

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

EDUARDO REBELLO

**PLANO DE NEGÓCIOS GRUPO OÁSIS: EXPANSÃO POR LOJAS PRÓPRIAS
E DISTRIBUIÇÃO**

**UBERLÂNDIA
2022**

EDUARDO REBELLO

**PLANO DE NEGÓCIOS GRUPO OÁSIS: EXPANSÃO POR LOJAS PRÓPRIAS
E DISTRIBUIÇÃO**

Plano de Negócio apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientador Prof. Dr. Luís Carlos Padrão.

UBERLÂNDIA
2022

PLANO DE NEGÓCIOS GRUPO OÁSIS: EXPANSÃO POR LOJAS PRÓPRIAS E DISTRIBUIÇÃO

Plano de Negócio apresentado para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração de empresas da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 17 de Outubro de 2022.

Prof. Dr. Luís Carlos Padrão, UFU/MG

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, UFU/MG

Prof. Dr. Janaína Maria Bueno, UFU/MG

AGRADECIMENTOS

O planejamento desse projeto só foi viável pelo trabalho e apoio do professor Dr. Luís Carlos Padrão que teve papel fundamental tanto na criação do modelo quanto na customização necessária ao negócio atual do Grupo Oásis. A execução e implementação do plano só foi possível graças ao apoio do sócio Fabio Rebello e toda a equipe.

RESUMO

Este trabalho é um plano de negócios que tem o objetivo de realizar o planejamento de expansão do Grupo Oásis, empresa especializada em venda de tabaco e todos os artigos acessórios ao fumo. A empresa, que possui 8 anos de mercado, iniciou suas atividades pelo varejo, atendendo o consumidor final principalmente do narguilé, mas também outras linhas de produtos dentro do mercado de tabacarias. Atualmente, além da operação do varejo, o grupo conta com a operação de distribuição em atacado para lojas de todo o Brasil. O projeto tem duas frentes: Abertura de filial na operação varejo e o desenvolvimento da operação atacado. Foi realizada pesquisa demográfica da população fumante brasileira, com base na análise de pesquisas apresentadas pelo IBGE, para estabelecer as cidades com maior potencial de clientes. Desta forma, este plano permitiu com que as operações tivessem foco nos melhores mercados, visto o tamanho do país. Na frente do varejo, após análise quantitativa foi realizada pesquisa de campo qualitativa para validar a hipótese das melhores cidades. Foram definidos cenários conforme variáveis de compra dos clientes atuais da empresa e seu Market-share. Com a definição de cenários, foram estabelecidos indicadores financeiros VPL, TIR e *payback* para as duas operações. A partir dos resultados, foi possível definir o local da nova filial do varejo e identificar que as duas operações são viáveis, iniciando pela frente do atacado que necessita de menos investimentos e aumenta de forma significativa o poder de compra da empresa.

Palavras-Chave: Atacado. Expansão Comercial. Varejo.

ABSTRACT

The present research consists in a business plan aiming the expansion plan for the OASIS Group, a business specialized in selling tobacco and all smoking supplies. The company, which has been operating for eight years, has started its activities with retail sales, working directly with the final customer of its products, specially hookahs, but also other products from the tobacco industry. Nowadays, besides the retail activities, the group has also a wholesale distribution chain reaching several stores all over Brazil. The project has two fronts: the opening of a retail branch and the developing of the wholesale operation. A demographic research of the smoking population was conducted, based on the analysis of researches made by IBGE, in order to establish which cities would have greater customer potentials. In that way, the present plan allowed the operations to focus on better markets, given the size of the country. In the retail front, after the quantitative analysis, a qualitative field research was conducted in order to validate the hypothesis of the best cities. Different scenarios were defined based on the variables of purchasing from present customers of the company as well as its marketshare. After defining such scenarios, financial indicators were establish for both operations (VPL, TIR and payback). Based on the results, it was possible to define the location for the new retail branch and also to identify that both operations are viable, starting with the wholesale branch, which requires less investments and can significantly increase the company's purchase power.

Keywords: Commercial Expansion. Retail. Wholesale.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logo Grupo Oásis.....	15
Figura 2. Mudança de consumo por setor durante a pandemia.	17
Figura 3. Segmentação do público-alvo.	31
Figura 4. Análise de mercado-alvo.	31
Figura 5. Método de compra de preferência do público-alvo entrevistado.....	38
Figura 6. Nível de interesse do público-alvo em fazer compras em empresa com perfil da Oásis.	39
Figura 7. Canvas do negócio - Atacado.	42
Figura 8. Canvas do negócio - Varejo.....	43
Figura 9. Organograma do Grupo Oásis.	51
Figura 10. Plano de Ações para operacionalização da empresa.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Proposta de valor empresa e concorrentes Narguile	26
Quadro 2. Proposta de valor empresa e concorrentes Headshop.	27
Quadro 3. Fatores que geram vantagem competitiva à empresa.....	34
Quadro 4. Matriz Swot	35
Quadro 5. Plano de ação 5W2H	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Análise cidades varejo.....	32
Tabela 2. Análise cidades atacado.....	33
Tabela 3. Resultado por cenário.....	47
Tabela 4. Resultado da operação atacado.....	54
Tabela 5. Resultado da operação varejo.....	55
Tabela 6. Dados financeiros - operação atacado.....	55
Tabela 7. Dados financeiros - operação varejo.....	55

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	12
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	15
3.1. Análise das condições macroambientais.....	17
3.1.1. Fatores Políticos.....	17
3.1.2. Fatores econômicos	17
3.1.3. Fatores Sociais	18
3.1.4. Fatores Tecnológicos	18
3.2. Análise do setor.....	19
3.2.1. Clientes	21
3.2.2. Concorrentes.....	24
3.2.3. Fornecedores.....	28
3.2.4. Novos entrantes	29
3.2.5. Produtos Substitutos	30
3.2.6. Mapa de posicionamento clientes x concorrentes atuais.....	30
3.3. Análise dos recursos.....	33
3.4. Análise SWOT	34
3.4.1. Ameaças.....	34
3.4.2. Oportunidades	34
3.4.3. Pontos fortes.....	35
3.4.4. Pontos fracos.....	35
3.5. Identificação do segmento-alvo de clientes	37
4. MODELO DO NEGÓCIO	40
4.1. Missão e Visão da empresa.....	40
4.1.1. Missão.....	40
4.1.2. Visão	40
4.1.3. Valores.....	40
4.1.4. Proposta de valor.....	40
4.2. Estratégia de Comercialização.....	40
4.3. Vantagem Competitiva	41
4.4. Canvas do negócio.....	42
4.4.1. Atacado.....	42
4.4.2. Varejo.....	43

5. PLANO DE MARKETING	44
5.1. Produto	44
5.2. Preço	45
5.3. Comunicação	45
5.4. Canal de Vendas	46
6. PREVISÃO DE VENDAS	47
6.1. Cenários pessimistas, realistas e otimistas	47
6.2. Previsão de vendas no cenário realista	47
7. PLANO DE OPERAÇÕES E ORGANIZAÇÃO	49
7.1. Recursos necessários para funcionamento da empresa	49
7.2. Organograma da empresa	49
7.3. Política de remuneração dos stakeholders	52
7.4. Plano de ações para operacionalização da empresa	52
8. PLANO FINANCEIRO	54
8.1. Capital Necessário	54
8.2. Demonstrativo de resultado projetado	54
8.3. Fluxo de caixa econômico	55
8.4. Análise econômica do empreendimento	55
9. CONCLUSÃO	56

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), instrumento utilizado pelo Ministério da Saúde para avaliar diversos padrões de comportamento e hábitos relativos à saúde, aponta que a população de adultos tabagistas apresentou uma queda significativa ao longo dos anos, sendo que em 1989, 34,8% da população adulta era fumante, ao passo que em 2019, este percentual foi de apenas 12,6% (INCA, 2021). Essa queda tem relação principalmente com o cigarro tradicional, e não leva totalmente em conta outros dispositivos de fumar que apareceram com maior relevância no mercado na última década. O Narguilé e o Headshop são os produtos do setor de tabaco que se difundiram no Brasil nos últimos tempos, e por essa razão são categorias de produtos de principal atuação da empresa e serão foco nesse Plano.

O narguile é um tipo de cachimbo d'água muito comum no Oriente Médio e na Ásia, que se torna cada vez mais popular no ocidente: "Uma pesquisa recente do IBGE identificou mais de dois milhões e meio de usuários de narguilé no Brasil" (G1, 2021). Já o setor de Headshop é composto por todos os produtos relacionados ao uso da cannabis, sendo legalmente registrados e certificados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Apesar de não ter dados sobre o mercado do Headshop, é possível fazer estimativas desse mercado de acordo com o mercado canábico, de onde é derivado o Headshop. "De acordo com levantamento da empresa de inteligência de mercado de cannabis Kaya Mind, a regulamentação da cannabis no Brasil poderia gerar 117 mil empregos e movimentar R\$26,1 bilhões em quatro anos no país" (FORBES, 2021).

Neste Plano de Negócios, foi estruturado o planejamento de expansão do Grupo Oásis, que comercializa produtos derivados do tabaco no varejo e atacado. O objetivo do grupo é a profissionalização do mercado de tabaco no Brasil, para que os consumidores tenham acesso a melhores produtos que reduzam os danos causados pelo tabaco. O plano de negócios atua na frente do varejo no canal físico, pela escolha das melhores cidades para expansão, em seguida o desdobramento do planejamento da abertura de uma nova filial. Já na frente atacado, o projeto consiste no planejamento das vendas no canal online com foco nas cidades com maior número de clientes varejistas potenciais.

Na frente de varejo, o grupo atua pela empresa Oásis Tabacaria, que atualmente conta com e-commerce e três lojas físicas na cidade de Ribeirão Preto. Neste plano de negócios, foi analisada a viabilidade da abertura de mais uma filial em outra cidade diferente da que a empresa atua. Foram levantadas as características demográficas dos

clientes da empresa, como idade e renda, e a partir delas foi escolhido o mercado de atuação, com base no número de habitantes de cada cidade com o perfil levantado. A forma de medir o número de clientes potenciais foi feita a partir do cruzamento de informações demográficas presentes em planilhas divulgadas pelo IBGE, o método será explicado neste plano de negócios. Além das características demográficas, foram utilizados outros dados da empresa, como o comportamento de compra por faixas etárias e o Market-share que a empresa possui em Ribeirão Preto. Esses dados foram utilizados para projetar a receita para os próximos dois anos de operação da nova filial. O número de clientes no final de dois anos foi estimado em 1500 clientes recorrentes, que irão prover receita mensal de R\$348.000 e receita acumulada estimada de R\$2.890.000 e lucro líquido de R\$232.832,27. A estimativa de investimento inicial calculada com base nas outras lojas da empresa é de R\$323.500,00 e o tempo estimado de duração do negócio com base no mercado é de 10 anos. A partir do investimento inicial e da receita projetada, foi realizada a análise de viabilidade do investimento pelo cálculo de métricas financeiras do Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), e o Payback. O resultado apresentado foi de VPL de R\$ 609.993,00 , TIR de 47,05% que é maior que a taxa mínima de atratividade 17,5% e o payback de 3 anos. Esse resultado viabiliza o investimento na frente do varejo.

Na frente do atacado, o grupo atua pela empresa Oásis Distribuidora, que tem sede no centro da cidade de Ribeirão Preto e atende, majoritariamente, varejistas da região do segmento de tabacarias. Este projeto tem o objetivo de planejar a expansão do negócio pela captação de novos clientes em todo o Brasil. Nesta frente, foi utilizado o mesmo levantamento das cidades para definição dos clientes-alvo, mas nesse caso foram selecionadas as melhores cidades para comercialização de produtos em atacado para lojistas; essa seleção será explicada de forma detalhada neste plano. São 71 cidades no total, com mais de 3000 varejistas que foram indicados pela empresa de tecnologia Book Shisha, que atua no segmento de Narguile e Headshop (BOOKSHISHA, 2022). O contato com as tabacarias será realizado por vendedores na forma de ligações e Whatsapp, e o canal de venda será por meio de uma plataforma online da empresa. A partir do Market-share da empresa na cidade de Ribeirão Preto, foi estimada uma taxa de conversão dos vendedores, o ticket-médio também foi estimado de acordo com as vendas atuais, e com esses dados foi possível projetar a receita de cada mês. Para execução do plano serão necessários dois anos para contatar todos os varejistas clientes potenciais levantados, estimando o valor de receita acumulada de \$10.519.518,77 e o lucro líquido acumulado

de R\$144.316,17. O projeto foi considerado viável pela estimativa de investimento inicial de R\$279.040,00. Foi realizada a análise de viabilidade do investimento pelo cálculo de métricas financeiras do Valor presente líquido (VPL), Taxa interna de retorno (TIR), e o Payback. O resultado apresentado foi de VPL de R\$676.648,00, TIR de 50,24%, que é maior que a taxa mínima de atratividade 17,5% e o payback de 3 anos. Em questões financeiras, o resultado viabiliza a operação que se apresenta mais eficiente que a frente de varejo de acordo com o planejamento estratégico da empresa.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A história da Oásis teve início em 2015, com a venda de produtos para Narguile na casa dos proprietários, formando clientela regional e seguindo com a criação de um e-commerce especializado nesse segmento ampliando o pequeno negócio.

