

DANIEL ESPÍNOLA TORRES

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA
CONCESSIONÁRIA AUTOMOTIVA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **PLANO DE NEGÓCIO PARA A ABERTURA DE UMA CONCESSIONÁRIA AUTOMOTIVA**, elaborado por Daniel Espínola Torres e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Aprovado em __/__/__

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Daniel Espínola Torres, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 2/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 20/03/2015 a 11/12/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado PLANO DE NEGÓCIO PARA A ABERTURA DE UMA CONCESSIONÁRIA AUTOMOTIVA, é autêntico e original.

Curitiba, 06 de fevereiro de 2017.

Daniel Espínola Torres

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PROJEÇÕES FINANCEIRAS DO PROJETO.....	11
FIGURA 2 - MATRIZ SWOT	16
FIGURA 3 - MERCADO AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO	18
FIGURA 4 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS MARCAS EM CURITIBA.....	19
FIGURA 5 - MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER	21
FIGURA 6 - PIRÂMIDE ETÁRIA.....	36
FIGURA 7 - ORGANOGRAMA ESTRUTURA COMERCIAL NISSAN BARIGÜI.....	41

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ÁREA DE INFLUÊNCIA DE CURITIBA	13
TABELA 2 - EMPLACAMENTO POR MODELO NISSAN.....	21
TABELA 3 - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	28
TABELA 4 - DIVISÃO DE MERCADO NISSAN EM CURITIBA	31
TABELA 5 - COMPARATIVO DE EMPLACAMENTO ENTRE CONCESSIONÁRIAS NISSAN	31
TABELA 6 - COMPARATIVO ENTRE MODELOS CONCORRENTES TOYOTA E NISSAN	33
TABELA 7 - RENDIMENTO MÉDIO POPULAÇÃO DE CURITIBA.....	36
TABELA 8 - INVESTIMENTO DE MARKETING LANÇAMENTO NISSAN BARIGÜI	38
TABELA 9 - PROJEÇÃO DE VENDAS E PASSAGENS DE OFICINA	42
TABELA 10 - CUSTOS E DESPESAS DO PROJETO	43
TABELA 11 - PROJEÇÃO DRE 5 ANOS.....	43
TABELA 12 - PROJEÇÃO DRE MENSAL DO PRIMEIRO ANO.....	44
TABELA 13 - PAYBACK DESCONTADO.....	44
TABELA 14 - RENTABILIDADE DO PROJETO.....	45
TABELA 15 - PROJEÇÃO DRE CENÁRIO PESSIMISTA	45
TABELA 16 - RENTABILIDADE DO PROJETO CENÁRIO PESSIMISTA.....	46

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
1.1 O EMPREENDIMENTO	10
1.2 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO.....	10
1.3 FONTES DE RECURSOS E RESUMO FINANCEIRO	11
2. A EMPRESA.....	11
2.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	12
2.2 DADOS DA EMPRESA.....	12
2.3 VISÃO.....	12
2.4 MISSÃO	12
2.5 ÁREA DE ATUAÇÃO	13
2.6 LOCALIZAÇÃO	13
2.7 FONTES DE RECURSOS.....	14
2.8 NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDA	14
2.9 VANTAGEM COMPETITIVA.....	15
2.10 ANÁLISE SWOT NISSAN BARIGÜI	16
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
3.1 VISÃO GERAL DO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO.....	17
3.2 MERCADO AUTOMOBILÍSTICO DE CURITIBA	18
3.3 UM BREVE RESUMO DA HISTÓRIA DA NISSAN	19
3.4 A NISSAN NA ÁREA DE INFLUÊNCIA DE CURITIBA.....	20
3.5 ANÁLISE COMPETITIVA PELO MODELO DE PORTER	21
3.5.1 Ameaça de entrada de novos concorrentes.....	22
3.5.2 Rivalidade entre os concorrentes.....	22
3.5.3 Ameaça de produtos substitutos	23
3.5.4 Poder de negociação dos clientes.....	23
3.5.5 Poder de negociação de fornecedores	24
3.6 PORTFÓLIO DE PRODUTOS NISSAN	24
3.6.1 Nissan March	25
3.6.2 Nissan Versa.....	25
3.6.3 Nissan Sentra	25
3.6.4 Nissan Kicks.....	26
3.6.5 Nissan Frontier.....	26
3.7 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DAS MONTADORAS	27
3.8 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO NISSAN	28

