\$ 7,70	R\$ 9.695,70
Piso Branco 45x45 Formigres	1260	R\$ 9,71	R\$ 12.236,99
Piso Bege 45x45 Formigres	1260	R\$ 9,71	R\$ 12.236,99
Piso Imbuia CL 45x45 Formigres	1260	R\$ 9,71	R\$ 12.236,99
Piso Neve BG 45x45 Bold Brilhante Formigres	1260	R\$ 9,71	R\$ 12.236,99
Piso Dover Alto Tráfego 60X60 Embramaco	1260	R\$ 11,34	R\$ 14.288,40
Piso Calacata Beige Brilhante 60x60 Embramaco	1260	R\$ 11,34	R\$ 14.288,40
Revestimento Maiorca CZ 32x45 Formigres	1260	R\$ 9,71	R\$ 12.236,99
Revestimento Branco 32x45 Formigres	1260	R\$ 9,71	R\$ 12.236,99
Revestimento Dhama AZ 32x45 Formigres	1260	R\$ 9,71	R\$ 12.236,99
Revestimento Bisotado BR 32x45 Formigres	1260	R\$ 9,71	R\$ 12.236,99
Revestimento Beni Brilhante 33X60,5 Embramaco	1260	R\$ 11,34	R\$ 14.288,40
Revestimento Scaleno White Brilhante 33X60,5 Embramaco	1260	R\$ 11,34	R\$ 14.288,40
Revestimento Beige Absolute 33X60 Embramaco	1260	R\$ 11,34	R\$ 14.288,40
Revestimento Pastilha White 33X60,5 Embramaco	1260	R\$ 11,34	R\$ 14.288,40
Revestimento rtico Brilhante 33X60,5 Embramaco	1260	R\$ 11,75	R\$ 14.798,70
Revestimento Essence Lux Brilhante 33X60,5 Embramaco	1260	R\$ 11,75	R\$ 14.798,70
<b>TOTAL</b>	<b>32895</b>	<b>R\$ 258,57</b>	<b>R\$ 512.209,98</b>

Fonte: Autores (2023).

Com base nos dados obtido da tabela, o custo unitário de aquisio do cimento será de R\$37,11, resultando em custos com materiais diretos e mercadorias vendidas de R\$225.443,25, as telhas irão obter o custo unitário de aquisio de R\$21,46, resultando em custos com materiais diretos e mercadorias vendidas de R\$34.760,18. Os custos unitários de aquisio dos pisos do fornecedor Nardini serão de R\$7,70, logo será obtido um custo unitário de aquisio de total desse fornecedor de R\$38.782,80, já os pisos do fornecedor Formigres irão obter um custo unitário de aquisio de R\$9,71, com isso os custos com materiais diretos e mercadorias vendidas serão de R\$48.947,98, e os pisos do fornecedor Embramaco obterão R\$11,34 de custos unitários de aquisio e R\$28.576,80 de custos com materiais diretos e mercadorias vendidas.

Em seguida, os revestimentos do fornecedor formigres terão um custos unitários de aquisição de R\$9,71, gerando R\$48.947,98 de custos com materiais diretos e mercadorias vendidas, e do fornecedor Embramaco o custos unitários de aquisição é de R\$11,34, e os custos com materiais diretos e mercadorias vendidas serão de R\$57.153,60, com exceção dos modelos Ártico Brillhante e Essence Lux Brillhante que irão possuir um custos unitários de aquisição de R\$11,75, totalizando R\$29.597,40 de custos com materiais diretos e mercadoria vendida destes modelos, totalizando R\$512.209,98 de custos com materiais diretos e mercadoria vendida total.

### 5.9. CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO.

Os custos de comercialização identificam os impostos como Pis, Cofins, Csll, Icms dentre outros e comissões, propagandas e taxas de cartão de crédito que podem ser pagos pela empresa.

Tabela 20 - Custos de Comercialização.

Descrição	Receita Estimada	(%)	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
Simples Nacional	R\$ 1.223.443,35	7,30%	R\$ 89.311,36
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	R\$ 1.223.443,35	19,00%	R\$ 232.454,24
<b>Subtotal 1</b>			<b>R\$ 321.765,60</b>
2. Despesas Variáveis			
Taxa do cartão de crédito	R\$ 1.223.443,35	2,00%	R\$ 24.468,87
<b>Subtotal 2</b>			<b>R\$ 24.468,87</b>
	<b>TOTAL (1+2)</b>		<b>R\$ 346.234,47</b>

Fonte: Autores (2023).

Após a análise da empresa, foi identificado que ela estava presente no Simples Nacional, que já foi explicado anteriormente, que concentra seus impostos e facilita a exposição dos mesmos para a receita federal, como é exposto acima em que o mesmo é seu único custo de comercialização não variável, que é um total de R\$321.765,60. Ao se tratar das despesas variáveis, estão expostos nela a comissão dos funcionários, a taxa de administração das suas máquinas de cartão que soma R\$24.468,87. Desse modo, todos os custos de comercialização somam o valor de R\$346.234,47.

### 5.10. ESTIMATIVA DE CUSTOS DE MÃO DE OBRA.

A estimativa de custos com mão de obra é uma planilha que busca quantificar os todos os gastos futuros com os funcionários que serão contratados na reestruturação da Guajará.

Tabela 21 - Estimativa de Custos com Mão de Obra.

Cargos	Nº		Salário-base	Salário	FGTS	13º	Férias	TOTAL
	Funcionários							
Vendedor	2		R\$ 1.600,00	R\$ 3.200,00	R\$ 256,00	R\$ 288,00	R\$ 354,67	R\$ 4.098,67
Estoquista	2		R\$ 1.320,00	R\$ 2.640,00	R\$ 211,20	R\$ 237,60	R\$ 292,60	R\$ 3.381,40
<b>TOTAL</b>	-	-		<b>R\$ 5.840,00</b>	<b>R\$ 467,20</b>	<b>R\$ 525,60</b>	<b>647,27</b>	<b>7.480,07</b>

Fonte: Autores (2023).

Com base no plano operacional construído pela equipe. Com a reestruturação que a empresa planeja será necessário a contratação de 2 vendedores, onde dentro desses custos também incluirá os valores do representante comercial além de suas % de comissão, da mesma forma serão contratados 2 estoquistas, gerando um gasto total de R\$ 5.840,00 em salários, R\$ 467,20 em FGTS, R\$ 525,60 em 13º salário, R\$ 647,27 em férias, totalizando gastos de R\$ 7.480,07. São considerados gastos altos, porém como é projetado um aumento nas vendas, será necessário um aumento na eficiência do atendimento, que só pode ser realizado com um aumento na equipe. Os valores base dos salários foram obtidos com base nos salários dos funcionários que já ocupam esses cargos na empresa Guajará.