Em 2016, aconteceu a inauguração da primeira loja física, trazendo um novo conceito de tabacaria especializada em narguile para o interior de São Paulo. A gama de produtos foi ampliada para as categorias Head shop e artigos de tabacaria, mais tarde pelo acréscimo de charutos ao portfólio. Em 2018 houve a Profissionalização do negócio familiar, a partir de novo Layout de loja, contratação de funcionários e expansão com a criação do primeiro Lounge adaptado para o consumo de produtos derivados do tabaco na região de Ribeirão Preto. Em 2020, foi realizada a abertura da segunda unidade, com foco em vestuário e Head shop e início da formação do grupo com o incremento de mais uma operação, distribuição em atacado para lojas de todo Brasil. O início dessa operação gerou um aumento significativo do volume de compras, o que permitiu à empresa acelerar o crescimento pela economia de escala e também estreitar relacionamento com fornecedores e parceiros. Hoje, além do e-commerce e lojas físicas especializadas, a operação atacado também está consolidada no mercado, atendendo lojistas que atuam no ramo de tabacaria. Apesar de modelos de negócios diferentes, as operações varejo e atacado se complementam, trocando informações e mercadorias, e seguindo os mesmos valores em todo o grupo.

Figura 1. Logo Grupo Oásis.



Fonte: Autoria própria, 2022.

- Oásis Tabacaria LTDA/ Oásis Store / Oásis Distribuidora
- Classificação legal: Empresa de médio porte

- Estrutura societária: A empresa familiar foi fundada por dois irmãos que, no início, realizavam todas as funções, em seguida se dedicaram na especialização em áreas específicas:
 - Eduardo Rebello: Financeiro e compras. Formação em administração de empresas, experiência administrativa em empresa familiar e experiência em vendas varejo de uma franquia de vestuário.
 - Fábio Rebello: Comercial e Marketing. Formação Ensino fundamental e fotografia, Atuou como fotógrafo e teve experiência como Web Designer em grupo de lojas da categoria skate shop.

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO

3.1. Análise das condições macroambientais

3.1.1. Fatores Políticos

A proibição de comercialização de tabaco via internet (BRASIL, 2003).

Restrições de comunicação e propaganda (BRASIL, 2000).

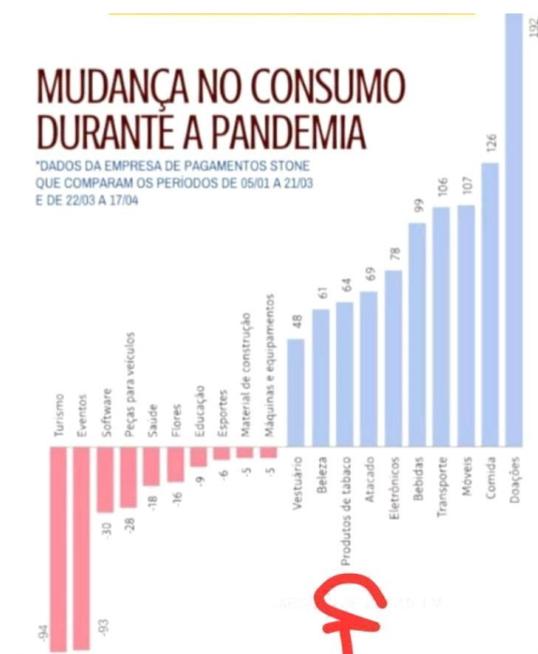
Impostos elevados sobre a venda de produtos de tabaco.

Onerosa regulamentação de produtos de tabaco, que têm seu registro regulado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

3.1.2. Fatores econômicos

Alto crescimento do mercado de tabacarias durante a pandemia, citado pela Folha de São Paulo que, em reportagem, traz um gráfico com dados da empresa de pagamento Stone, comparando períodos de 05/01 a 21/03 e de 22/03 a 17/04 do ano de 2020.

Figura 2. Mudança de consumo por setor durante a pandemia.



Fonte: NAKAGAWA, 2020.

Valorização do dólar frente ao real, que impacta diretamente no custo da mercadoria de grande parte dos produtos.

Dificuldade de importação de produtos, principalmente da China, Indonésia e Estados Unidos.

3.1.3. Fatores Sociais

Tendências em redução de danos nas políticas de saúde (MOREIRA, 2019).

Diminuição do consumo de cigarro pela população.

Mudança de hábitos de compra da população e aumento de compras online.

Aumento do consumo de tabaco durante a pandemia (NAKAGAWA, 2020).

3.1.4. Fatores Tecnológicos

Ritmo acelerado de criação de novos produtos nacionais para suprir a demanda de produtos importados.

Tendência de digitalização de grande parte dos serviços oferecidos, E-commerce, aplicativos de pedido, aplicativos de pagamento, aplicativos de fidelidade .

O setor do tabaco é visto como politicamente incorreto e existem, há tempos, muitas forças para extingui-lo, isto por conta dos malefícios causados por produtos derivados do tabaco e o impacto na saúde pública. É um setor que sofre ataques por vários atores diferentes; por essa razão, os fatores políticos, em sua maioria, são ameaças ao negócio. A legislação para a comercialização é complexa, de forma que é dificultada a abertura de pontos de venda com restrições de locais, de produto e de comunicação. Fatores econômicos, como desvalorização do real, também atingem fortemente o ramo, já que grande parte dos produtos ainda sejam de origem estrangeira e que muitos deles entrem no país de forma ilegal. Isto se deve pelo fato de que no Brasil, criar um produto derivado do tabaco é complexo e oneroso. Apesar dos pontos negativos, o tabaco é um produto agrícola milenar, que está presente na história e, mesmo com a diminuição do consumo do cigarro, outros meios de consumo surgiram e têm ganhado espaço no mercado. Nos tempos de pandemia, o consumo do tabaco aumentou e o setor pode se desenvolver mais com aumento da demanda.

A venda de tabaco online é proibida, conforme resolução da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA); contudo, houve expressivo aumento de vendas nos meios digitais, tanto em sites de domínio próprio, nos Marketplace e até em aplicativos de *delivery* como Ifood. Isso ocorreu pelo fato de que, no período de pandemia, as vendas presenciais foram proibidas e os empreendedores precisaram migrar para o canal online para manterem seus negócios. Mesmo assim, o crescimento da fiscalização da ANVISA não acompanhou o aumento das ofertas e as vendas online aumentaram. O crescimento do mercado foi oportunidade para a digitalização de forma legalizada de produtos

relacionados ao ramo que não são compostos de tabaco, que geram cerca de 50% da receita de um negócio de tabacaria. Esse cenário também acelerou a criação de startups como Book Shisha, que não comercializam o tabaco, mas prestam serviços relacionados ao setor.

Ainda influenciado pela pandemia, o campo tecnológico do setor foi desenvolvido, empreendedores identificaram como oportunidade a criação de produtos e de novos negócios. Esse fato ocorreu pela dificuldade de produtos estrangeiros entrarem no Brasil, como consequência da indisponibilidade de transporte naval e outros fatores. A análise estratégica conclui que é um setor considerado de alto risco devido às frequentes ameaças advindas principalmente dos fatores políticos como a legislação. Porém, com a mudança da forma que o tabaco é consumida, novas linhas de produto foram formadas por outros dispositivos de fumar e seus acessórios. Esse novo padrão de consumo, com demanda crescente, permite a possibilidade de maiores retornos e de exploração de um mercado novo onde a oferta ainda não acompanha a demanda. Dessa forma, aqueles investidores e empreendedores mais propensos ao risco e à inovação podem enxergar o setor de tabacarias como propício para investimento.

3.2. Análise do setor

Como é grande a quantidade de fumantes no país, com dados de aproximadamente 12,6% da população em 2019, apesar da campanha antitabagismo, a tabacaria é um meio natural de consumo (INCA, 2013). Tudo que circula ao redor do fumo pode ser oferecido à venda, como o tabaco, isqueiros, folhas, cigarrilhas, cachimbos, charutos. Alguns Subsegmentos ganharam muita força na última década, o vaporizador é um deles, e têm vendas crescentes nos países desenvolvidos, chamando a atenção de gigantes como a Philip Morris, maior empresa de cigarros convencionais que comprou parte da empresa Norte Americana de cigarros eletrônicos JUUL por 13 Bilhões de dólares (KAPLAN; JACOBS SANG-HUN, 2020); . No Brasil, há venda desses produtos em vários locais, porém, pela complexidade do tema, esses dispositivos continuam proibidos, tendo a discussão de sua regulamentação sido postergada da agenda regulatória (AR) 2017-2020 para a AR 2021-2023, sob o projeto regulatório 16.4 – “Regularização de produtos fumígenos” (ANVISA, 2022).

Outro subsegmento que já é tendência é o narguile, que possui origem antiga e controversa, embora a versão mais aceita é a de que o tipo de cachimbo de água tenha surgido na região entre a atual Índia e Paquistão no século XVII, pelo médico Hakim

Abul-Fath, como um método para retirar as impurezas da fumaça antes de se fumar. A definição do aparelho, segundo a Associação Médica Brasileira, é de um dispositivo usado para o fumo de essências, tabaco ou outras substâncias. É composto por várias peças: o forninho onde a mistura do tabaco é depositada; prato que recolhe as cinzas do carvão; corpo; jarro onde a água é inserida; mangueira e piteira por onde flui a fumaça. A mistura de tabaco usada neste dispositivo, também conhecida por essência, é composta por 30% de tabaco que é adoçado com 70% de mel de abelha ou melaço de cana-de-açúcar, além de umectantes e sabores de frutas como maçã, cappuccino, chocolate, baunilha, hortelã, entre outros, que conferem aroma e atratividade específicos.

Além do narguile, também será analisada a linha de produtos do Headshop, que é um termo emprestado do inglês que dá nome às lojas que vendem produtos relacionados à cannabis. No Brasil, é um mercado que tem começado a “sair do armário” nos últimos anos e que tem cada vez mais conquistado e consolidado seu espaço entre os consumidores.

Seja em espaços físicos, clubes ou lojas online, todos podem se beneficiar das Headshops que centralizam itens diversos que abrangem, inclusive, os que não são adeptos da planta como: papel de seda, filtros de algodão, cachimbos, dichavadores, piteiras, cuias, bongs, isqueiros, maçaricos, folhas aromatizadas de tabaco, etc. Muitas Head shops também atendem o público amante de outros tipos de fumo, como os charutos, tabacos, fumos de corda, cigarros de palha e kumbayas.

O mercado de Headshop é um mercado relativamente novo, que teve início na década de 1990 com a importação de produtos principalmente pela franquia Ultra4i20, e se difundiu no início dos anos 2000. O mercado de Narguile não é diferente; também surgiu na década de 1990, começou a ser comercializado online pelo e-commerce, primeiramente pelo site "Tiobob", que trabalhava apenas com Headshop e viu oportunidade de expandir por outro subsegmento; o mercado se amadureceu somente em 2012, ano em que iniciaram a fabricação de narguilés brasileiros.

O setor de tabacarias está em crescimento, tanto pelo aumento da demanda desses produtos durante a crise, como também pela popularização dos produtos devido a diversos fatores, como a influência de famosos, a presença na música, tendências internacionais e preocupação com redução de danos, que abre espaço para outros dispositivos alternativos ao cigarro convencional. A empresa de pagamentos Stone coletou dados entre Março e Abril de 2020 e trouxe o mercado do tabaco como 8º com maior aumento de consumo durante o início da pandemia (NAKAGAWA, 2020).