3.9 MERCADO TOTAL.....	29
3.10 MERCADO ALVO.....	29
3.11 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO.....	29
3.12 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA.....	30
3.12.1 Concorrentes da mesma marca.....	30
3.12.2 Concorrentes de outras marcas.....	32
4. PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	34
4.1 PRODUTO E PREÇO.....	34
4.1.1 Público Alvo.....	35
4.2 LOCALIZAÇÃO DA CONCESSIONÁRIA.....	36
4.3 CAMPANHA DE LANÇAMENTO.....	37
4.3.1 Estratégia de marketing de relacionamento.....	37
4.3.2 Estratégia de publicidade e propaganda.....	37
5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	38
5.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA.....	39
5.2 ESTRUTURA DE MARKETING E CRM.....	39
5.3 ESTRUTURA COMERCIAL.....	40
5.3.1 Estrutura de pessoal departamento de novos.....	40
5.3.2 Estrutura de pessoal departamento de pós-vendas.....	40
5.3.3 Organograma estrutura comercial.....	41
6. PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	41
6.1 FONTES DE FINANCIAMENTO.....	41
6.2 INVESTIMENTO TOTAL.....	41
6.3 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	42
6.3.1 Demonstração do resultado do exercício e fluxo de caixa.....	42
6.3.2 Rentabilidade do projeto.....	44
6.3.3 Análise econômica com premissas pessimistas.....	45
7. CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 O EMPREENDIMENTO

O Grupo Barigüi, empresa que atua a mais de 24 anos no ramo automobilístico no Paraná e em Santa Catarina, visa abrir uma nova concessionária da marca Nissan na cidade de Curitiba. A concessionária estará localizada em um imóvel próprio no bairro Campina do Siqueira, região muito frequentada por interessados em comprar veículos. A credibilidade que o Grupo Barigüi possui, somado com a experiência de já deter a concessão da marca Nissan no estado de Santa Catarina, resulta em uma concessionária com foco total no cliente, uma importante diferenciação do negócio. Outras vantagens de fazer parte do maior grupo de concessionárias do sul do Brasil estão relacionadas com melhores condições de financiamento, maior estoque de veículos e peças da região e melhores condições na hora da negociação.

1.2 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Com a saída do mercado de outro grande grupo que possuía a concessão da marca Nissan em Curitiba, surgiu a oportunidade da abertura de uma loja da marca para o Grupo Barigüi (o que vai de encontro com a política de expansão e crescimento da empresa).

Na contramão das sucessivas quedas no mercado automobilístico nacional, a Nissan vem conseguindo obter crescimento e aumentar sua participação no mercado de Curitiba e região. As projeções de crescimento da indústria automobilística para o ano de 2017 de 4%, atrelado com a previsão de crescimento da participação da Nissan no mercado nacional de 15%, demonstram o porquê da confiança do Grupo Barigüi no sucesso do negócio.

1.3 FONTES DE RECURSOS E RESUMO FINANCEIRO

O investimento necessário para o projeto é de R\$ 1.496.896 e serão utilizados recursos próprios. Os principais indicadores financeiros no negócio são um VPL de R\$ 2.386.234,30 e uma TIR de 58,65%. O *payback* descontado do projeto se dará em 2 anos, 1 mês e 29 dias. No gráfico abaixo estão mais algumas projeções financeiras do projeto.