### 5.11. DESPESAS COM FRETE.

Para a realização do cálculo das despesas com frete, a equipe com base em informações obtidas com os fornecedores de pisos e revestimentos, realizou uma estimativa de custos de frete que seriam pagos com a entrada desses novos materiais. Devido a empresa já trabalhar com produtos como cimento e telhas brasilit há muito tempo e ter uma boa relação com seus fornecedores, não há valores de fretes em relação a esses itens, onde a empresa busca esses produtos de caminhão diretamente na localidade em que o fornecedor se encontra.

Tabela 22 - Estimativa de Despesas com Frete.

Produtos	Peso(kg)
Total Revestimento (kg)	1500,00
Total Pisos (kg)	13500,00
Total (kg)	15000,00
<b>Valor de frete inicial</b>	<b>R\$ 9.300,00</b>
<b>Valor de frete anual</b>	<b>R\$ 83.700,00</b>

Fonte: Autores (2023).

A demanda inicial compreende a solicitação de 1000 caixas de piso, sendo 13,5 kg cada, com variações de 100 unidades para cada um dos 10 tipos, totalizando 1000 caixas. Adicionalmente, são requisitadas 500 caixas de revestimento, pesando 3 kg cada, distribuídas em variações de 100 caixas entre os 5 tipos contabilizados. Estas especificações configuram o pedido inicial da empresa que foi projetado para 3 meses, enquanto fosse divulgado, para em seguida girar mensalmente, ao ser reconhecido pelo público.

No cálculo do frete, consideramos o peso total das caixas, somando 13.500 kg para pisos e 1.500 kg para revestimentos, totalizando 15.000 kg. O custo por tonelada é de 620 reais, valor repassado pelos fornecedores durante a pesquisa. Inicialmente, o frete é calculado multiplicando 15 toneladas pelo custo por tonelada, resultando em 9.300 reais a demanda trimestral inicial. O valor anual é então obtido multiplicando-o por 9, que seriam os meses restantes para completar o primeiro ano da projeção, estando alinhado à perspectiva de estoque girando após a divulgação no primeiro trimestre das vendas, resultando em um frete anual de R\$83.700,00.

Dessa forma, o cálculo do frete anual de R\$83.700,00 atende às projeções da receita estimada, considerando a previsão de giro do estoque, mesmo com seu detalhamento. Outrossim, essa abordagem oferece uma visão clara dos custos logísticos associados à demanda por caixas de piso e revestimento, contribuindo para uma gestão eficiente dos recursos financeiros da empresa e uma gestão mais eficiente do estoque.

## 5.12. CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO.

Os custos com depreciação busca definir quais itens sofreram depreciação mensal ou anual com base no seu custo de aquisição e vida útil. “Depreciação é a alocação sistemática do valor depreciável de um Ativo ao longo da sua vida útil.” (Item 6 da NBC TG 27)” (Moura Ribeiro, 2013, p. 255). A tabela abaixo mostra a estimativa de custos com depreciação de acordo com as taxas impostas pela Secretaria da Receita Federal (SRF).

Tabela 23 - Estimativa de Custos com Depreciação.

Itens	Custo de Aquisição	Vida Útil	Média do Valor Residual	Depreciação Acumulada Anual	Depreciação Acumulada Mensal
	R\$				
Veículo	133.000,00	10	R\$ 27,97	R\$ 13.297,20	R\$ 1.108,10
	<b>R\$</b>				
<b>Total</b>	<b>133.000,00</b>			<b>R\$ 13.297,20</b>	<b>R\$ 1.108,10</b>

Fonte: Autores (2023).

Os custos com depreciação do veículo com um custo de aquisição de R\$ 133.000,00, gerando uma depreciação acumulada mensal de R\$ 1.108,10 e depreciação acumulada anual total de R\$ 13.297,20.

### 5.13. CUSTOS FIXOS ANUAIS.

Os custos fixos anuais são gastos regulares que a loja deve pagar independentemente do seu nível de vendas. Esses custos são chamados de "fixos" porque permanecem constantes no curto prazo, não importando se a empresa está operando ou não. “Os custos fixos são aqueles que não variam com o volume de produção” (PEREIRA DA SILVA, 2016, p.510).

Tabela 24 - Custos Fixos Anuais.

<b>Descrição</b>	<b>Custo Total Anual</b>
Condomínio	R\$ 2.400,00
IPTU	R\$ 2.171,70
Energia Elétrica	R\$ 27.816,72
Manutenção de equipamentos	R\$ 1.200,00
Salários + Encargos Sociais	R\$ 89.760,80
Combustível	R\$ 19.200,00
Social Media	R\$ 6.000,00
Depreciação	R\$ 13.297,20
Sistema Fidelimax	R\$ 1.800,00
Outras Despesas	R\$ 6.634,14
<b>Total</b>	<b>R\$ 170.280,56</b>

Fonte: Autores (2023).

A partir dos valores estimados para os custos fixos anuais voltados para a expansão, é notável que os principais custos operacionais serão com os salários dos colaboradores e com o custo de energia pelo espaço e equipamentos necessários do local. Totalizando R\$ 170.280,56 de custos fixos anuais.

#### 5.14. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.

A demonstração do Resultado do Exercício é fundamental para compreender o estado financeiro de uma empresa, trazendo os resultados com o intuito de entender se houve lucro ou prejuízo durante certo período. “A demonstração do resultado do exercício, conforme o próprio nome sugere, demonstra o resultado obtido pela empresa em determinado período, isto é, o lucro ou o prejuízo.”(Pereira da Silva, 2017,p. 59).

##### 5.14.1. Demonstração de Resultado do Exercício do Ano 1.

Na tabela abaixo, foi desenvolvida a receita bruta, os gastos variáveis, a margem de contribuição e os gastos fixos do 1º ano após a reestruturação da Guajará.

Tabela 25 - DRE Ano 1.