Contudo, também há um crescimento de lojas, devido às tabacarias existentes não estarem preparadas para digitalização e atendimento de toda a demanda online gerada pela pandemia . Analisando a carteira de clientes varejistas da Oásis, fica evidente que esse crescimento do setor influenciou entrada de tabacarias concorrentes em bairros periféricos e cidades pequenas, e também entrada de varejistas de outros ramos, como lojas de informática, bares e conveniências, que passaram a vender esse tipo de produto como “oportunidade”. Como a maior parte do mercado em geral, o mercado de tabacarias foi fortemente afetado pela pandemia, pela falta de matéria-prima e conseqüentemente do produto acabado e, portanto, muita dificuldade dos lojistas e distribuidores em manterem o estoque, causando o aumento dos preços. Além disso tudo, os dilemas da importação se tornaram bem mais desafiadores, de forma que muitas marcas brasileiras foram criadas, principalmente no mercado do narguile, trazendo inúmeras novidades para o mercado, junto com uma demanda propensa cada vez mais a comprar e utilizar os novos produtos. A carência de gestão é evidente em toda a cadeia de suprimentos deste setor; isto se dá pelo fato do mercado do tabaco ser grande parte informal . Esse cenário está mudando com a entrada de muitos players e, ultimamente, a entrada de algumas franquias de varejo. Esse mercado ainda possibilita a entrada de novas empresas, devido à variedade de nichos e oportunidades que apresenta. Muitas das empresas costumam atuar em vários elos da cadeia de suprimentos, o que pode ser considerada falta de foco, mas também oportunidade de negócio, já que o setor é extremamente novo com diversas lacunas de mercado.

A cadeia de suprimentos tem início pelas marcas dos produtos, que atualmente têm fabricação própria, mas também terceirizam o processo fabril em fábricas no Brasil, China, Indonésia e República Tcheca. Em seguida, os distribuidores fazem as vendas no Alto atacado e atacado para varejistas de pequeno e médio porte, que comercializam os produtos nas tabacarias, lounges, adegas, conveniências e distribuidoras de bebidas.

A análise do setor foi realizada para as linhas de produtos Narguile (A-Naguile) e Headshop (B- Headshop) nas duas operações de varejo e atacado.

3.2.1. Clientes

A- Narguile

No varejo, para o consumidor final, existe alto poder de barganha dos clientes, devido ao aumento do número de ofertas em âmbito regional e nacional. Isto é visto principalmente nos consumíveis (carvão, essência e alumínio), que necessitam ser

comprados de forma recorrente. A venda do carvão e alumínio é permitida de forma online, porém, não é possível a comercialização da essência que é o principal produto. Mesmo assim os consumíveis possuem alto giro de estoque o que faz com que muitos varejistas até de outras atividades principais queiram trabalhar com esse tipo de produtos. O resultado é o alto poder de barganha dos clientes nessa categoria, o que não ocorre de forma tão expressiva na categoria dos aparelhos e acessórios. Por se tratarem de bens duráveis, mesmo com a comercialização digital, o giro de estoque é menor. Além desse fator esse tipo de produto necessita de maior especialização do varejista para comercializá-lo, por se tratar de produtos frágeis e complexos. Desta forma com menos ofertas, os aparelhos possuem maior margem de contribuição, e menor poder de barganha por parte do cliente. Para gerar valor e reduzir esse poder de barganha, quem empreende nesse ramo deve focar em atendimento especializado e variedade de produtos novos que são lançados semanalmente.

Dados da PETab/2008 realizada em 2008 pelo IBGE em parceria com o INCA apontaram que havia cerca de 300 mil consumidores no país (INCA, 2013). Um estudo realizado com 586 estudantes da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo entre 2008 e 2013 corrobora os dados acima, tendo vista que a experimentação de narguilé foi alta tanto entre os estudantes do 3º ano (47,32%) quanto entre os alunos do 6º ano (46,75%) (MARTINS, 2014). Há falta de pesquisas recentes, mas de acordo com o G1 (2021) as últimas pesquisas do IBGE apresentam mais de dois milhões e meio de usuários de narguilé no Brasil. A empresa Oásis realizou pesquisa sobre o perfil consumidor com seus clientes, com amostra populacional de 176 pessoas (124 homens e 52 mulheres), foi possível determinar idade média de 25 anos desse público, sendo a grande maioria clientes de 18 a 39 anos. A localização dos clientes estudados é extremamente variada, mas há uma predominância em periferias e bairros universitários. As profissões que se destacaram foram estudantes universitários, professores e prestadores de serviço autônomos.

Na frente atacado, o poder de barganha dos clientes lojistas em relação aos distribuidores também é mais alto nos produtos consumíveis. Já no aparelho narguile e acessórios, esse poder de barganha é menor, isto porque existem menos ofertas desse tipo de produto. O motivo disso é a barreira de entrada e a complexidade dos produtos, já que exigem mais conhecimento para venda e precisam de cuidados especiais logísticos, por se tratar de aparelhos considerados frágeis.

Em levantamento realizado pela empresa BookShisha, foi constatada maior concentração de varejistas em São Paulo e Paraná, tendo listadas mais de 8.000 tabacarias que são os clientes alvo da frente atacado. Também foram levantados outros 35.000 estabelecimentos pelo Brasil que trabalham com produtos de tabacaria (BOOKSHISHA, 2022).

Apesar de atuarem com portfólio menor, esses outros estabelecimentos são clientes secundários da operação atacado e têm participação significativa no mercado. A empresa responsável pelas informações surgiu em 2018 para trazer informação e tecnologia ao ramo do narguile, através de plataformas digitais por aplicativo e site, e hoje é o maior canal de mídias do ramo, alcançando mais de 140 mil usuários, tanto de consumidores finais quanto lojistas que querem ficar por dentro das novidades e entender mais sobre a cultura do narguile (BOOKSHISHA, 2022).

B-Headshop

No varejo do setor Headshop, há alto poder de barganha em relação aos produtos consumíveis e baixo poder de barganha por parte dos clientes em relação aos acessórios e aparelhos, que muitas vezes só são encontrados em lojas especializadas também chamadas de Headshops. Tais lojas podem ser físicas ou lojas online. Em relação aos produtos consumíveis, o poder de barganha é alto devido ao maior número de ofertas, inclusive em estabelecimentos que não são tabacarias (principalmente em conveniências que revendem produtos como papel de seda, piteiras, tabacos, etc.). Devido à difusão dos produtos “consumíveis” em diversos estabelecimentos, o ticket médio das compras é baixo, a conquista do cliente se deve pela especialização na área (que há somente em tabacarias) e pela variedade de produtos.

A clientela é ativa nas redes sociais, sendo extremamente exigente sobre como as marcas fabricantes se posicionam em relação aos temas atuais (sustentabilidade, empoderamento feminino, redução de danos, igualdade de gênero e também política). De acordo com dados coletados dos clientes pela Oásis, foi possível determinar idade média de 26 anos desse público, sendo a grande maioria clientes de 18 a 39 anos (Foram coletados dados de 79 pessoas, sendo 45 homens e 34 mulheres). A localização dos clientes estudados é extremamente variada, mas há uma predominância em bairros periféricos. As profissões que se destacaram foram estudantes universitários e vendedores. Para mensurar o tamanho do mercado foram utilizados os dados da população consumidora de cannabis "No Brasil 7% da população adulta já experimentou

maconha na vida, representando 8 milhões de pessoas. Para avaliar uso frequente consideramos o uso no último ano, e neste quesito se enquadram 3% da população adulta" do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia para Políticas Públicas do Álcool e outras Drogas (INPAD, 2014).

Na frente atacado do setor de Headshop, os clientes passam a ser os varejistas, que podem ser de três tipos: tabacarias com portfólio misto (narguilé, palheiros e afins); as chamadas Headshops (lojas especializadas no subsegmento); e as conveniências e estabelecimentos de outra atividade principal. Estes possuem maior poder de barganha também nos consumíveis, uma vez que, por ser a categoria mais vendida, há muita oferta de distribuidores. Em relação aos acessórios, há menor poder de barganha, pois poucos distribuidores possuem essa categoria no portfólio. Isso se justifica pela complexidade dos produtos, fragilidade e menor demanda.

3.2.2. Concorrentes

A- Narguile

Dentro do varejo do setor de narguilé, houve crescimento acelerado de lojas físicas durante a pandemia, bem como a venda em estabelecimentos que não têm como atividade principal tabacaria, como por exemplo adegas e distribuidoras de bebidas. Mesmo trabalhando com os mesmos produtos, esses estabelecimentos possuem propostas de valores muito diferentes das tabacarias e muitas vezes são negócios informais. Esses estabelecimentos podem ser considerados mais como clientes da Oásis distribuidora, que atua na venda de produtos de tabacaria para varejistas, do que como concorrentes das lojas de varejo. Em pesquisa realizada pela empresa Agatha contratada pela Oásis, foi apresentado o market-share no varejo de 55% no setor de tabacarias na cidade Ribeirão Preto, 1,05% no e-commerce no estado de São Paulo e 0,327% no e-commerce em âmbito Nacional. Essa pesquisa foi realizada de acordo com o tráfego e 2,6 milhões de buscas geradas no mês de Junho de 2022 pelo público de interesse.

As empresas consideradas concorrentes são as de relevância nacional que se consolidaram no canal de vendas e-commerce pela comercialização em todo Brasil, conquistando grande fatia de mercado. Alguns principais players no mercado iniciaram operações antes de 2012, são eles: concorrente 1, concorrente 2, concorrente 3. Algumas dessas empresas são especializadas no varejo, mas também operam no B2B, sendo concorrentes da Oásis nos dois canais de venda, Atacado e varejo. Porém, a diminuição do ``poder`` destes, devido à legislação impossibilitar a comercialização de qualquer

produto fumígeno via e-commerce, tornando possível a venda somente dos acessórios e aparelhos nos canais online e deixando lacuna de mercado para lojas físicas. Outro ponto envolve a experimentação do consumidor que, via loja física, pode conferir e experimentar todos os produtos escolhendo melhor aquele que atende sua necessidade, levando para casa na mesma hora. Também vale destacar a questão do marketing sensorial que existe nas lojas físicas, como a criação de ambiente propício para o tipo de público, envolvendo som, visual e a possibilidade de degustação quando há complementação da loja com presença de um lounge que agrega valor ao negócio.

A proposta de valor da Oásis é reunir em um único local tudo que o consumidor tabagista precisa, essa proposta de valor é oferecida com intuito principalmente de resolver as principais necessidades dos consumidores tabagistas que foram divididas em quatro pilares: Conforto, exclusividade, redução de danos e socialização. No quadro 1 foram selecionados três concorrentes que utilizam o canal e-commerce e uma tabacaria física local (Naguib). As lojas online na questão de relacionamento com consumidor e socialização oferecem o grupo no Whatsapp e Facebook para os clientes se relacionarem, a Oásis além dos grupos e do lounge para degustação do tabaco e interação dos clientes, ainda conta com um evento anual de clientes "Oasis Hookah day". Na comodidade, cada empresa possui elementos para reduzir o gasto mental e de tempo do cliente. Como o oferecimento de entregas rápidas no dia da compra, a compra por plataforma de e-commerce e também a compra na loja física. As lojas oferecem o portfólio de produtos padrão do mercado, que são os artigos mais vendidos. Aquelas que conseguem oferecer um portfólio diferenciado com maior variedade e produtos inovadores nacionais e importados garantem exclusividade para seus clientes. Além dos produtos a Oásis garante exclusividade na manutenção de um clube de clientes "clientes VIP", oferecendo produtos personalizados da empresa todo bimestre, além de benefícios como entrada gratuita no lounge, promoções semanais e descontos em lojas parceiras. No conceito de redução de danos, a proposta de valor consiste em oferecer conteúdo educativo como vídeos de preparação e limpeza dos produtos da maneira correta e também produtos que permitem os consumidores reduzirem os danos causados à saúde pelo tabaco, como, por exemplo, essência sem nicotina e filtros.

Quadro 1. Proposta de valor empresa e concorrentes Narguile. Proposta de valor empresa e concorrentes Narguile.

	Socialização	Comodidade	Exclusividade	Redução de danos
Concorrente1	Comunidade digital	Site	Sim	Não
Concorrente2	Comunidade digital	Site	Não	Não
Concorrente3	Comunidade digital	Site	Sim	Não
Lojista local	Não	Loja física/entrega	Sim	Não
Oásis	Grupo local/digital	Loja física/entrega/site	Sim	Sim

Fonte: Autoria própria, 2022.

No atacado, além dos principais varejistas e-commerce, que também trabalham no atacado, existem, também, as empresas focadas apenas na distribuição, que têm a localização concentrada principalmente em São Paulo capital. Os produtos consumíveis no atacado têm preços de mercado ainda mais baixos; isto ocorre por serem produtos que representam a maior parte das vendas dos varejistas e por essa razão muitos distribuidores focam nesse tipo de categoria de produtos. Já nos acessórios, geralmente o preço e a margem é maior, pois poucos distribuidores trabalham com esse tipo de produtos em grande variedade devido à complexidade deles, sendo necessário o conhecimento especializado sobre os produtos. Outro fator é a fragilidade desse tipo de produto, que exige maiores esforços logísticos.