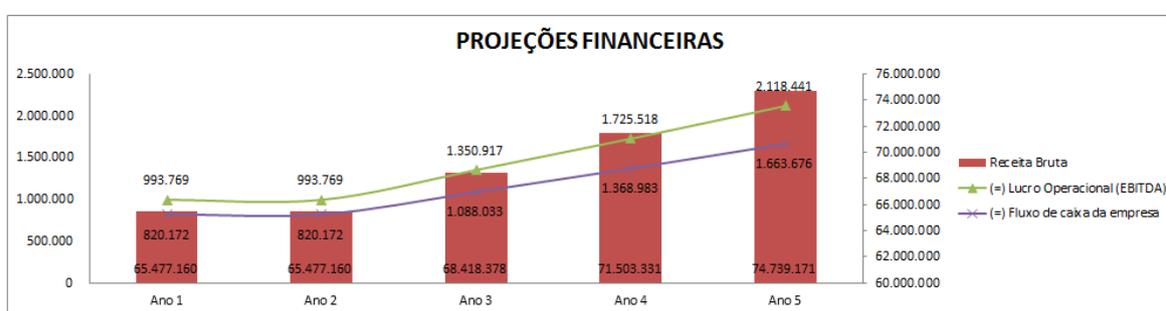


FIGURA 1 - PROJEÇÕES FINANCEIRAS DO PROJETO

FONTE: O autor (2017)

2. A EMPRESA

O Grupo Barigüi atua no mercado desde 1993 no ramo de concessionárias e autopeças. Sua unidade matriz está localizada na cidade de Curitiba, detém doze diferentes marcas divididas em 41 concessionárias espalhadas por 10 diferentes cidades dos estados do Paraná e Santa Catarina. Além das atividades de comércio de veículos novos e seminovos, venda de peças e acessórios e serviços de funilaria, pintura e mecânica, a empresa diversifica suas atividades em outros ramos, dispondo de uma corretora de seguros, uma empresa de cobrança, um instituto de responsabilidade social e um conglomerado financeiro (companhia hipotecária, financeira e securitizadora).

A instituição é comandada por um presidente executivo e segmentada em seis diretores de área (três diretores de marca, um diretor financeiro, um diretor administrativo e de RH e um diretor executivo). Conta com mais de 1900 funcionários, treinados constantemente para levar os melhores produtos e serviços aos clientes. Possui uma venda anual de mais de 42 mil veículos e um faturamento anual superior à R\$ 2,1 bilhões, o que o torna o maior grupo

multimarcas e o maior revendedor de seminovos do sul do Brasil, e um dos três maiores grupos de concessionárias do Brasil.

2.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Abertura de uma nova concessionária do Grupo Barigüi no bairro Campina do Siqueira, um dos bairros considerados polo do setor de concessionárias automotivas, para a prestação de serviços de pós-vendas e comercialização de veículos da marca Nissan, apresentando como diferencial a qualidade, estrutura, credibilidade e reconhecimento que o Grupo Barigüi possui no mercado.

2.2 DADOS DA EMPRESA

Razão Social: Nix Comércio de veículos LTDA.

Nome fantasia: Nissan Barigüi

Endereço: Rua Padre Agostinho, 3060. Bairro Campina do Siqueria, Curitiba, Paraná.

2.3 VISÃO

Conquistar a liderança nos segmentos de mercado em que atuamos, por meio de ações éticas e sustentáveis para o nosso negócio.

2.4 MISÃO

Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços, gerando satisfação nos clientes ao mesmo tempo em que obtemos um crescimento sustentável e lucrativo para todos.

2.5 ÁREA DE ATUAÇÃO

A área de atuação é definida pela montadora Nissan e abrange Curitiba e região metropolitana, descrita pelos municípios abaixo relacionados.