<b>DRE ANO 1</b>	<b>Valor</b>
<b>1. Receita Bruta</b>	<b>R\$ 1.223.443,35</b>
À Vista	R\$ 367.033,01
A Prazo	R\$ 856.410,35
(-) Impostos sobre as vendas	R\$ (232.454,24)
<b>2. Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 990.989,11</b>
<b>3. Gastos Variáveis</b>	<b>R\$ (512.209,98)</b>
(-) Custo da mercadoria vendida e/ou Custo com Material Direto	R\$ (512.209,98)
<b>4. Margem de Contribuição (2-3)</b>	<b>R\$ 478.779,13</b>
<b>5. Gastos Fixos</b>	<b>R\$ (278.449,43)</b>
(-)Custos fixos	R\$ (170.280,56)
(-)Despesas Variáveis	R\$ (24.468,87)
(-)Despesas com Frete	R\$ (83.700,00)
<b>6. LUCRO OPERACIONAL (4-5)</b>	<b>R\$ 200.329,70</b>

Fonte: Autores (2023).

Analisando a DRE da projeção do ano 1 percebe-se que o total da receita bruta corresponde ao valor de R\$1.223.443,35 sendo 30% desse valor recebido à vista e 70% a prazo, em seguida foi realizado a soma da receita operacional líquida que seria a subtração da receita bruta menos os valores de impostos sobre as vendas totalizando um valor de R\$990.989,11 de receita operacional líquida. A seguir, o valor dos gastos variáveis corresponde diretamente ao montante dos custos de mercadorias vendidas totalizando R\$512.209,98, logo, para obter o valor da margem de contribuição precisa-se subtrair o montante de receita operacional líquida menos gastos variáveis que será uma quantia de R\$478.779,13.

Por conseguinte, de modo a alcançar o total dos gastos fixos deve-se somar as despesas anuais de frete, despesas variáveis e custos fixos, com isso a quantia dos gastos fixos será de R\$278.449,43. Por fim, para obter-se o resultado operacional da demonstração do exercício tem de se subtrair o montante da margem de contribuição de R\$478.779,13 menos o montante dos gastos fixos de R\$278.449,43, resultando em lucro operacional que será de R\$200.329,70 na projeção anual do ano 1 da empresa pós investimento.

### 5.15. VALOR PRESENTE LÍQUIDO.

O valor presente líquido (VPL) é uma métrica essencial para examinar se um investimento realizado é viável economicamente ou não, analisando em uma projeção os anos futuros pós investimento e seus respectivos valores presentes de fluxos de caixa. Dessa forma, o cálculo do VPL envolve a projeção de 4 anos de fluxo de caixa esperados ao longo da vida útil do investimento, descontando esses saldos para seu valor presente utilizando uma taxa de desconto.

#### 5.15.1. Projeções de Demonstração de Resultado do Exercício para os Anos Futuros.

Para efetuar os cálculos do valor presente líquido fez-se necessário a realização das projeções de DRE para cada ano conseguinte, sendo o ano 0 o valor de investimento inicial, dessa forma possuindo valor da demonstração dos anos seguintes será possível estimar se seu investimento será viável ou não com diversas métricas obtidas após a apuração do VPL, como taxa interna de retorno, payback simples e payback descontado.

##### 5.15.1.1. Projeção de Demonstração de Resultado do Exercício do Ano 2.

Na tabela abaixo, foi desenvolvida a receita bruta, os gastos variáveis, a margem de contribuição e os gastos fixos do 2º ano após a reestruturação da Guajará.

Tabela 26 - DRE Ano 2.

<b>DRE ANO 2</b>	<b>Valor</b>
<b>1. Receita Bruta</b>	<b>R\$ 1.468.009,68</b>
À Vista	R\$ 440.402,90
A Prazo	R\$ 1.027.606,77
(-) Impostos sobre as vendas	R\$ (278.921,84)
<b>2. Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 1.189.087,84</b>
<b>3. Gastos Variáveis</b>	<b>R\$ (512.209,98)</b>
(-) Custo da mercadoria vendida	R\$ (512.209,98)
<b>4. Margem de Contribuição (2-3)</b>	<b>R\$ 676.877,86</b>
<b>5. Gastos Fixos</b>	<b>R\$ (300.072,38)</b>
(-) Custos fixos	R\$ (170.280,56)
(-) Despesas Variáveis	R\$ (29.360,19)
(-) Despesas com Frete	R\$ (100.431,63)
<b>6. LUCRO OPERACIONAL (4-5)</b>	<b>R\$ 376.805,47</b>

Fonte: Autores (2023).

À vista disso visando a projeção, a DRE do ano 2 foi realizada com um aumento de 20% das receitas em relação ao anterior, esse aumento impacta diretamente nos pontos principais das quantias da DRE, obtendo dessa forma um aumento de aproximadamente 88% referente ao seu lucro anterior, totalizando um lucro operacional de R\$376.805,47 no ano 2.

## 5.15.1.2. Projeção de Demonstração de Resultado do Exercício do Ano 3.

Na tabela abaixo, foi desenvolvida a receita bruta, os gastos variáveis, a margem de contribuição e os gastos fixos do 3º ano após a reestruturação da Guajará.

Tabela 27 - DRE Ano 3.

<b>DRE ANO 3</b>	<b>Valor</b>
<b>1. Receita Bruta</b>	<b>R\$ 1.761.464,81</b>
À Vista	R\$ 528.263,30
A Prazo	R\$ 1.232.849,22
(-) Impostos sobre as vendas	R\$ (334.678,31)
<b>2. Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 1.426.434,21</b>
<b>3. Gastos Variáveis</b>	<b>R\$ (614.651,98)</b>
(-) Custo da mercadoria vendida e/ou Custo com Material Direto	R\$ (614.651,98)
<b>4. Margem de Contribuição (2-3)</b>	<b>R\$ 1.146.812,83</b>
<b>5. Gastos Fixos</b>	<b>R\$ (326.027,82)</b>
(-) Custos fixos	R\$ (170.280,56)
(-) Despesas Variáveis	R\$ (35.229,30)
(-) Despesas com Frete	R\$ (120.517,96)
<b>6. LUCRO OPERACIONAL (4-5)</b>	<b>R\$ 820.785,01</b>

Fonte: Autores (2023).

Dessa maneira, a DRE do ano 3 foi elaborada em cima de um aumento de 20% das receitas do ano 2, esse aumento afetou diretamente nos cálculos dessa projeção, alcançando um aumento de aproximadamente 117% em relação ao lucro do ano anterior, totalizando R\$820.785,01.

### 5.15.1.3. Projeção de Demonstração de Resultado do Exercício do Ano 4.

Na tabela abaixo, foi desenvolvida a receita bruta, os gastos variáveis, a margem de contribuição e os gastos fixos do 4º ano após a reestruturação da Guajará.