B-Headshop

Na frente do varejo para Headshop, há presença online relevante com alguns players no mercado, que possuem alta variedade e entrega eficiente, porém, há uma diminuição do “poder” destes, devido à legislação impossibilitar a comercialização de qualquer produto fumígeno via e-commerce, tornando possível a venda somente dos acessórios e outros consumíveis de headshop. Outro ponto envolve a experimentação do consumidor que, via loja física, pode conferir e experimentar todos os produtos, escolhendo melhor aquele que atende sua necessidade e levando para casa na mesma hora. Também vale destacar a questão do marketing sensorial que existe nas lojas físicas, como

a criação de ambiente propício para o tipo de público, envolvendo som e visual, que aumenta o tempo de permanência nas lojas e as vendas. Há também algumas empresas consolidadas que realizaram expansão por meio de franquias e algumas delas também realizam a distribuição em atacado, sendo a de maior relevância é a Be happy, empresa especializada em Headshop que tem 24 lojas com 10 anos de mercado. Outras lojas que recentemente iniciaram modelo de franquia são Candice Cigars (especializada em charutos), Tabacana, Estoril (Rio Preto) e a pioneira Ultra4i20 (início em 1994).

No âmbito regional, há presença de poucos concorrentes, que trabalham muitas vezes na informalidade, sem emissão de nota fiscal, sem registro de funcionários e outros elementos considerados básicos, o que torna impossível a consolidação destes no mercado e oportunidades para empresas estruturadas com gestão eficiente. Quanto aos estabelecimentos que não são tabacarias, como, por exemplo, conveniências e distribuidoras de bebidas, estes não oferecem proposta de valor semelhante. Podem até levar conveniência ao consumidor, porém trabalham com pequeno portfólio, sem informação dos produtos que são vendidos, e somente algumas vezes satisfazendo totalmente o desejo do cliente de consumir exatamente aquilo que desejam.

O Quadro 2 apresenta elementos da proposta de valor da empresa e dos concorrentes na linha de produto headshop. Diferente da linha de produto narguile, um dos concorrentes (concorrente headshop 2) oferece todos os elementos que a Oásis oferece na proposta de valor.

Quadro 2. Proposta de valor empresa e concorrentes Headshop.

	Socialização	Comodidade	Exclusividade	Redução de danos
Concorrente headshop 1	Não	Site	Sim	Sim
Concorrente headshop 2	Grupo local/digital	Loja física/site	Sim	Sim
Oásis	Grupo local/digital	Loja física/site	Sim	Sim

Fonte: Autoria própria, 2022.

Na frente do atacado de Headshop, existem empresas já consolidadas na região, como a concorrente atacado 1, localizada no interior do estado de São Paulo, que é líder de mercado e referência no Brasil pela sua eficiência na distribuição. Em São Paulo capital, também há empresas relevantes, como a concorrente atacado 2, que também é referência em todo país. Apesar de não ter foco exclusivo no atacado, as empresas citadas

como concorrentes no varejo, tanto as lojas franqueadas quanto as lojas online possuem market-share no atacado, atendendo além das lojas próprias outras lojas.

No geral, na região, não há concorrência de empresas com proposta de valor semelhante no varejo, estas estão situadas principalmente nas capitais e em plataformas online como e-commerce e marketplaces (Amazon, Mercado Livre, Shopee). Na frente de atacado, há forte presença da concorrência regional, porém, pelo aumento do número de estabelecimentos comercializando os produtos de tabacaria, existe muita oportunidade de negócios no atacado.

3.2.3. Fornecedores

A- Narguile

Em relação aos fornecedores de narguile, existe alto poder de barganha dos fabricantes, visto que o mercado é relativamente novo no país. O Brasil era extremamente dependente de importação de qualquer produto de Narguile de países como Egito, Jordânia, Estados Unidos, Indonésia e China. Em 2012, o mercado brasileiro aqueceu pelo aumento da demanda e iniciaram as produções nacionais dos narguiles e acessórios, principalmente em Maringá e São Paulo, expandindo para todo o país e mundo. Hoje, os produtos brasileiros são referência global e têm espaço nas maiores feiras, como da Rússia Expohookah (maior do mundo em narguile), e Alemanha Intertabac (maior do mundo em tabaco no geral).

Durante a pandemia, em 2020, com o fechamento das fronteiras comerciais e a alta do dólar, o Brasil passou a ter mais fábricas, principalmente do tabaco e do carvão de coco, que são itens obrigatórios no consumo do narguile. O aumento no lançamento de marcas Brasileiras fez com que fornecedores de matéria-prima de qualidade tivessem mais interesse em entrada no mercado, aumentando o número de ofertas e melhorando a qualidade do produto final para o cliente. Hoje, a Flavours of America, empresa Brasileira sediada em Foz do Iguaçu, é referência no mercado e exporta para o mundo todo, é a campeã de vendas com patrocínio de diversos músicos de grande relevância no mercado. Hoje, pelo incremento da operação de distribuição em atacado e aumento do volume de compras, os fornecedores da Oásis são marcas consolidadas no mercado e não mais distribuidoras que passaram a ser concorrentes.

As principais marcas pioneiras do Narguile e acessórios são: Triton hookah, AmazonHookah e SultanHookah. Quanto ao tabaco, os destaques são ZiggyTobacco e

Zomotobacco (Fábrica Flavours of América) que representam a maior parte do marketshare.

B-Headshop

A ausência de fornecedores distribuidores no setor de Headshop conta muito para o alto poder de barganha destes com o lojista. Hoje, o principal player de distribuição desses produtos no Brasil é a empresa concorrente atacado 1, que está localizada no interior do estado de São Paulo, e possui mais de 400 funcionários. Há poucos fornecedores distribuidores especializados no setor, grande parte trabalha de forma mais ampla, deixando passar oportunidades de demanda por novas tendências de mercado. Há extrema dependência de importadores que revendem os produtos importados da China para os distribuidores. As marcas brasileiras também são dependentes de matéria prima chinesa ou terceirizam sua produção em fábricas estrangeiras. Há crescente aumento de marcas próprias na indústria desde Tabacos aromatizados e blends de folhas até vestuário completo e artigos souvenirs relacionados ao setor.

3.2.4. Novos entrantes

A- Narguile

Para estabelecer maiores barreiras de entrada no mercado do narguile, que se encontra em crescimento, é primordial: tornar-se autoridade no setor pela criação de conteúdo relevante e inovador, principalmente ligado à exclusividade e novas tendências de mercado; foco em inovação na forma de distribuição dos produtos omnichannel (nos produtos que a regulamentação permite a venda online) e também na atualização de portfólio constante e no relacionamento com o cliente; formar parcerias-chave com empresas fornecedoras consolidadas que são autoridades no setor, como a fabricante de tabaco para narguilé Flavours of America; formar parcerias-chave com influenciadores que criam conteúdo para o público-alvo, como Gabriel Sakamoto e Eduardo Macário, com quase 100 mil seguidores específicos do mundo do narguile; formar parcerias também com influenciadores que não são do setor mas estão relacionados tendo alto impacto nos consumidores de narguile, como músicos e influenciadores de outros ramos complementares; e investimento em treinamento dos funcionários para realizar um atendimento especializado e fazer cumprir a missão da empresa, amadurecendo o mercado.

B- Headshop

Para estabelecer maiores barreiras de entrada no mercado de Headshop, por sua vez, é essencial: tornar-se autoridade no setor pela criação de conteúdo relevante e inovador, principalmente ligado à redução de danos; foco em inovação na forma de distribuição dos produtos omnichannel (nos produtos que a regulamentação permite a venda online) bem como na atualização de portfólio constante e no relacionamento com o cliente; formar parcerias-chave com empresas consolidadas e startups como The Green Hub (rede especializada em inovação e tecnologia inteiramente voltada ao setor de cannabis), que são autoridades no segmento; formar parcerias-chave com influenciadores que criam conteúdo para o público-alvo do headshop, como, por exemplo, Girls in Green e também com outros influenciadores fora do setor que têm muito impacto, como músicos e influenciadores de ramos complementares; e investimento em treinamento dos funcionários para realizar um atendimento especializado.

3.2.5. Produtos Substitutos

A- Narguile

Para narguile, os produtos substitutos são: cigarros, cigarrilhas, charutos, cachimbos, cigarro de palha, vaporizadores e Bebidas alcólicas

B-Headshop

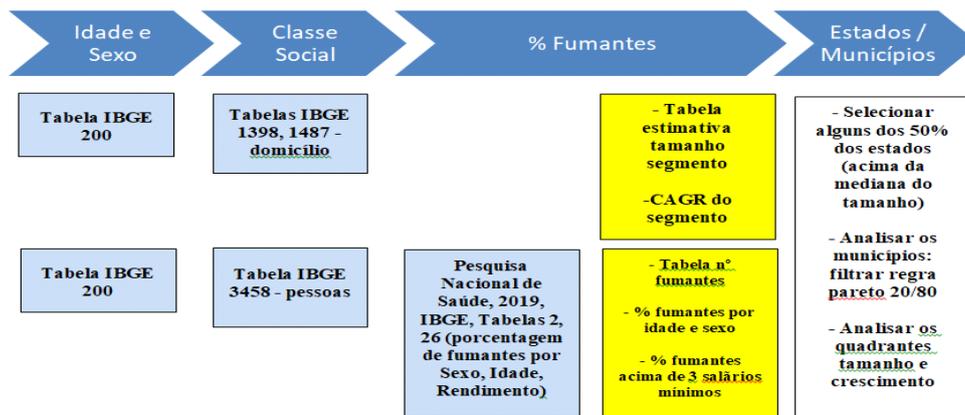
No Headshop, por sua vez, para consumidores exigentes e engajados não existe substituto; os possíveis substitutos para clientes totalmente leigos e que não se preocupam nem um pouco com saúde incluem utilizar outros meios considerados “absurdos”, como um guardanapo para fazer o próprio cigarro ou uma garrafa de água para fazer um pipe/bong.

3.2.6. Mapa de posicionamento clientes x concorrentes atuais

Este trabalho tem como objetivo identificar cidades potenciais para a expansão do grupo, tanto na frente de varejo, com a abertura de lojas, como na frente de atacado, pela venda de produtos de forma online para todo Brasil. Para isso, foi realizada a segmentação do público-alvo em três etapas: estudo do perfil de cliente da Oásis, levantamento do número de clientes potenciais no Brasil pelos dados do IBGE e seleção de estados e cidades. De início, foi realizada a coleta de informações a respeito dos consumidores na empresa como mencionado no item clientes (3.2.1), para identificar o

perfil dos clientes. Em seguida, a partir de planilhas demográficas encontradas no IBGE por município, foi filtrada a amostra populacional que necessariamente deveria ser fumante, ter entre 18 e 39 anos de idade, possuir renda a partir de três salários, água encanada, energia e no mínimo dois banheiros na residência (IBGE, 2022). Desta forma foram filtrados os estados da região Sul e Sudeste e selecionadas as cidades com maior número de clientes potenciais e realizado o corte das cidades de 1000 indivíduos com perfil que se enquadra nas características escolhidas (Figura 3).

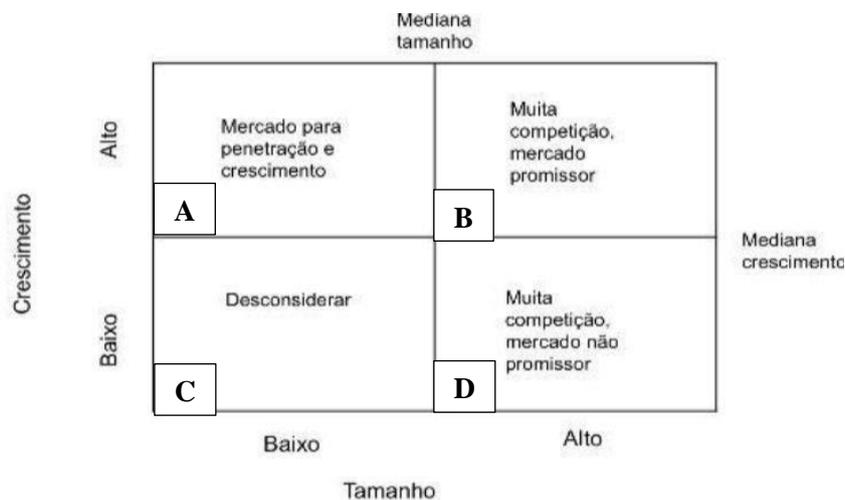
Figura 3. Segmentação do público-alvo.



Fonte: Autoria própria, 2022.

A Figura 4 ilustra as três etapas da segmentação do mercado alvo que será utilizada nas duas frentes do plano de negócios.

Figura 4. Análise de mercado-alvo.



Fonte: Autoria Própria, 2022.