Área de Influência da Nissan em Curitiba
ADRIANOPOLIS
ALMIRANTE TAMANDARE
ARAUCARIA
BALSA NOVA
BOCAIUVA DO SUL
CAMPINA GRANDE DO SUL
CAMPO LARGO
CAMPO MAGRO
CERRO AZUL
COLOMBO
CONTENDA
CURITIBA
DOUTOR ULYSSES
FAZENDA RIO GRANDE
ITAPERUCU
LAPA
MANDIRITUBA
PINHAIS
PIRAQUARA
QUATRO BARRAS
QUITANDINHA
RIO BRANCO DO SUL
TIJUCAS DO SUL
TUNAS DO PARANA

TABELA 1 - ÁREA DE INFLUÊNCIA DE CURITIBA
FONTE: O AUTOR (2017)

2.6 LOCALIZAÇÃO

A concessionária está localizada em um polo de concessionárias automotivas de Curitiba, a Rua Padre Agostinho, número 3060, no bairro Campina do Siqueira. Diferentes motivos motivaram a escolha dessa localização. Além de ser uma das principais regiões para

o comércio de automóveis, com grande variedade e fácil acesso, um dos principais pontos está relacionado com o imóvel próprio, a atual utilização da área e a viabilidade do imóvel. Atualmente a matriz do Grupo Barigüi (representada pela marca Fiat Barigüi) está localizada no imóvel em questão, porém, com a acentuada queda nas vendas do mercado automobilístico brasileiro, a atual estrutura tem se demonstrado inviável. Dessa forma, foi estudado e proposto pela diretoria a divisão da loja entre duas diferentes marcas: Fiat e Nissan.

2.7 FONTES DE RECURSOS

Para a abertura da nova unidade será utilizado 100% de recursos próprios.

2.8 NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDA

A crise brasileira provocou uma queda acentuada nas vendas de automóveis no Brasil, resultando no fechamento de cerca de 1,6 mil concessionárias (em 2015 e 2016). Além da redução de custos e despesas – como a estratégia de abrir lojas conjuntas com duas diferentes marcas – o Grupo Barigüi adotou uma estratégia de expansão e crescimento durante o período de crise econômica, aproveitando determinadas oportunidades que só aparecem em momentos como esses. Indo de encontro com essa estratégia, o Grupo Barigüi obteve a concessão da marca Nissan dentro da área de influência de Curitiba (o grupo já possui a concessão em Santa Catarina), substituindo outro grande grupo de concessionárias que optou por abrir mão da marca para investir em outros negócios.

Na contramão do mercado brasileiro, a marca Nissan vem conseguindo obter crescimento nas vendas e aumentar sua participação de mercado (share) através de novos lançamentos, da melhoria na qualidade de produtos e serviços e de grandes investimentos em marketing. Identificando essa oportunidade e apostando no potencial de crescimento da marca, o Grupo Barigüi – em conjunto com a Nissan – optou por obter a concessão na cidade de Curitiba, um mercado considerado muito exigente, mas que já é bem conhecido pelo

Grupo Barigüi, já que o mesmo possui a liderança em praticamente todas as marcas em que atua na cidade.

2.9 VANTAGEM COMPETITIVA

Fazer parte de um dos maiores Grupos de concessionárias do Brasil apresenta algumas vantagens para a Nissan Barigüi. Uma das principais vantagens é possuir o maior e melhor estoque de veículos e peças da região.

Pelo grande poder de negociação com bancos e financeiras, a Nissan Barigüi também consegue obter as melhores taxas de financiamento do mercado, um forte diferencial na hora da venda visto que, de acordo com a Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras (ANEF), cerca de 60% das vendas de veículos novos são financiadas.

Outro ponto muito importante é a avaliação do veículo seminovo que está sendo dado como forma de pagamento. De acordo com números internos do Grupo Barigüi, em aproximadamente 70% das vendas de veículos novos é dado um seminovo como parte de pagamento. Possuir um departamento especializado na avaliação de seminovos e lojas capacitadas para a venda de seminovos multimarcas indica uma vantagem competitiva importante.