Tabela 28 - DRE Ano 4.

<b>DRE ANO 4</b>	<b>Valor</b>
<b>1. Receita Bruta</b>	<b>R\$ 1.937.435,14</b>
À Vista	R\$ 581.230,54
A Prazo	R\$ 1.356.204,60
(-) Impostos sobre as vendas	R\$ (368.112,68)
<b>2. Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 1.569.322,46</b>
<b>3. Gastos Variáveis</b>	<b>R\$ (676.117,17)</b>
(-) Custo da mercadoria vendida e/ou Custo com Material Direto	R\$ (676.117,17)
<b>4. Margem de Contribuição (2-3)</b>	<b>R\$ 1.261.317,97</b>
<b>5. Gastos Fixos</b>	<b>R\$ (341.599,01)</b>
(-) Custos fixos	R\$ (170.280,56)
(-) Despesas Variáveis	R\$ (38.748,70)
(-) Despesas com Frete	R\$ (132.569,75)
<b>6. LUCRO OPERACIONAL (4-5)</b>	<b>R\$ 919.718,96</b>

Fonte: Autores (2023).

Por fim, a DRE do ano 4 foi estruturada com base em um aumento de 10% em relação à receita do ano anterior, atingindo um lucro de aproximadamente 12% comparado ao ano anterior, alcançando um valor do lucro operacional de R\$919.718,96.

### 5.15.2. Cálculo do VPL.

Na tabela abaixo constam as informações de investimentos iniciais e a porcentagem da taxa de desconto.

Tabela 29 - Informações Iniciais do VPL.

Investimento Inicial	R\$ 258.291,25
Taxa de Desconto(%)	12,25%

Fonte: Autores (2023).

Para o cálculo do VPL, a equipe utilizou o valor do total do investimento inicial R\$258.291,25 e para a taxa de desconto foi considerada a taxa selic de 12,25%. A taxa Selic é o índice básico de juros da economia brasileira definido pelo banco central, pelo investimento ser 100% de capital próprio o uso da Selic seria uma representação do custo de oportunidade do investimento, indicando o possível retorno obtido com investimentos considerados seguros, como títulos públicos.

Na tabela abaixo constam as informações de valores de fluxo de caixa, valor presente, saldos do fluxo estimados e saldo dos fluxos de caixa de cada ano projetado.

Tabela 30 - Informações do VPL.

<b>Investimento Inicial</b>				<b>R\$ 258.291,25</b>
<b>Taxa de Desconto</b>				<b>12,25%</b>
<b>Periodo (Ano)</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>Valor Presente</b>	<b>Saldo FLX Estimado</b>	<b>Saldo FLX de Caixa</b>
0	-R\$ 258.291,25	-R\$ 258.291,25	-R\$ 258.291,25	-R\$ 258.291,25
1	R\$ 200.329,70	R\$ 178.467,44	-R\$ 57.961,55	-R\$ 436.758,70
2	R\$ 376.805,47	R\$ 299.050,48	R\$ 318.843,92	-R\$ 735.809,18
3	R\$ 820.785,01	R\$ 580.323,78	R\$ 1.139.628,94	-R\$ 1.316.132,96
4	R\$ 919.718,96	R\$ 579.308,28	R\$ 2.059.347,89	-R\$ 1.895.441,24

Fonte: Autores (2023).

Desse modo, as informações da tabela acima desempenhadas para a apuração do valor presente líquido foram feitas de acordo com os valores das projeções anuais de DRE expostas anteriormente.

Tabela 31 - Cálculo do VPL.

Soma VP (ANO 1 A 4)	R\$ 1.637.149,99
VPL do Projeto	R\$ 1.378.858,73
Taxa Interna de Retorno (TIR)	130,15%
Payback Simples	1,61
Payback Descontado	3,37

Fonte: Autores (2023).

Por fim, somando o resultado de todos os valores presentes do ano 1 ao ano 4, percebe que o total deste montante será de R\$ 1.637.149,99, já o valor presente líquido do projeto será de R\$ 1.378.858,73 indicando que o investimento será viável, com uma taxa interna de retorno de 130,15%, por fim um payback simples de 1,61 indicando que o investimento retornará em 1 ano e 7 meses o payback descontado que indica que o investimento retornará em 3 anos e 4 meses aproximadamente, sugerindo que o projeto de investimento é viável e atrativo.

## 5.16. INDICADORES DE VIABILIDADE.

Os indicadores de viabilidade são fundamentais para a tomada de decisão de negócios acerca de novos projetos, trazendo números essenciais para entender a viabilidade econômica de projetos ou negócios que podem vir a ser investidos.

### 5.16.1. Ponto de Equilíbrio.

O ponto de equilíbrio consiste na quantidade de vendas na qual o lucro é zero, logo a receita e os custos se igualam. Foram elaborados pontos de equilíbrio anuais para pisos, revestimentos, cimento Poty e telhas Brasilit de acordo com suas medidas e valores diferentes. Para pisos e revestimentos, a equipe realizou o cálculo do ponto de equilíbrio para cada metragem diferente desses itens como exemplo, por cada produto de um mesmo tamanho possuir custos e preços de vendas iguais, foi realizado apenas um ponto de equilíbrio para exemplificar qual seria o resultado de todos de uma mesma medida.

O ponto de equilíbrio é representado pelo volume de vendas no qual o lucro é zero. Nessa condição, a receita total é igual à soma dos custos fixos com os custos variáveis. (análise financeira das empresas, p.513, Silva)

#### 5.16.1.1. Ponto de Equilíbrio do Cimento Poty.

Com base nos gastos variáveis e fixos, e no preço de venda foi elaborado o ponto de equilíbrio anual do Cimento Poty que será vendido na Guajará em sua reestruturação.

Tabela 32 - Ponto de Equilíbrio de Cimento.

<b>Gastos Totais</b>	<b>VALOR</b>
Gasto Variável	R\$ 46,10
Gasto Fixo	R\$ 45.227,24
Preço de venda	R\$ 53,49
Ponto de Equilíbrio (Qtd)	6.123

Fonte: Autores (2023).

Para calcular o ponto de equilíbrio, foram considerados os elementos fundamentais no contexto do ponto de equilíbrio do Cimento Poty. Desse modo, os custos foram divididos em duas categorias: os gastos variáveis, representados por R\$46,10 por unidade, e os gastos fixos, totalizando R\$45.227,24 e o preço de venda por unidade foi estabelecido em R\$53,49.