Analisando a listagem de cidades com as características escolhidas, foram selecionados, novamente, municípios com base em três critérios: Número de tabacarias, crescimento CAGR da cidade e número de clientes potenciais (consumidor final), obtido do IBGE conforme a Figura 3 anterior, que são transformados em um índice na segunda coluna (“TOTAL”) da Tabela 1. O filtro inicial foi composto por cidades de alto crescimento, poucas tabacarias concorrentes e de menor porte (Figura 4A). Esses fatores foram os considerados ideais para penetração e crescimento no mercado escolhido, evitando muita competição de cidades de maior porte com maior número de clientes potenciais. Porém, foi percebido pelos dados coletados que a oferta de lojas concorrentes foi implementada sem estudo; a partir dessa premissa, a análise das melhores cidades passa a ser pelo número de clientes potenciais por tabacaria em cada cidade, portanto, cidades de maior porte que possuem alto crescimento e poucas tabacarias (Figura 4B).

Tabela 1. Análise cidades varejo.

Cidade / Estado	TOTAL	CAGR 2010-2000	Nº TABACARIAS	Total / Nº TABACARIAS
SP	6250	13,4%	76	289,8
Cidade 1	2019	6,2%	13	155,3
Cidade 2	2261	3,3%	31	73,0
Cidade 3	1970	3,8%	32	61,6
MG	2590	4,6%	16	161,9
Cidade 4	2590	4,6%	16	161,9
Cidade 5	2169	3,7%	20	108,5
Cidade 6	2169	3,7%	20	108,5
RJ	2006	5,2%	20	100,3
Cidade 7	2006	5,2%	20	100,3
TOTAL GERAL	13015	26,9%	132	660,4

Fonte: Autoria própria, 2022.

Na frente do atacado, por ser uma operação online que já está consolidada e terá poucos gastos para atendimento das novas cidades, é possível atender a lista completa, com algumas contratações e ajustes para equipe comercial atual. Diferente do varejo, após análise da lista de cidades que possuem os requisitos estabelecidos, as cidades foco são aquelas com maior número de tabacarias e que estão crescendo.

Com base no mercado da frente de atacado, o plano de vendas foi dividido em 3 etapas focadas em captação de clientes varejistas das cidades que possuem alto número de tabacarias. Na primeira fase, junto da criação do processo comercial, foi realizado o contato com cidades que possuem menos clientes potenciais (poucas tabacarias) e crescem pouco ou não estão crescendo. Foram escolhidas para iniciar a operação com

teste e adaptação do discurso de vendas. Na segunda fase, com duração aproximada de um mês, o contato foi destinado a cidades com menos clientes potenciais, mas que estão crescendo. A terceira fase é composta pelo contato com os melhores clientes, aqueles que se encontram em cidades que estão crescendo e possuem alto número de tabacarias varejistas.

Dentro dessas etapas, foi posto como prioridade o contato primeiramente em cidades do estado de São Paulo, pela proximidade com a sede atual da empresa, já que a localização diminuirá as despesas gerais para o cliente como o imposto ICMS e o frete. Outro ponto que deve ser analisado é a preferência por cidades do estado mais afastadas da capital, pois a região da grande São Paulo já possui um número de concorrentes distribuidores considerável, portanto faz sentido foco em outras regiões que estão carentes de serviço especializado do setor. A título de exemplo, é mostrado na tabela 2 as cidades identificadas para a primeira fase. A primeira coluna “total” corresponde ao número de fumantes em cada cidade de acordo com o perfil definido, com quantidade de tabacarias levantadas é possível definir o número de fumantes por tabacaria em cada cidade.

Tabela 2. Análise cidades atacado.

Cidade / Estado	TOTAL	Nº TABACARIAS	Total / Nº TABACARIAS
SP	5713	179	135,9
Presidente Prudente	127	60	21,3
Marília	1419	47	30,2
Rio Claro	1193	37	32,0
Santos	1836	35	52,5
PR	2844	191	31,7
Cascavel	1647	127	13,0
Foz do Iguaçu	1197	64	18,7
SC	2006	100	16,9
Blumenau	1688	100	16,9
TOTAL GERAL	10245	470	184,4

Fonte: Autoria própria, 2022.

3.3. Análise dos recursos

A Oásis não apresenta vantagem competitiva sustentável, mas possui recursos estratégicos que geram vantagem competitiva temporária para a empresa. O principal fator de destaque é a marca da Oásis, que já tem 8 anos de mercado, pioneira na região e reconhecimento nacional pelos players do setor. O branding construído pela empresa garante excelência em serviço em todas as operações e canais de distribuição do grupo, isso reduz as barreiras de entrada das novas operações, pelo marketing inbound e aumento

das taxas de conversão das vendas pela confiabilidade na marca. O segundo fator que gera vantagem competitiva é composto pelo time de profissionais que possuem conhecimento extenso de mercado e das linhas de produto de atuação. Essas qualificações são pré-requisitos para um serviço que complementa a compra, de consultoria, tanto no varejo quanto atacado a empresa oferece o serviço de consultoria pelo canal físico e online. Dessa forma, por mais que esse serviço não seja a atividade fim da empresa, ele acaba fazendo parte da solução e gerando mais valor para o consumidor. Portfólio de produtos da empresa é o terceiro fator que gera vantagem competitiva, nesse mercado novo movido por novidades em produtos e desafio em manutenção de estoques, a carteira de fornecedores, a preparação e agilidade dos profissionais de compras fazem toda diferença para oferecer a proposta de valor de reunir em um único local tudo o que o consumidor precisa (Quadro 3).

Quadro 3. Fatores que geram vantagem competitiva à empresa.

	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explorado somente pela organização
Branding	Sim	Sim	Sim	Não
Profissionais qualificados	Sim	Sim	Não	Não
Portfólio de produtos	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Autoria própria, 2022.

3.4. Análise SWOT

3.4.1. Ameaças

Desvalorização do real, impacta diretamente no custo dos produtos do setor.

Difamação midiática a respeito do setor, como, por exemplo, a clássica informação “uma sessão de narguilé equivale a cem cigarros” (G1, 2019).

Fatores políticos (exemplo: possibilidade de proibição de tabaco saborizado que é uma das categorias de produtos mais vendidos do setor).

3.4.2. Oportunidades

Novos nichos no mercado tabagista (Redução de consumo de cigarro e crescimento de fumantes de outros dispositivos fumígenos).

Crescimento do mercado canábico que influencia diretamente nas vendas de artigos de Head shop (FORBES, 2021).

Vendas por meio de aquisição de clientes, utilizando canais e métodos de vendas Outbound.

Representação de grandes marcas (os fabricantes são carentes de distribuidores que tenham capilaridade e estrutura organizacional para escoar os produtos fabricados).

3.4.3. Pontos fortes

Autoridade

Branding (construção de marca, diferenciação e clientes super fãs)

Profissionalismo no setor de tabacarias (registro de informações, processos de venda, registro de marca).

Multicanal (capacidade de distribuição nos diversos tipos de canais de vendas).

Cultura de desenvolvimento e mudanças (adaptação rápida para as mudanças).

3.4.4. Pontos fracos

Estrutura e processos (inexistência de alguns processos necessários na operação).

Comunicação interna (apresenta ruídos causando conflitos internos)

Cultura de empresa familiar (Centralização de funções e decisões)

Informalidade na prestação de contas e indicadores financeiros.

Qualificação profissional (falta de profissionais qualificados nas áreas de gestão).

AMBIENTE INTERNO

PONTOS FORTES

PONTOS FRACOS

Quadro 4. Matriz Swot

AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Autoridade X Difamação midiática Profissionalização X Fatores políticos Multicanal x Fatores políticos (regulamentação de produtos)	Comunicação interna X Difamação midiática Qualificação profissional X Fatores políticos
	OPORTUNIDADES	Multicanal X Aquisição de clientes Autoridade X novos nichos no mercado tabagista Profissionalização X representação de grandes marcas	Qualificação profissional em gestão X aquisição de clientes Estruturas e processos X Representação de grandes marcas

Fonte: Autoria própria, 2022

O conhecimento técnico dos funcionários sobre os produtos é acima da média do mercado, entretanto, mesmo com conhecimento de gestão de um dos sócios e formação acadêmica na área, a maioria dos funcionários não se especializaram para atuar em cargos de gestão da empresa, como, por exemplo, finanças e marketing.

A empresa deve utilizar os pontos fortes, como conhecimento do setor e o pioneirismo, aliados às oportunidades do mercado, para atender a demanda crescente a partir da introdução de novas marcas no portfólio. Deve também incorporar a operação de vendas em atacado para garantir economia de escala nos produtos para as lojas próprias. O aumento constante no dólar pode ser uma oportunidade para o fortalecimento de portfólio com marcas nacionais que garantem maior margem e condições de pagamento facilitadas. Quanto à imprevisibilidade de proibição de alguns produtos, a empresa só pode se proteger diversificando o portfólio com diferentes linhas de produtos dentro do mercado de tabacarias. Deve também estreitar relacionamento com fabricantes e associações para se informar com rapidez e tomar decisões a respeito das novas legislações que impactam o mercado.

Em relação aos pontos fracos, o plano de ação para amenizá-los, a gestão deve se concentrar em terceirização de serviços financeiros contábeis, criação de novos processos e criação do departamento de recursos humanos para atrair profissionais qualificados e desenvolver os funcionários atuais nos cargos de gestão. Essas ações irão garantir vantagem competitiva da empresa visto que grande parte dos concorrentes não possuem gestão eficiente, muitas vezes trabalhando na informalidade. Outro ponto fraco para ser desenvolvido para a empresa aproveitar as oportunidades de mercado é a cultura de empresa familiar. Para fortalecer a cultura da empresa deve ser realizado um plano de ação com os principais membros da equipe, de forma que as peças chave da organização difundam junto com os sócios a missão, visão e valores assim como as estratégias adotadas para envolver o operacional nos objetivos da empresa.

Quadro 5. Plano de ação 5W2H

O que	Fortalecimento/alinhamento cultural	Estruturação de processos e reformulação estratégica
Quando	Novembro 2022	Janeiro a Março 2023
Onde	Lojas e Centro de distribuição	Centro de distribuição
Quem	Gestores com seus times	Gestores e sócios

Como	Reuniões individuais e Reuniões de time	Reuniões com gestores para definições processos macro. Reuniões com as áreas para mapear desafios.
Resultado	Integração cultural , diminuição de conflitos internos e maior eficiência na execução da estratégia.	Estruturação de organograma, resolução de problemas e mais eficiência nos processos.
Custo	Coffe break para as reuniões e 15 horas em média do tempo de cada gestor	Aquisição de sistema para controle de processos (R\$700,00 mensais)
Indicadores	Diminuição do número de ocorrências registradas pelo rh entre colaboradores de áreas diferentes.	Indicadores de cada área(ex: número de compras recebidas sem conformidade.)

Fonte: Autoria própria 2022

3.5. Identificação do segmento-alvo de clientes

Foram identificados quatro perfis do segmento-alvo , homem e mulher jovem (18-24 anos), homem e mulher adulto(25-39). Os indivíduos são fumantes, maioria do sexo masculino, há predominância das classes socioeconômicas A e B e com relevante porcentagem de estudantes universitários na população consumidora.

Na frente do varejo, foram avaliadas duas principais cidades de acordo com a segmentação realizada, as cidades “cidade 1” e “cidade 2” foram escolhidas pelo alto número de potenciais consumidores, alto índice de crescimento populacional e baixo número de varejistas do ramo de tabacarias. Outro fator de escolha foi a proximidade com a empresa atual, o que possibilitou realizar uma pesquisa de mercado em cada uma das cidades presencialmente, além da aplicação do formulário online. Foi realizada visita em tabacarias locais e entrevistas com 126 fumantes que se enquadram nos atributos do público-alvo. Na cidade 2, foram 20 indivíduos entrevistados e na cidade 1 foram 106. Foi constatado que 74% dos entrevistados compram seus produtos em tabacarias e que a grande maioria prefere comprar em lojas físicas do que de forma online. Foi constatado que 45% dos entrevistados compram produtos de narguile e 50% compram produtos de headshop. Mais da metade dos entrevistados iriam a uma tabacaria para consumir narguile no local. Outra questão analisada foi sobre redução de danos, cerca de 80% dos entrevistados afirmaram que buscam produtos que minimizem os danos causados pelo

fumo. Quanto à renda, mais de 60% dos entrevistados declararam que a renda familiar é inferior a 3 salários mínimos diferente do segmento de clientes alvo, as profissões que mais apareceram nas respostas foram estudante e vendedor .

Em visitas realizadas às duas cidades, constatou-se que a cidade 2, apesar de apresentar poucas lojas especializadas, tem a presença de um grande player, a rede de lojas “Nostro Fumo”, que está presente em vários estados do Brasil e possui mais de 30 lojas na região de Campinas. Por mais que ainda tenha espaço de mercado na cidade, faz mais sentido abrir filiais em outras cidades potenciais que tenham maior lacuna de mercado desse ramo “novo”. Na cidade 1, além de constatado que atributos da hipótese de pesquisa são verdadeiros, o nível de serviço dos concorrentes é baixo, o que permite que a Oásis possa explorar essa lacuna de mercado no varejo com mais facilidade. Como fator relevante para previsão de vendas, a cidade 1 apresentou por parte dos entrevistados, um gasto mensal médio de R\$197,00 e a frequência de compra de 6 vezes por mês.