Os veículos Nissan são reconhecidos mundialmente por proporcionar o melhor da tecnologia em segurança, conforto e desempenho. A tecnologia e inovação também está presente no DNA Nissan, assim como a reconhecida qualidade japonesa em produzir veículos. Entre as diferenças da marca está a garantia de 3 anos, o bom valor de revenda e a garantia do menor custo de revisão da categoria, programa denominado Compromisso Nissan. Os veículos Nissan foram agraciados com diversos prêmios de revistas especializadas, como por exemplo, o prêmio de Melhor compra até R\$ 50 mil que o Nissan Versa recebeu da Revista Quatro Rodas no ano de 2015.

2.10 ANÁLISE SWOT NISSAN BARIGÜI

A matriz SWOT é uma ferramenta que tem como principal finalidade avaliar os ambientes externos e internos, formulando estratégias de negócios com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa no mercado.

MATRIZ SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
1- Maior e melhor estoque de veículos e peças da região; 2- Ganhou prêmio de excelência da marca Nissan em Santa Catarina; 3- Melhor avaliação do seminovo; 4- Localização privilegiada; 5- Já possui concessão da marca Nissan em outras regiões; 6- Melhores taxas de financiamento;	1- Equipe de vendas nova e sem experiência com a marca Nissan; 2- Quantidade menor de lojas que os concorrentes, o que acaba por limitar a área de abrangência;
Ameaças	Oportunidades
1- Mercado automotivo está em queda; 2- Queda no crédito bancário para financiamento de veículos; 3- Novos lançamentos de marcas concorrentes;	1- A Nissan vem aumentando a sua participação de mercado com novos lançamentos; 2- Grande número de concessionárias estão saindo do mercado;

FIGURA 2 - MATRIZ SWOT
 FONTE: O autor (2017)

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 VISÃO GERAL DO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO

A indústria automobilística brasileira tem origem no início do século XX, sendo a Ford Motors Company a primeira fábrica a se instalar em território nacional, no ano de 1919. Porém o verdadeiro nascimento da indústria automobilística brasileira ocorreu durante os governos dos presidentes Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek. Vargas tomou medidas importantes para o desenvolvimento dessa indústria: proibiu a importação de veículos montados e criou leis para fomentar a indústria e o comércio de peças e automóveis no país. O passo seguinte, e considerado o marco histórico da indústria automobilística brasileira, foi dado por Juscelino. No ano de 1956, Kubitschek criou o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA) desenvolvendo um novo plano de trabalho para a indústria automobilística nacional, o que resultou na atração de diversas fábricas estrangeiras (12 no total) para a fabricação e montagem de veículos no país. A partir desse momento a indústria automobilística passou a ser uma das principais indústrias do país, o que se manteve até os dias de hoje.

Nos anos 2000 o mercado automobilístico brasileiro continuou a se desenvolver e a apresentar crescimento acentuado todo ano, até que a primeira queda foi sentida no ano de 2012. De acordo com dados da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE) a venda de automóveis e comerciais leves apresentou um crescimento de praticamente 100% no ano de 2012 em relação a 2006, saindo de 1.832.471 para 3.634.506 unidades emplacadas. Porém, a partir de 2013 a indústria apresentou quedas consecutivas, fechando o ano de 2016 com apenas 1.986.389 unidades emplacadas, praticamente retornando aos números de 10 anos atrás. Essas quedas consecutivas tiveram impacto direto nas revendedoras automotivas: cerca de 1,6 mil concessionárias fecharam em 2015 e 2016. Já as que ficaram no mercado tiveram que se reinventar reestruturando toda a operação, reduzindo o número de funcionários, diminuindo despesas, custos e desperdícios, substituindo lojas de grande porte por lojas menores e quebrando paradigmas que até então pareciam intransponíveis como a criação de lojas conjuntas de duas montadoras diferentes, compartilhando estruturas e reduzindo custos fixos.

O setor automotivo é um dos mais importantes setores para a economia brasileira e, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é responsável por cerca de 4,4% do PIB nacional.