Nesse viés o ponto de equilíbrio, expresso como a quantidade de unidades (6.123), foi calculado determinando o ponto em que as receitas igualam os custos variáveis mais os custos fixos. Isso significa que, ao vender 6.123 unidades a R\$53,49 cada, a empresa cobre tanto os custos variáveis quanto os custos fixos, alcançando assim o ponto de equilíbrio anual, onde não há lucro nem prejuízo, e assim pode-se ter a noção real do número de vendas mínimo necessário anualmente deste produto.

O resultado do ponto de equilíbrio de cimento obteve uma quantidade de unidades alta devido a sua elevada porcentagem comparado aos demais produtos no total da composição do estoque.

#### 5.16.1.2. Ponto de Equilíbrio de Telha Brasilit.

Com base nos gastos variáveis e fixos, e no preço de venda foi elaborado o ponto de equilíbrio anual da telha Brasilit que será vendida na Guajará em sua reestruturação.

Tabela 33 - Ponto de equilíbrio de Telhas Brasilit.

<b>Gastos Totais</b>	<b>VALOR</b>
Gasto Variável	R\$ 20,27
Gasto Fixo	R\$ 5.972,80
Preço de venda	R\$ 26,49
Ponto de Equilíbrio (Qtd)	960

Fonte: Autores (2023).

No caso das Telhas Brasilit, o ponto de equilíbrio foi calculado considerando diferentes variáveis. Os gastos variáveis por unidade foram estabelecidos em R\$20,27, enquanto os gastos fixos totalizaram R\$5.972,80. Assim, o preço de venda por unidade foi definido em R\$26,49. O ponto de equilíbrio, expresso como a quantidade de unidades (960), foi determinado ao encontrar o ponto em que as receitas geradas pela venda de 960 unidades a R\$26,49 cada, igualam os custos variáveis somados aos custos fixos. Nesse cenário, ao atingir a venda de 960 unidades, a empresa cobre todos os custos incorridos, alcançando o ponto de equilíbrio anual na venda deste produto.

#### 5.16.1.3. Ponto de Equilíbrio dos Pisos.

Com base nos gastos variáveis e fixos, e no preço de venda foi elaborado o ponto de equilíbrio anual dos pisos que serão vendidos na Guajará em sua reestruturação.

### 5.16.1.3.1. Ponto de Equilíbrio de Pisos 45x45.

Tabela 34 - Ponto de Equilíbrio de Piso Branco 45x45 Formigres.

<b>Gastos Totais</b>	<b>VALOR</b>
Gasto Variável	R\$ 12,01
Gasto Fixo	R\$ 5.842,78
Preço de venda	R\$ 32,97
Ponto de Equilíbrio (Qtd)	279

Fonte: Autores (2023).

No contexto dos Pisos Brancos 45x45 da Formigres, o cálculo do ponto de equilíbrio foi feito de modo a comparar a outros pisos de mesmo tamanho, sendo este o exemplo deles. Adicionalmente, os gastos variáveis por unidade foram estipulados em R\$12,01, enquanto os gastos fixos atingiram o montante de R\$5.842,78 e o preço de venda por unidade foi estabelecido em R\$32,97. Dessa maneira, o ponto de equilíbrio, expresso como a quantidade de unidades (279), foi determinado ao encontrar o ponto em que as receitas geradas pela venda de 279 unidades a R\$32,97 cada, equilibram os custos variáveis e fixos. Nesse cenário, ao atingir a venda de 279 unidades, a empresa cobre todos os custos incorridos, alcançando o ponto de equilíbrio anual desse produto e seus semelhantes.

### 5.16.1.3.2. Ponto de Equilíbrio de Pisos 60x60.

Tabela 35 - Ponto de Equilíbrio de Piso Bege 60x60 Embramacó.

<b>Gastos Totais</b>	<b>VALOR</b>
Gasto Variável	R\$ 14,03
Gasto Fixo	R\$ 6.751,69
Preço de venda	R\$ 38,50
Ponto de Equilíbrio (Qtd)	276

Fonte: Autores (2023).

No caso do Piso Bege 60x60 da Embramacó, o resultado do ponto de equilíbrio foi alcançado de forma semelhante a outros pisos de mesmo tamanho, sendo este o exemplo deles. Ademais, os gastos variáveis por unidade foram determinados em R\$14,03, enquanto os gastos fixos atingiram o valor de R\$6.751,69. Assim, o preço de venda por unidade foi estabelecido em R\$38,50. Em adição, o ponto de equilíbrio, expresso como a quantidade de unidades (276), foi calculado ao encontrar o ponto em que as receitas geradas pela venda de 276 unidades a R\$38,50 cada equilibram os custos variáveis e fixos. Consequentemente, ao atingir a venda de 276 unidades, a empresa cobre todos os custos incorridos, alcançando o ponto de equilíbrio anual desse produto e de seus semelhantes.

#### 5.16.1.4. Ponto de Equilíbrio dos Revestimentos.

Com base nos gastos variáveis e fixos, e no preço de venda foi elaborado o ponto de equilíbrio anual dos revestimentos que serão vendidos na Guajará em sua reestruturação.

##### 5.16.1.4.1. Ponto de Equilíbrio de Revestimentos 32x45.

Tabela 36 - Ponto de Equilíbrio de Revestimento Branco 32x45 Formigres.

<b>Gastos Totais</b>	<b>VALOR</b>
Gasto Variável	R\$ 12,01
Gasto Fixo	R\$ 5.842,78
Preço de venda	R\$ 32,97
Ponto de Equilíbrio (Qtd)	279

Fonte: Autores (2023).

No contexto do Revestimento Branco 32x45 da Formigres, o cálculo do ponto de equilíbrio foi feito de maneira equivalente a outros revestimentos de mesmo tamanho, sendo este o exemplo deles. Os gastos variáveis por unidade foram estipulados em R\$12,01, enquanto os gastos fixos totalizaram R\$5.842,78 e o preço de venda por unidade foi definido em R\$32,97. Dessa forma, o ponto de equilíbrio, expresso como a quantidade de unidades (279), foi calculado ao encontrar o ponto em que as receitas geradas pela venda de 279 unidades a R\$32,97 cada equilibram os custos variáveis e fixos. Assim, ao atingir a venda de 279 unidades, a empresa cobre todos os custos incorridos, alcançando o ponto de equilíbrio anual desse produto e de seus semelhantes.

##### 5.16.1.4.2. Ponto de Equilíbrio de Revestimentos 33x60,5.

Tabela 37 - Ponto de Equilíbrio de Revestimento Bege 33x60,5 Embramacó.