A pesquisa confirma as hipóteses do levantamento do público-alvo na cidade 1 e viabiliza a abertura da filial, de acordo com as Figuras 5 e 6, com respostas retiradas da pesquisa, é possível analisar com clareza o resultado.

Figura 5. Método de compra de preferência do público-alvo entrevistado.



Fonte: Autoria própria, 2022.

Figura 6. Nível de interesse do público-alvo em fazer compras em empresa com perfil da Oásis.



Fonte: Autoria própria, 2022.

No atacado, para realizar a identificação do segmento-alvo do cliente, os varejistas levantados foram divididos por porte da empresa, conforme a avaliação do empreendedor da Oásis. Porte micro (sem funcionário), pequeno (1 a 5 funcionários), médio (acima de 5 funcionários), grande (acima de 10 funcionários). A Oásis Distribuidora atende varejistas como adegas e conveniências que trabalham com os produtos de tabacaria, mas o segmento de clientes-alvo é o de tabacaria, aqueles varejistas de porte micro e pequeno que trabalham majoritariamente com as linhas de produto headshop e narguile. Como apresentado anteriormente, o foco da empresa no atacado são cidades que estão crescendo e possuem alto número de consumidores finais e de varejistas tabacarias.

4. MODELO DO NEGÓCIO

4.1. Missão e Visão da empresa

4.1.1. Missão

Reunir em um local todos os produtos que o cliente tabagista precisa.

4.1.2. Visão

Ser referência na profissionalização do setor do tabaco no Brasil, para que os consumidores tabagistas tenham acesso a produtos de qualidade e que minimizem os danos causados pelo tabaco.

4.1.3. Valores

Honestidade.

Compromisso.

Inovação.

Diversidade.

4.1.4. Proposta de valor

Proporcionar experiências através de exclusividade de produtos, atendimento especializado, ampla variedade de portfólio, e produtos que minimizem os danos causados à saúde pelo fumo.

4.2. Estratégia de Comercialização

Na frente de atacado, a força de vendas é o principal fator na distribuição de produtos para lojistas. A partir da equipe de vendedores coordenada pelo gerente comercial, a estratégia consiste principalmente em vendas *outbound*. Cada vendedor é responsável pelo atendimento dos seus clientes e terá em média 60 clientes na carteira. Além do atendimento, a prospecção também será realizada pelos vendedores, principalmente aqueles que não possuem carteira de clientes completa. O plano aqui desenvolvido tem duração de 24 meses, o contato de prospecção será realizado com varejistas listados em levantamento realizado pela empresa Book Shisha e selecionado pela Oásis. Serão contatados 3017 potenciais clientes durante o projeto de dois anos, sendo eles lojistas dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Goiás. Caso haja sucesso no plano, estima-se prospectar em torno de 600 clientes, número ao qual a empresa poderá se adaptar para atender sem prejudicar a

operação. O cálculo de clientes foi realizado pelo Market-share atual da empresa dos clientes de micro e pequeno porte multiplicado pelo número de clientes potenciais contatados.

Na frente de varejo, a estratégia prevalece nas vendas inbound, consolidada pela criação e satisfação de desejo do consumidor e forte ligação entre o marketing e vendas. A venda em diversos canais “Omnichannel” se fez necessária, e tornou-se cada vez mais comum entre as grandes empresas; esse modelo se amplificou no início da pandemia. Desta forma, o Grupo Oásis possui canal de vendas por e-commerce para comercialização dos aparelhos e acessórios, porém, pela restrição de venda de online, a empresa tem as vendas do varejo principalmente em formato de loja física, que é o canal ideal para a expansão do varejo. Após estudo realizado que seleciona as melhores cidades para abertura de filial, a execução do plano se dá pela abertura das cidades com maior número de fumantes e que estão em crescimento, iniciando pela cidade 1, que foi validada no planejamento por pesquisa de mercado. Para estabelecer a ordem de prioridade para abertura das filiais, além desses fatores mencionados, também foram levados em conta a proximidade e a similaridade de mercado.

4.3.Vantagem Competitiva

Tanto o mercado de Headshop como o de Narguile são relativamente novos, como já dito anteriormente, e estão em crescente alta. Visto isso, empresas que foram pioneiras, e trabalharam a marca nos primeiros anos de difusão do mercado, apresentam vantagem competitiva sobre as demais, inclusive as grandes empresas de tabaco. Aquelas empresas que desenvolveram know-how, como uma carteira de fornecedores eficientes, agilidade de adaptação ao mercado, manutenção de portfólio extenso com recebimento rápido das novidades em produtos, geram vantagem competitiva sobre as demais. Além desse ponto, o mercado analisado é muito carente de gestão; esse fato se dá pelo tempo de atuação mas também pela dificuldade de regulamentação de produtos, de restrições na comunicação de marketing e complexidade na legislação. Essas barreiras de entrada afastam os novos entrantes. Desta forma, por mais simples que seja, as empresas que investem em gestão desde a análise de dados, criação e gerenciamento de indicadores e adaptação de processos até o desenvolvimento de novos produtos, desenvolvem vantagem competitiva sobre as demais. Outro elemento mencionado é a especialização: o mercado alternativo do tabaco é relativamente novo, mas já possui diversos nichos e mercado que possuem demandas e interesses diferentes, de forma que a consultoria prestada por um time

qualificado de profissionais advinda da especialização do ramo e a difusão de informação além da venda dos produtos gera vantagem competitiva sobre as demais empresas. A consultoria no atacado consiste no treinamento dos varejistas clientes a respeito de mix de produtos em portfólio, exposição de produtos, oferecimento de promoções, táticas de venda e também informação sobre os produtos. No caso do varejo, a consultoria é oferecida durante a venda, mas também nos canais utilizados pela empresa para o relacionamento com o cliente, como o Whatsapp, onde são ensinadas as melhores formas de preparo do tabaco, a montagem de forma adequada dos aparelhos, combinações de aromas e dicas para redução dos danos causados pelo fumo. Portanto, o time qualificado para prestar consultoria sobre os produtos, a gestão eficiente, a manutenção de um bom portfólio de produtos e o trabalho do branding da empresa são fatores geradores de vantagem competitiva.

4.4. Canvas do negócio

4.4.1. Atacado

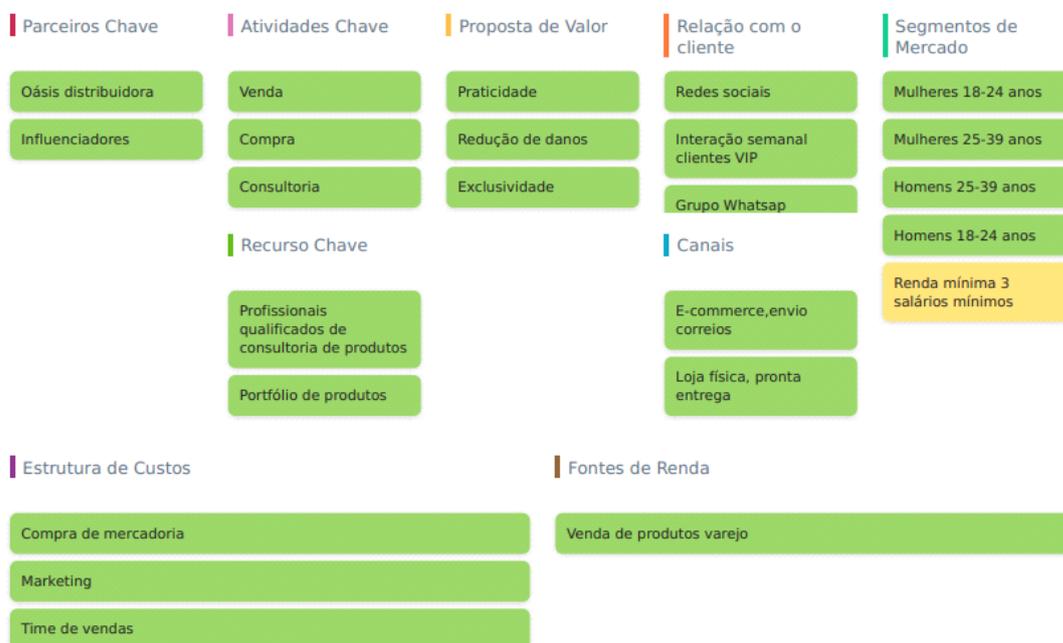
Figura 7. Canvas do negócio - Atacado.



Fonte: Autoria própria, 2022.

4.4.2. Varejo

Figura 8. Canvas do negócio - Varejo.



Fonte: Autoria própria, 2022.

5. PLANO DE MARKETING

5.1. Produto

A empresa foi criada para reunir produtos do mundo inteiro e atender de forma especializada os clientes de cada linha de produto. A partir do desenvolvimento dos nichos Headshop e Narguile, além dos artigos básicos de tabacaria, o mercado amadureceu em número de clientes e também de ofertas. Desta forma, os consumidores se tornam cada vez mais exigentes e, para atendê-los, a empresa conta com estratégia de ampliação de produtos no portfólio, com mais de 6.000 itens que vão do custo benefício à qualidade total. A missão se dá em oferecer todos os produtos e informações necessárias para satisfazer a necessidade completa do consumidor tabagista para promover a melhor experiência de compra e consumo.

A linha de produtos headshop consiste em todos aqueles produtos que envolvem o consumo de fumos e derivados da cultura canábica. Essa linha se divide na categoria de acessórios, que são todos aqueles instrumentos para utilização do fumo, como cachimbos e afins, e na categoria de consumíveis, que são todos os produtos materiais comprados regularmente, como papéis de enrolar, piteiras e filtros. Atualmente, essa linha de produtos vem se ampliando em variedades que contribuem na redução de danos causados pelo fumo, como, por exemplo, o material dos papéis, que foi aperfeiçoado para diminuir resíduos indesejados. São diversas variações dos produtos encontrados no mercado, como papéis e piteiras de materiais e sabores diferentes e variações de tamanho. Nos acessórios, também são encontrados diversos modelos diferentes, nacionais e importados, como os cachimbos d'água (bongs), que têm valor de R\$40,00 a R\$1000,00 no ponto de venda.

A linha de produtos narguile é composta por todos aqueles produtos que envolvem o consumo do narguile. Como na linha de headshop, o narguile também possui os produtos consumíveis, aqueles que são utilizados uma única vez durante a sessão, como o carvão, o alumínio e a essência. O portfólio desses produtos é extenso, os sabores são diversos e as embalagens possuem pesos diferentes, sendo que as mais encontradas são principalmente as embalagens de 50g, que possuem valor de R\$5,00 a R\$50 dependendo do tipo de tabaco. A outra categoria dessa linha de produtos são os acessórios que fazem parte do aparelho, que possuem vida útil muito mais longa. Algumas dessas categorias são: cerâmica, vaso, mangueira, stem (corpo do narguile). Apesar de se difundir pelo mundo da forma simples, atualmente a variação dos produtos consumíveis e acessórios é vasta, encontrando-se em tabacarias comuns aparelhos no valor de R\$50,00 a R\$5000,00. Essa diferença existe principalmente pelo material utilizado nos aparelhos: algumas peças

são trabalhadas em ouro e outros materiais de alto valor agregado. Além do material, a exclusividade é um fator que agrega muito valor nesse ramo, sendo intensamente trabalhada pelas marcas de narguile na forma de design diferenciado, cores e funcionalidade.

5.2.Preço

A estratégia da empresa segue mais para o rumo da diferenciação, gerando vantagem competitiva principalmente através da exclusividade e comodidade. Desta forma a empresa não trabalha com políticas de preço baixo, a precificação leva em conta o benchmarking de concorrentes, mas principalmente o valor oferecido pelo produto e pelo serviço prestado ao consumidor. A margem de contribuição mínima deve respeitar 20% no atacado e 30% no varejo para operar de forma sustentável . Mesmo com essa política de precificação o preço praticado pela empresa está na média do mercado. Atualmente, a margem de contribuição média dos produtos do grupo é de 25% no atacado e 45% no varejo. No varejo, o headshop apresenta Ticket médio em torno de R\$35,00 e o Narguile em torno de R\$65,00. Já no atacado, a maioria das vendas é composta das duas linhas de produtos, que apresentam Ticket médio de R\$1000,00. Com os valores de ticket médio, pode ser realizada a estimativa de receita para as duas frentes.