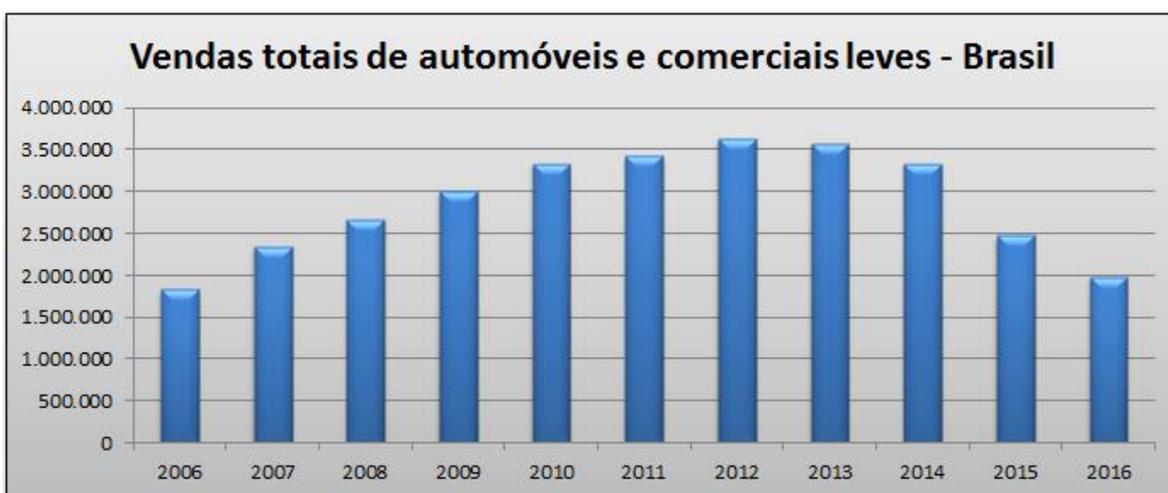


FIGURA 3 - MERCADO AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO
 FONTE: FENABRAVE

3.2 MERCADO AUTOMOBILÍSTICO DE CURITIBA

Assim como o mercado automobilístico nacional, o mercado de Curitiba também vem sofrendo com as sucessivas quedas nas vendas ao longo dos últimos três anos, resultando no fechamento de diversas concessionárias. De acordo com números da FENABRAVE, no ano de 2016 o mercado de Curitiba recuou 46% em relação ao ano de 2013.

Mesmo apresentando queda nas vendas, o mercado de Curitiba demonstrou sensibilidade positiva em relação a lançamentos de veículos com novas tecnologias e design inovador, como foi o caso do Nissan Kicks, Jeep Compass, entre outros lançamentos.

O número de automóveis e comerciais leves emplacados na área de influência foi de um pouco mais de 35 mil unidades (ano de 2016 considerando apenas veículos de varejo¹). As

¹ No meio automobilístico há uma distinção entre veículos de varejo e veículos de venda direta. Venda direta são os veículos vendidos para pessoas jurídicas, produtores rurais, pessoas com deficiência e, em alguns casos, funcionários de empresas. Essa comercialização é feita diretamente pela montadora, sendo a concessionária

cinco marcas que possuem a maior participação de varejo no mercado são: GM com 14%, Hyundai com 9,5%, Honda com 9,4%, Volkswagen com 9,1% e a Fiat com 9%. A Nissan se encontra na nona posição com 4,3% de participação de mercado. Abaixo gráfico com a participação das principais marcas.