<b>Gastos Totais</b>	<b>VALOR</b>
Gasto Variável	R\$ 14,03
Gasto Fixo	R\$ 6.751,69
Preço de venda	R\$ 38,50
Ponto de Equilíbrio (Qtd)	276

Fonte: Autores (2023).

No caso do Revestimento Bege 33x60,5 da Embramacó, o cálculo do ponto de equilíbrio foi feito de maneira igual a outros revestimentos de mesmo tamanho, sendo este o exemplo deles. Os gastos variáveis por unidade foram estabelecidos em R\$14,03, enquanto os gastos fixos atingiram o montante de R\$6.751,69. Assim, o preço de venda por unidade foi determinado em R\$38,50. Outrossim, o ponto de equilíbrio, expresso como a quantidade de unidades (276), foi calculado ao encontrar o ponto em que as receitas geradas pela venda de 276 unidades a R\$38,50 cada equilibram os custos variáveis e fixos. Assim, ao atingir a venda de 276 unidades, a empresa cobre todos os custos incorridos, alcançando o ponto de equilíbrio anual desse revestimento e de seus semelhantes.

### 5.16.2. Margem de Contribuição Monetária no Ponto de Equilíbrio.

A margem de contribuição monetária no ponto de equilíbrio é um indicador que facilita a determinar a quantidade de receita necessária para cobrir todos os custos e despesas da empresa após o investimento.

Tabela 38 - Margem de Contribuição Monetária no Ponto de Equilíbrio.

Produtos	Ponto de Equilíbrio	Preço de Venda	%	Custo variável	M. contribuição unitária	M.contribuição ponderada
Cimento	6.123	R\$ 53,49	26,56%	R\$ 46,10	7,67	2,04
Telha	960	R\$ 26,49	3,51%	R\$ 20,27	6,22	0,22
Piso Branco Formigres 45x45	279	R\$ 32,97	3,40%	R\$ 12,01	20,96	0,71
Piso Bege Formigres 45x45	279	R\$ 32,97	3,40%	R\$ 12,01	20,96	0,71
Piso Imbuia Formigres 45x45	279	R\$ 32,97	3,40%	R\$ 12,01	20,96	0,71
Piso Neve Formigres 45x45	279	R\$ 32,97	3,40%	R\$ 12,01	20,96	0,71
Revest Branco Formigres 32x45	279	R\$ 32,97	3,40%	R\$ 12,01	20,96	0,71
Revest Maiorca Formigres 32x45	279	R\$ 32,97	3,40%	R\$ 12,01	20,96	0,71
Revestimento Dhama 32x45 Formigres	279	R\$ 32,97	3,40%	R\$ 12,01	20,96	0,71
Revestimento Bisotado 32x45 Formigres	279	R\$ 32,97	3,40%	R\$ 12,01	20,96	0,71
Piso Dover 60x60 Embramaco	276	R\$ 38,50	3,97%	R\$ 14,03	24,47	0,97
Piso Calacata Beige 60x60 Embramaco	276	R\$ 38,50	3,97%	R\$ 14,03	24,47	0,97
Piso Navicato Bianco 45x45 Nardini	279	R\$ 26,13	2,67%	R\$ 9,51	16,63	0,44
Piso Super Técnica Bianco 45x45 Nardini	279	R\$ 26,13	2,67%	R\$ 9,51	16,63	0,44
Piso Eleganza Beige 45x45 Nardini	279	R\$ 26,13	2,67%	R\$ 9,51	16,63	0,44
Piso Eleganza Gris 45x45 Nardini	279	R\$ 26,13	2,67%	R\$ 9,51	16,63	0,44
Revest Beni Brilhante 33X60,5 Embramaco	276	R\$ 38,50	3,97%	R\$ 14,03	24,47	0,97
Revest Scaleno White Brilhante 33X60,5 Embramaco	276	R\$ 38,50	3,97%	R\$ 14,03	24,47	0,97
Revest Beige Absolute 33X60 Embramaco	276	R\$ 38,50	3,97%	R\$ 14,03	24,47	0,97
Revest Pastilha White 33X60,5 Embramaco	276	R\$ 38,50	3,97%	R\$ 14,03	24,47	0,97
Revest Essence Lux Brilhante 33X60,5 Embramaco	276	R\$ 39,88	4,11%	R\$ 14,53	25,38	1,04
Revest Artico Brilhante 33X60,5 Embramaco	276	R\$ 39,88	4,11%	R\$ 14,53	25,38	1,04
<b>Total dos Produtos</b>	<b>12.636</b>					<b>17,63</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MONETÁRIA DO PONTO DE EQUILÍBRIO</b>						<b>R\$ 222.797,33</b>

Fonte: Autores (2023).

Para o cálculo dessa margem de contribuição, primeiramente foram destrinchados os valores individuais unitários das margens de contribuição de cada produto, subtraindo seus preços de venda com seus respectivos preços de custo, em seguida para obter a margem de contribuição ponderada foram multiplicados os valores da margem unitária com a porcentagem que cada produto detém de 100% da receita anual, obtendo assim a sua margem ponderada unitária. Portanto, somando todos os pontos de equilíbrio individuais e multiplicando pela soma de todas as margens de contribuição ponderadas de cada produto, obtém-se o resultado final dessa multiplicação, totalizando a margem de contribuição monetária total dos pontos de equilíbrio de R\$222.797,33. Por fim, percebe-se que esse valor de R\$222.797,33 seria a quantidade de receita necessária para cobrir seus custos e despesas, e que a partir do momento em que esse valor é alcançado, valores acima dele representarão o lucro da empresa em cima dos produtos ponderados nessa estrutura.

### 5.16.3. Lucratividade.

O índice de retorno sobre as vendas compara o lucro líquido em relação às vendas líquidas do período, fornecendo o percentual de lucratividade que a empresa está obtendo em relação a seu faturamento. (Pereira da Silva,2017,p.261)

O cálculo da lucratividade se dá entre a divisão do Lucro Líquido e as Receitas Totais, multiplicando-se por 100 para obter o resultado em percentual.

Tabela 39 – Lucratividade.

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Receitas Totais	R\$ 1.223.443,35
Lucro Líquido	R\$ 200.329,70
<b>Retorno Sobre as Vendas</b>	<b>16,37%</b>

Fonte: Autores (2023).