5.3.Comunicação

Devido à restrição na comunicação de produtos derivados de tabaco, a estratégia consiste em trabalhar com campanhas de marketing que sejam permitidas pela legislação. Desta forma, não há apenas um tipo de comunicação utilizada, e sim um mix de campanhas implementadas por tentativa e erro. O meio digital é o principal foco, pela possibilidade de transmitir a mensagem diretamente onde os consumidores estão, na forma de campanhas realizadas com influenciadores digitais que possuem muita relevância nos subsegmentos, possuindo até marcas de produtos e aromas de tabacos com seus nomes. Devido à restrição, o marketing inbound também passa a ser muito utilizado, pelo fortalecimento de palavras-chaves nas campanhas orgânicas de SEO no Google e páginas relacionadas ao ramo. O merchandising e marketing sensorial também têm forte presença na forma de comunicação da empresa, explorando campanhas dentro das lojas físicas para estimular o consumo. Atualmente, o investimento em comunicação é atrelado à receita da operação, representando, em média, 1% do faturamento no varejo e 0,5% no atacado.

5.4.Canal de Vendas

Na área comercial, a empresa conta com vendedores e gerente de vendas, tanto no atacado como no varejo.

Para o varejo, a remuneração escolhida para o departamento comercial consiste em Fixo de R\$1600,00 ,a comissão de 1% sobre o valor vendido pelo vendedor, bonificação de R\$320,00 caso a meta mensal seja atingida e também um bônus mensal de R\$160,00 para o melhor vendedor.

Já na frente atacado, a remuneração do vendedor é R\$1200,00 fixo e comissão de vendas de 1% sobre a receita de clientes antigos e 2% sobre a receita de clientes novos .

6. PREVISÃO DE VENDAS

6.1. Cenários pessimistas, realistas e otimistas

Os cenários se configuram pela variação do Market-share, tanto no atacado quanto no varejo. No atacado, a força de vendas será o principal fator que determinará a realização dos cenários a partir do sucesso na prospecção de clientes. Já no varejo, a consolidação dos cenários se dá pelo número de clientes que vão até a loja, tendo forte influência do marketing inbound (Tabela 3).

Tabela 3. Resultado por cenário.

		CENÁRIO		
		Pessimista	Realista	Otimista
VAREJO	Marketshare (mês 1 a 24)	1,2%---20,1%	1,5%---25,1%	1,8%--30,2%
	Receita (24 meses)	R\$2.312.518,86	R\$2.890.648,57	R\$3.468.778,29
ATACADO	Marketshare (mês 1 a 24)	20%	25%	30%
	Receita (24 meses)	R\$8.415.614,96	R\$10.519.518,77	R\$12.623.422,40

Fonte: Autoria própria, 2022.

6.2. Previsão de vendas no cenário realista

Para realizar a projeção de receita do atacado, três variáveis foram utilizadas: Market-share, Share of wallet e índice de compra médio. Foram estipuladas as cidades para contato mês a mês, e então o número de varejistas contatados por mês foi multiplicado pelo Market-share atual da empresa, que foi replicado para este plano. O share of wallet, que representa a porcentagem de compra do cliente com a empresa, foi estipulado com base na experiência da Oásis no ramo, se dividindo entre clientes de porte pequeno e micro. Essa variável foi multiplicada pelo resultado do Market-share com o número de varejistas de cada cidade. Em seguida, esse resultado é multiplicado pelo índice de compra média do varejista, que foi calculado utilizando os dados de vendas da Oasis e replicado para outros varejistas levantados. O índice de compra média do varejista foi definido para cada porte de empresa. A divisão por porte foi definida pelo número de funcionários como foi mencionado no item 3.5 identificação do segmento-alvo de clientes. Desta forma, em cada cidade, foi estimado o ticket médio de compra mensal dos varejistas de acordo com o seu porte. A compra de um varejista depende do número de consumidores de tabaco e do número de tabacarias concorrentes que existem na cidade onde ele atua. A fim de considerar a característica de cada cidade e adaptar a estimativa

de compra de tal varejista, o ticket médio de compra mensal para cada porte foi dividido pelo número esperado de consumidores que um varejista teria na cidade (número de consumidores de tabaco / número de concorrentes). Desta forma, o índice de compra média do varejista de um dado porte é: ticket médio de compra mensal de um dado porte (número de consumidores de tabaco / número de concorrentes). Tal índice de compra média do varejista de um dado porte também foi ajustado para considerar o share of wallet. Também se estimou que parte dos clientes são captados no primeiro mês de contato (65%) e a outra parte (35%) no segundo mês

O varejo segue o mesmo raciocínio do atacado e as variáveis utilizadas foram: eficácia de vendas, que é a porcentagem que cada cliente compra nas categorias narguile e headshop. Outras variáveis foram: market-share, ticket médio e número de compras médio mensal. Foram estipulados o número de indivíduos em cada perfil de cliente por sexo e faixa etária (jovem 18-24 e adulto 25-39 anos), e o Market-share da empresa no início do negócio até o último mês do plano. Com o market-share do mês na cidade estudada, o resultado é multiplicado pela eficácia de vendas, que, como share of wallet, representa a porcentagem da carteira de compras que é comprada com a empresa estudada. Assim, o resultado é multiplicado pelo ticket médio e o número de vezes que o cliente faz compra. Foram identificados padrões de consumo diferentes para cada faixa etária, desta forma, foram somados os resultados para encontrar a projeção de receita.

7. PLANO DE OPERAÇÕES E ORGANIZAÇÃO

7.1. Recursos necessários para funcionamento da empresa

O Estoque é o fator primordial para o funcionamento da empresa e vendas, a margem de lucro é fortemente impactada pela gestão de compras eficiente. Esse recurso torna-se tão necessário pelo fato de que o mercado de tabacarias ainda não tem cadeia de suprimentos madura para realizar vendas via dropshipping que é um modelo de operação em que o lojista recebe o pedido do cliente e repassa a ordem de compra a um fornecedor.

Para o varejo, será necessário investimento inicial de R\$85.000,00 para ter um bom portfólio das principais linhas de produto. Quanto a equipamentos, são necessários três PDVs (ponto de venda que inclui computador completo e Sat para emissão de notas fiscais), um celular com Whatsapp, ferramenta digital chatbot para agilizar o atendimento online, quatro aparelhos de ar condicionado, cozinha adaptada para colaboradores, televisão para comunicação visual, móveis adaptados para os produtos de tabacaria e todo o investimento com reforma do local. Será estimado gasto em infraestrutura de aproximadamente R\$238.500,00. De início, será necessário apenas um vendedor e um gerente na equipe de colaboradores.

No atacado, o investimento em estoque é maior: será necessário R\$250.000,00. No caso de locação de um bom imóvel comercial, a infraestrutura não necessita de muita alteração e os produtos podem ser armazenados em prateleiras simples de ferro. O principal gasto além dos produtos será com os equipamentos como computadores e móveis para os vendedores e adaptação de sala com ar condicionado. O investimento nessa infraestrutura será de aproximadamente R\$29.000,00.

7.2. Organograma da empresa

O pequeno grupo empresarial em formação é composto por lojas próprias de varejo, e-commerce e distribuição em atacado para tabacarias. A configuração do organograma da empresa se dá pelo trabalho dos dois sócios, em que um deles atua principalmente nas compras e outro na área comercial. Além do foco principal, é responsabilidade deles toda a gestão estratégica da empresa e coordenação dos gerentes,

No nível tático, as áreas são divididas em marketing, administrativo, operações e vendas. Cada área possui os gerentes e seus auxiliares, no caso da área comercial, vendedores.

O trabalho dos gerentes de vendas tem objetivo de fazer com que a operação alcance as metas estipuladas por meio da gestão da rotina do salão de vendas,

planejamento de escala de funcionários, auxílio na criação de promoções e combos de venda, treinamento dos colaboradores e gerenciamento da carteira de clientes dos vendedores.

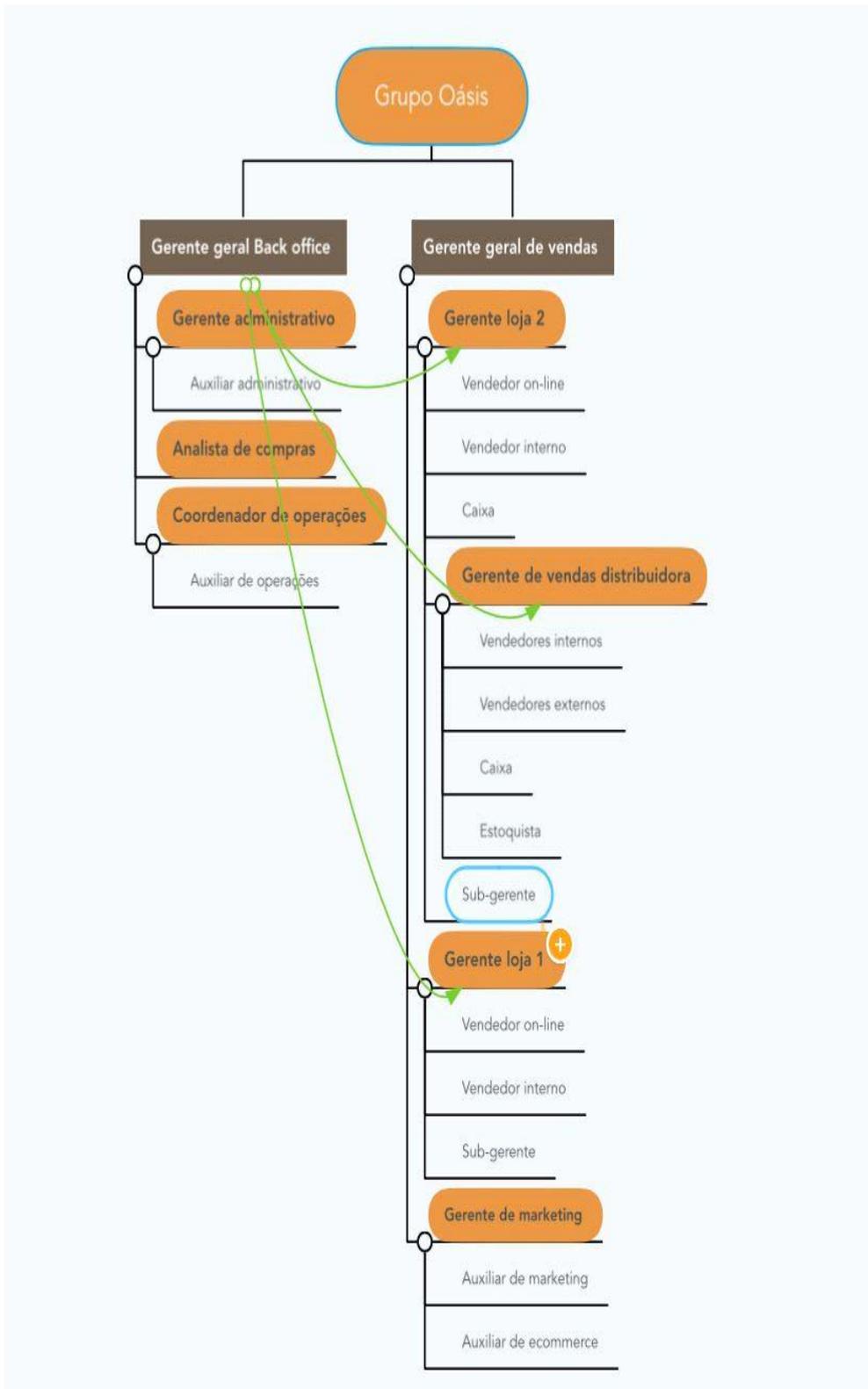
Os vendedores são responsáveis por atendimento ao cliente, organização do salão de vendas, manutenção da carteira de clientes, requisição de novos produtos e reposição de produtos nas prateleiras (no caso do atacado, existe a função estoquista).

O gerente administrativo tem função de gerir títulos a pagar e receber, efetuar cobranças, resolução de problemas administrativos, compra de produtos de almoxarifado, contratação de prestadores de serviço e implementação de novos processos.

O gerente de operações é responsável pelo recebimento de todos os pedidos de compra e também por garantir que ocorram as expedições de produtos para as lojas e para os clientes de atacado, é responsável também pela logística reversa dos produtos de pós-venda.

Gerente de marketing tem como principal objetivo atuar no plano de marketing junto aos sócios e também garantir que ele seja realizado por meio de criação de campanhas, gerenciamento de redes sociais e merchandising (Figura 9).

Figura 9. Organograma do Grupo Oásis.



Fonte: Autoria própria, 2022.

7.3. Política de remuneração dos stakeholders

A remuneração tem a maior parte variável, principalmente no time de vendas e gestores: no caso dos gestores, as variáveis estão atreladas ao resultado da operação que eles gerenciam, tendo remuneração em porcentagem do resultado e também no atingimento de metas. O gerente comercial do atacado tem remuneração de R\$3500,00 fixo e 0,5% da receita, no caso do varejo o fixo é R\$2500,00 e 1% da receita, podendo ser reajustada conforme a operação demanda.

Os funcionários de BackOffice possuem remuneração fixa, bônus por assiduidade trimestral e vale transporte. No momento, não existe remuneração variável para esses funcionários, porém será desenvolvida e implementada mediante indicadores de gestão.

7.4. Plano de ações para operacionalização da empresa

Para iniciar as operações no atacado, primeiramente, será necessário realizar o levantamento dos dados de contato dos clientes potenciais e adaptar planilha para acompanhamento das vendas. No caso do varejo, a definição dos parceiros estratégicos, planejamento e estruturação das campanhas de marketing para atrair clientes para inauguração da nova filial. A segunda etapa é a escolha do imóvel a partir do desenho do Layout ideal para a operação e a criação dos processos necessários para entrega do serviço com máxima eficiência. Em seguida, a fase de adaptação do imóvel engloba todas as ações necessárias para fazer com que o Layout planejado se aproxime do layout físico do imóvel escolhido. Com instalações adaptadas, é realizada a compra de mercadoria e armazenagem. Logo após, o benchmarking de concorrentes, principalmente regionais, para adaptação dos preços e o discurso de vendas dos vendedores. O último passo é a finalização da contratação, treinamento e alinhamento dos processos com o time. O plano de ação será realizado nas duas operações, se diferenciando pela maior complexidade da adaptação do imóvel comercial no caso do varejo, que a partir de experiências anteriores essa etapa terá duração de dois a quatro meses, devido à disponibilidade de mão de obra e possíveis eventualidades que uma obra demanda. Sendo assim, o tempo estimado para implementação do plano será de dois meses no atacado e quatro a seis meses no varejo (Figura 10).

Figura 10. Plano de Ações para operacionalização da empresa.



Fonte: Autoria própria, 2022.

8. PLANO FINANCEIRO

8.1. Capital Necessário

O capital necessário para o atacado estipulado foi de R\$279.040,00, sendo R\$250.000,00 somente para o estoque inicial e o restante para infraestrutura na alocação de vendedores e também dos produtos. Já no varejo, o capital necessário para abrir a loja física será de R\$323.511,00 sendo R\$85.000,00 de estoque e o restante em infraestrutura. Devido ao alto giro e margem menor, o nível do estoque do atacado precisa ser maior, porém o gasto com infraestrutura é reduzido. Já no varejo, além da margem mais alta e o giro de mercadoria ter proporções menores, a reposição de mercadoria pode ser realizada toda semana, diferente do atacado. Portanto, o estoque pode ser reduzido para atender a demanda. Contudo, para atrair e manter o cliente dentro da loja física, é necessário investimento em infraestrutura maior, para se diferenciar e proporcionar a melhor experiência de compra para o consumidor. A frente do atacado não precisará de capital de terceiros para operar, visto que a maior parte do investimento é estoque que a empresa já possui, e pelo tempo de atuação no mercado o investimento pode ser financiado na forma de passivo de fornecedores. Já no varejo como grande parte do investimento é em infraestrutura o capital utilizado será parte de terceiros, onde a empresa assumirá dívidas por meio de crédito liberado por instituição cooperativa de crédito parceira. O capital adquirido será de R\$250.000,00 com taxa de juros de 1,7% ao mês.

8.2. Demonstrativo de resultado projetado

As Tabelas 4 e 5 demonstram o lucro projetado das operações de atacado e varejo, respectivamente.

Tabela 4. Resultado da operação atacado.

	Receita	Lucro
Ano 1	R\$2.879.954,82	-R\$108.385,56
Ano 2	R\$7.639.563,94	R\$252.701,72

Fonte: Autoria própria, 2022.

Tabela 5. Resultado da operação varejo.

	Receita	Lucro
Ano 1	R\$646.409,56	-R\$42.359,59
Ano 2	R\$1.666.109,30	R\$152.969,23

Fonte: Autoria própria, 2022.

8.3. Fluxo de caixa econômico

Para realizar o fluxo de caixa econômico, primeiramente, foi estipulada a taxa de desconto de 7,5% ao ano, com base nos investimentos de renda fixa disponíveis aos sócios. Também foi estipulada pelos sócios a taxa de prêmio pelo risco, que corresponde ao resultado mínimo que os sócios desejam alcançar pelo risco do negócio; essa taxa foi definida em 10% ao ano. Somando as duas, a taxa de desconto foi de 17,5% ao ano, que foram descontadas nos resultados de 10 anos. Esse é o tempo médio de duração de uma tabacaria, levando em consideração empresas que se consolidaram após os primeiros dois anos. Essa estimativa foi realizada pelo conhecimento e experiência de mercado da empresa.

8.4. Análise econômica do empreendimento

Tabela 6. Dados financeiros - operação atacado.

	Pessimista	Realista	Otimista
VPL	-90.346	676.648	1446.298
PAYBACK	7	3	2
TIR	11,86%	50,24%	81,12%

Fonte: Autoria própria, 2022.

Tabela 7. Dados financeiros - operação varejo.

	Pessimista	Realista	Otimista
VPL	236.554	609.993	983.431
PAYBACK	4	3	2
TIR	29,80%	47,05%	63,02%

Fonte: Autoria própria, 2022.

9. CONCLUSÃO

A partir do resultado da pesquisa e análise financeira do plano de negócios, pode-se concluir que as duas frentes de negócio da empresa Oásis são viáveis e irão ser implementadas. A frente do atacado terá prioridade no planejamento estratégico da empresa, já que apresenta menor risco, devido ao investimento menor e maior liquidez dos ativos adquiridos, que são a maior parte em estoque de produtos. Além desse ponto, outro fator que justifica a implementação da distribuidora como prioridade é o aumento do poder de compras da empresa, que impacta na economia de escala e conseqüentemente na margem de contribuição dos produtos. A abertura da filial na frente do varejo também será implementada, após resultado da pesquisa que coletou dados qualitativos e quantitativos. A escolha da cidade foi a cidade 1, que está localizada no interior do estado de São Paulo. Os resultados financeiros do plano de negócios foram positivos, porém, como forma de melhorar a rentabilidade no varejo, deverá ser estudado um modelo de negócios mais enxuto quanto ao porte de loja, para reduzir o valor gasto em infraestrutura e o payback do investimento. No atacado, como forma de melhorar o resultado financeiro, a empresa deverá focar em aumentar a margem de contribuição com o aumento considerável das compras provenientes do fornecimento de novos varejistas e não mais somente as lojas próprias.

Em relação às contribuições acadêmicas desse estudo, foi possível apresentar informações e dados de um setor pouco explorado pela literatura, bem como resultados de dois planos de negócios B2B e B2C do novo mercado do tabaco. Para a empresa, as contribuições foram imensuráveis, pela contribuição de informações importantes sobre o setor, planejamento estratégico da empresa, e a validação de novas operações do negócio por meio de pesquisa de mercado.

Por fim, como limitações deste estudo, devemos considerar que somente a empresa Oásis foi analisada e alguns indicadores foram construídos somente com o feeling e experiência do empreendedor.

Considera-se que seria relevante para pesquisas futuras um estudo que leve em conta um maior número de empresas do setor, para facilitar a comparação de negócios. Estudos que envolvem o comportamento do consumidor do novo tabaco em outras regiões se tornam totalmente válidos para maior contribuição de dados do mercado em questão.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Anvisa informa sobre processo regulatório de cigarros eletrônicos.** 2021. Disponível em:

<<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2021/anvisa-informa-sobre-processo-regulatorio-de-cigarros-eletronicos>>. Acesso em: 05 mai. 2022

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). Resolução da Diretoria Colegiada N°15, de 17 de janeiro de 2003. Regulamento disposições dadas pela Lei N°9.249 de 15 de julho de 1996. Brasília, DF, Diário Oficial da União, Seção I, 18 jan. 2003. Disponível em:

<https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2003/rdc0015_17_01_2003.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2022.

ASSOCIAÇÃO MÉDICA BRASILEIRA (AMB). **O que é narguilé.** 2020. Disponível em: < <https://amb.org.br/tabagismo/1-o-que-e-narguile/#:~:text=Narguil%C3%A9%20um%20dispositivo%20usado,subst%C3%A2ncias%20entre%20elas%20algumas%20psicoativas.>>. Acesso em: 03 mai. 2022.

BARRETO, D. **Para entender a vantagem competitiva.** 2017. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=7FwKogLzJAc> >. Acesso em: 15 mai. 2022.

BOOKSHISHA. Sobre a BookShisha. 2022. Disponível em:

<<https://www.bookshisha.com.br/#sobre>>. Acesso em: 12 mai. 2022.

BRASIL. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). Resolução da Diretoria Colegiada N°15, de 17 de janeiro de 2003. Regulamento das disposições dadas pela Lei N°9.249 de 15 de julho de 1996. Brasília, DF, Diário Oficial da União, Seção I, 18 jan. 2003. Disponível em:

<https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2003/rdc0015_17_01_2003.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2022.

BRASIL. Lei N° 10.167 de 27 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Lei nº 9.294, de 15 de julho de 1996, que dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumígenos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas Brasília, DF, Diário Oficial da União, Seção I, 28 dez. 2000. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110167.htm >. Acesso em: 10 mai. 2022.

EXAME. **Contrabando cai, mas 49% dos cigarros vendidos no Brasil ainda são ilegais.** 2021. Disponível em: < <https://exame.com/bussola/contrabando-cai-mas-49-dos-cigarros-vendidos-no-brasil-ainda-sao-ilegais/#:~:text=Nova%20pesquisa%20do%20Ibope%20Intelig%C3%A2ncia,alcan%C3%A7ou%20o%20patamar%20mais%20alto.>>. Acesso em: 29 abr. 2022.

G1. **Consumo de narguilé cresce no Brasil e especialistas alertam para riscos; jovem perdeu parte do pulmão.** 2021. Disponível em: <

[https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2021/07/11/consumo-de-](https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2021/07/11/consumo-de-narguile-cresce-no-HYPERLINK)
[HYPERLINK "https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2021/07/11/consumo-de-](https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2021/07/11/consumo-de-)

[narguile-cresce-no-brasil-e-especialistas-alertam-para-riscos-jovem-perdeu-parte-do-pulmao.ghtml"brasil-e-especialistas-alertam-para-riscos-jovem-perdeu-parte-do-pulmao.ghtml](#) >. Acesso em: 15 abr. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2022. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/acervo#/T/Q>>. **Sistema IBGE de Recuperação de Dados**. 2022. Acesso em: 26 jul. 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA POLÍTICAS PÚBLICAS DO ALCOOL E OUTRAS DROGAS (INPAD). **II Levantamento Nacional de Alcool e Drogas**. 2014. Disponível em: < <https://inpad.uniad.org.br/lenad/resultados/maconha/resultados-preliminares/>>. Acesso em: 10 ago. 2022.

INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER (INCA). **Dados e números de prevalência do tabagismo no Brasil**. 2021. Disponível em: < <https://www.inca.gov.br/observatorio-da-politica-nacional-de-controle-do-tabaco/dados-e-numeros-prevalencia-tabagismo> >. Acesso em: 02 mai. 2022.

KAPLAN, S.; JACOBS, A.; SANG-HUN, C. **O mundo contra os cigarros eletrônicos e a Juul**. Exame. 2020. Disponível em: < <https://exame.com/casual/o-mundo-contra-os-cigarros-eletronicos-e-a-juul/>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

MOREIRA, C. R.; SOARES, C. B.; CAMPOS, C. M. S.; LARANJO, T. H. M. Redução de danos: tendências em disputa nas políticas de saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.72, n.3, p.326-335, 2019.

NAKAGAWA, M. **Consumo consciente com impacto da pandemia**. 2020. Folha de São Paulo. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2020/05/consumo-consciente-com-impacto-da-pandemia.shtml> >. Acesso em: 15 abr. 2022.

NICOCELI, A. **Exclusivo: mercado de cannabis pode movimentar R\$26,1 bilhões no Brasil até 2025 com regulamentação**. 2021. Forbes Money, Disponível em: < <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/06/exclusivo-mercado-de-cannabis-pode-movimentar-r-261-bilhoes-no-brasil-ate-2025-com-regulamentacao/>>. Acesso em: 12 abr. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Mercados em alta em meio à crise do Coronavírus**. 2020. Disponível em: < [58](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mercados-em-alta-em-meio-a-crise-do-coronavirus,3d739fa236e02710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Segundo%20dados%20da%20Statista%2C%20na,o%20mesmo%20per%C3%ADodo%20em%2019.>. Acesso em: 05 abr, 2022.</p></div><div data-bbox=)