Com base na tabela acima, as Receitas Totais atingiram R\$1.223.443,35, dos quais o Lucro Líquido corresponde a R\$200.329,70. Desse modo, a fórmula para calcular a lucratividade é simples:  $\text{Lucratividade (\%)} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receitas Totais}) * 100$ . Assim, aplicando esses valores, obtemos uma lucratividade de 16,37%, indicando que a loja está convertendo aproximadamente R\$16,37 a cada R\$100,00 de receita em lucro líquido. Logo, esse Retorno Sobre as Vendas é uma métrica crucial para avaliar a eficiência operacional e a rentabilidade do negócio.

### 5.16.4. Rentabilidade.

A rentabilidade é relacionada ao retorno do investimento financeiro realizado no negócio. Segundo Martinewski (2009), os índices de rentabilidade indicam quanto os investimentos empresariais obtiveram como retorno. Desse modo, sendo um fator importante na gestão empresarial, o indicador de rentabilidade deriva da divisão entre o lucro líquido e o investimento total, sendo o resultado multiplicado por 100 a fim de ter o valor final em porcentagem.

Tabela 40 - Rentabilidade sobre o Investimento.

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Lucro Líquido	R\$ 200.329,70
Investimentos Totais	R\$ 258.291,25
<b>Retorno sobre o Investimento</b>	<b>77,56%</b>

Fonte: Autores (2023).

No cenário apresentado acima, o Lucro Líquido alcançou R\$200.329,70, enquanto os Investimentos Totais foram de R\$258.291,25. Dessa maneira, a fórmula para calcular a rentabilidade é expressa como Retorno sobre o Investimento (%) = (Lucro Líquido / Investimentos Totais) \* 100. Ao aplicar esses números, obtemos uma notável rentabilidade de 77,56%, indicando que o investimento realizado gerou um retorno positivo de R\$77,56 sobre um investimento de cada R\$100,00 investidos, mostrando que o investimento geraria uma rentabilidade estável. Assim, essa métrica é essencial para avaliar a eficácia dos recursos alocados e para a maximização dos resultados financeiros.

#### 5.16.5. Prazo de Retorno do Investimento.

Ao se tratar do Prazo de Retorno do Investimento, Souza (2003) afirma que o retorno sobre as vendas é um indicador que mostra o prazo de retorno do investimento total, aplicado no empreendimento. Ou seja, é o tempo que levará para a gestão da Guajará Materiais de Construção recuperar o valor aplicado na expansão interna e no aumento do mix.

O indicador do Prazo de Retorno do Investimento origina-se da divisão entre os Investimentos Totais e o Lucro Líquido.

Tabela 41 - Prazo de Retorno do Investimento.

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Lucro Líquido	R\$ 200.329,70
Investimentos Totais	R\$ 258.291,25
<b>Prazo de Retorno do Investimento</b>	<b>1 ano e 3 Meses</b>

Fonte: Autores (2023).

Com os dados fornecidos acima, em que o Lucro Líquido atinge R\$ 200.329,70 e os Investimentos Totais somam R\$ 258.291,25, a fórmula para calcular o Prazo de Retorno do Investimento é simples: Prazo de Retorno = Investimentos Totais / Lucro Líquido.

Substituindo os valores, temos Prazo de Retorno = R\$258.291,25 / R\$200.329,70, resultando em aproximadamente 1 ano e 3 meses. Esse período indica que, em 15 meses, a empresa será capaz de recuperar os investimentos realizados por meio dos lucros gerados, oferecendo uma perspectiva temporal valiosa para a análise da viabilidade e eficiência do investimento.

## 6. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS.

Ao observar que o plano de negócios foi feito baseado em estimativas, ainda que sejam fundamentadas e realistas, não se deve descartar a possibilidade de que variáveis podem afetar a loja. Nesse viés, estruturamos três cenários dentro das demonstrações de resultado de exercício.

O cenário provável, que foi trabalhado durante todo o plano, utilizou apenas uma porcentagem de 31,8% da capacidade de armazenamento de estoque da Guajará, a fim de se aproximar da realidade de um mix de produtos novos entre os materiais de construção.

O cenário pessimista considera que o movimento na loja foi menor do que o esperado, estimando uma queda de 20% na receita dos produtos ofertados.

O cenário otimista considera que o movimento de clientes na loja foi maior do que o esperado, estimando um aumento de 20% na receita dos produtos ofertados.

### 6.1. CENÁRIO PESSIMISTA.

Tabela 42 - DRE Pessimista.

<b>DRE PESSIMISTA</b>	<b>Valor</b>
<b>1. Receita Bruta</b>	<b>R\$ 978.632,34</b>
À Vista	R\$ 293.589,70
A Prazo	R\$ 685.042,63
(-) Impostos sobre as vendas	R\$ (185.940,14)
<b>2. Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 792.692,20</b>
<b>3. Gastos Variáveis</b>	<b>R\$ (512.209,98)</b>
(-) Custo da mercadoria vendida e/ou Custo com Material Direto	R\$ (512.209,98)
<b>4. Margem de Contribuição (2-3)</b>	<b>R\$ 280.482,22</b>
<b>5. Gastos Fixos</b>	<b>R\$ (273.553,21)</b>
(-) Custos fixos	R\$ (170.280,56)
(-) Despesas Variáveis	R\$ (19.572,65)
(-) Despesas com Frete	R\$ (83.700,00)
<b>6. LUCRO OPERACIONAL (4-5)</b>	<b>R\$ 6.929,00</b>

Fonte: Autores (2023).

Considerando o cenário pessimista onde em comparação com o panorama real, houve um decréscimo de 20% das receitas, logo para a margem de contribuição também ocorreu uma redução sendo aproximadamente 41% em relação ao cenário provável, com isso o resultado operacional final dessa projeção pessimista ainda teria lucro apesar das grandes reduções, totalizando em R\$6.929,00 que resulta em uma queda significativa de aproximadamente 96% no que se refere ao lucro operacional do cenário provável.

## 6.2. CENÁRIO OTIMISTA.

Tabela 43 - DRE Otimista.

<b>DRE OTIMISTA</b>	<b>Valor</b>
<b>1. Receita Bruta</b>	<b>R\$ 1.468.009,68</b>
À Vista	R\$ 440.402,90
A Prazo	R\$ 1.027.606,77
(-) Impostos sobre as vendas	R\$ (278.921,84)
<b>2. Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 1.189.087,84</b>
<b>3. Gastos Variáveis</b>	<b>R\$ (512.209,98)</b>
(-) Custo da mercadoria vendida e/ou Custo com Material Direto	R\$ (512.209,98)
<b>4. Margem de Contribuição (2-3)</b>	<b>R\$ 676.877,86</b>
<b>5. Gastos Fixos</b>	<b>R\$ (300.072,38)</b>
(-) Custos fixos	R\$ (170.280,56)
(-) Despesas Variáveis	R\$ (29.360,19)
(-) Despesas com Frete	R\$ (100.431,63)
<b>6. LUCRO OPERACIONAL (4-5)</b>	<b>R\$ 376.805,47</b>

Fonte: Autores (2023).

No que se refere ao parâmetro otimista, considerando o aumento de 20% nas receitas, percebe-se com isso que também houve um acréscimo na margem de contribuição de 41% em relação ao cenário real, dessa forma para a realização do cálculo do lucro operacional percebe-se que o mesmo obteve um aumento de 88% a respeito do lucro real da DRE.

## **7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.**

Este trabalho trouxe diversas informações concretas e análises quanto a viabilidade financeira de ser implantada a expansão interna, em anexo à loja Guajará Materiais de Construção, trazendo dados estruturais como a capacidade de armazenamento, operacionais que a exemplo, estão os processos principais feitos na loja, contábeis como as estimativas de receita dos produtos do novo mix sugerido, de mercado como a análise pulverizada através das 5 forças de Porter, de fornecedores em que ao exemplificar há a comparação de fatores de compra entre os que ofertam produtos semelhantes. Nesse viés, há também, estratégias de marketing que atingem diferentes segmentos, como os clientes próximos atingidos pelo marketing direto com panfletos e os clientes pessoas jurídicas e autônomos que são atingidos pela estratégia ativa de trabalho com representantes comerciais para alcançá-los. Adicionalmente, há o aprofundamento das análises a partir dos estudos feitos de modo a demonstrar conclusões obtidas a partir do que foi observado.

Diante disso, constatou-se que o negócio é estruturalmente viável, pois há um espaço subutilizado na área interna da loja Guajará Materiais de Construção, de 200 metros quadrados, para ser adaptado e fazer parte da área de vendas sugerida no layout estruturado anteriormente. Ademais, nota-se que também será economicamente viável, destacando o plano financeiro que evidenciou os indicadores de lucratividade que é de 16,37% em relação a receita investida, a rentabilidade que é 77,56% em relação aos investimentos totais, os pontos de equilíbrio dos produtos que precisam atingir o valor de R\$222.797,33 para começar a obter lucro e o prazo de retorno do investimento que é de 1 ano e 3 meses que é estruturado a partir dos investimentos totais sobre o lucro líquido, que pode ser observado que demonstraram fatores favoráveis em todos os indicadores selecionados para analisar sua provável saúde financeira no cenário da expansão, que trouxe conclusões positivas.

Como conseguinte, pode-se dizer que a loja possui uma localização estratégica importante, com uma percepção de valor proveitosa já firmada com seus clientes da região, influenciando positivamente na recepção do público local à sua reestruturação e adição de produtos em seu mix, e também às estratégias factíveis recomendadas anteriormente. Desse modo, ao se tratar de fornecedores, a empresa já tem uma base a seguir no mix recomendado, a partir da pesquisa feita com representantes de inúmeros fornecedores que trabalham com preços variados e com oportunidades abertas para a análise dos interesses da Guajará. Nesse viés, as estratégias de divulgação chamarão a atenção de outros fornecedores externos à pesquisa, para oferecerem produtos semelhantes aos do novo mix e dos clientes que já frequentavam a Guajará, para consumirem os seus novos produtos.

Além disso, os fornecedores foram analisados com base em fatores positivos de destaque em relação a qualidade, preço, prazo, garantias e entrega que foram possibilitados por eles. Além de que, há aqueles que permanecerão realizando transações após a expansão, pois já possuem históricos relevantes para a Guajará Materiais de Construção, nesse segmento, como os atuais fornecedores de Cimento Poty e Telhas Brasilit.

Logo, fazendo uma análise geral, conclui-se que a expansão física e do mix de produtos é economicamente viável, e deverá ser colocada em prática pelos sócios, mostrando-se interessante ao reforçar a positividade dos indicadores financeiros para a empresa e para a cidade de Belém, agregando valores, como: emprego, serviços e produtos de qualidade para o público belenense e principalmente pela loja ser uma fonte de renda bem estruturada para os sócios.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMAT prevê + 2,0% em materiais de construção e retorno do MCMV. **O Empreiteiro**. 13 fev. 2023. Disponível em: <https://revistaoe.com.br/abramat-preve-20-em-materiais-de-construcao-e-retorno-do-mcmv/>. Acesso em: 26 mar. 2023.
- BJORN, Anja. **The SWOT analysis**. Berlin: GRIN, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MARTINEWSKI, A. L. **Contabilidade e análise das demonstrações financeiras**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Mercado de Capitais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- RIBEIRO, O. Moura. **Contabilidade geral**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- SILVA, J. Pereira da. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Cengage, 2017.
- SOUZA, Acilon B. de. **Projetos de investimentos de capital: elaboração, análise e tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2003.
- TIEGHI, Ana Luiza. Varejo de materiais elevou faturamento em 2022. **Valor Econômico, Empresas**. 6 fev. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/02/06/varejo-de-materiais-elevou-faturamento-em-2022.ghtml>. Acesso em: 15 abr. 2023.
- UPEGUI, Camila. Loja de materiais de construção: monte a sua com dicas simples. **Nextar Blog**. 24 maio 2023. Disponível em: <https://www.nextar.com.br/blog/7-dicas-para-revitalizar-sua-loja-de-materiais-de-construcao-sem-gastar-nada#:~:text=Um%20levantamento%20feito%20pela%20Funda%C3%A7%C3%A3o,8%25%20no%20faturamento%20do%20setor>. Acesso em: 26 mar. 2023.

## 8. APÊNDICE A - A VISITA PARA COLETA DE DADOS.





**9. APÊNDICE B - TAXAS DE DEPRECIÇÃO.**

Estima de Custo com Depreciação					
Grupos	Custo de Aquisição	Vida Útil	Média do Valor	Depreciação	Depreciação
			Residual	Acumulada Anual	Acumulada Mensal
Veículos	R\$ 133.000,00	10	R\$ 27,97	R\$ 13.297,20	R\$ 1.108,10
<b>Total</b>	<b>R\$ 133.000,00</b>	-	-	<b>R\$ 13.297,20</b>	<b>R\$ 1.108,10</b>

Fonte: Autores (2023).

**10. APÊNDICE C - PESQUISA EM CONCORRENTES.**