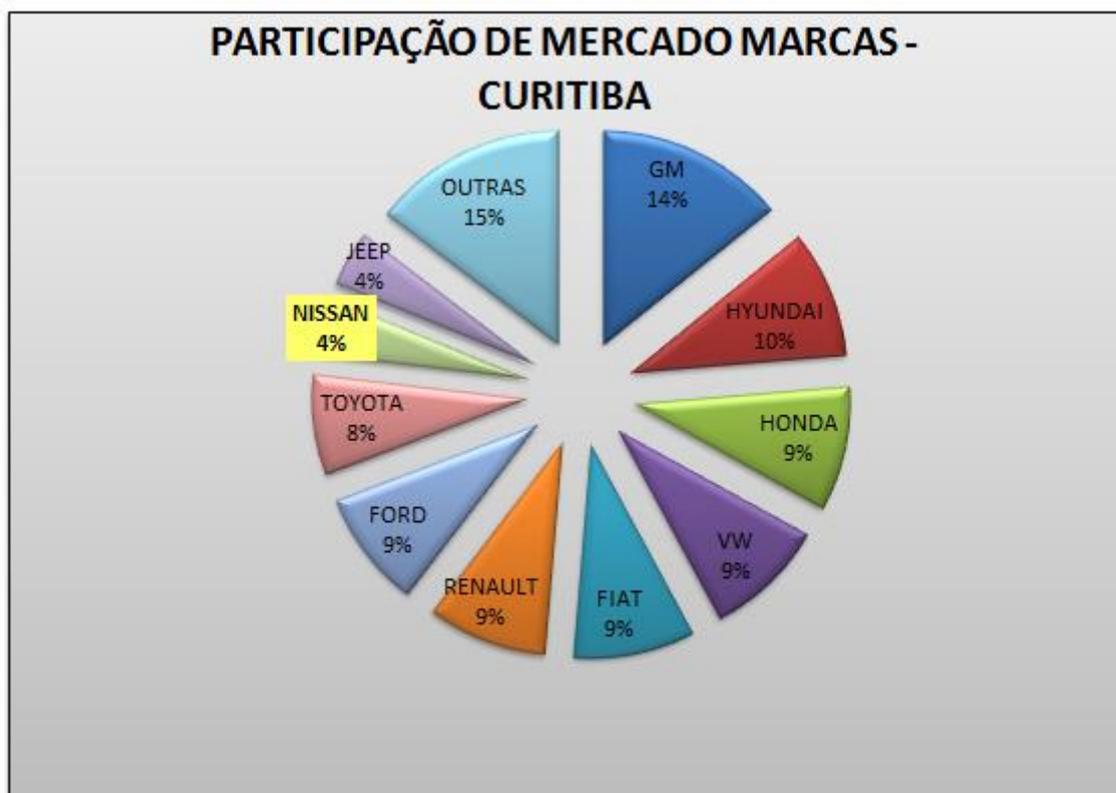


FIGURA 4 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS MARCAS EM CURITIBA
FONTE: FENABRAVE

3.3 UM BREVE RESUMO DA HISTÓRIA DA NISSAN

A Nissan foi fundada no ano de 1933 na cidade de Yokohama no Japão com o propósito de buscar sempre entregar produtos com tecnologia inovadora e serviços que buscam enriquecer a vida das pessoas. A inovação está até na logo da marca “*Innovation that excites*”. A montadora está presente em mais de 200 países e possui cerca de 160 mil

apenas o local de entrega (ganhando uma comissão para isso). O varejo é a venda da concessionária para o cliente final, pessoa física.

funcionários. Suas 45 fábricas estão espalhadas ao redor do mundo produzindo e distribuindo veículos para as mais de seis mil concessionárias da marca. A Nissan busca sempre, como diz em seu site, “antever a evolução do mercado automotivo mundial”.

A Nissan chegou ao Brasil no ano de 2000, escolhendo o país para montar a base para atender todo o MERCOSUL. A parceria fechada com a Renault no ano de 2001 reforçou a estratégia de expansão neste mercado. Hoje a marca opera com mais de 160 concessionárias distribuídas em todos os estados do país. De acordo com o site da montadora, “ao olhar sua trajetória no Brasil, a Nissan vê um futuro ainda mais promissor, com produtos cada vez mais inovadores e que fazem jus ao consumidor do quarto maior mercado automotivo mundial². Em outras palavras, a Nissan veio para ficar”.

3.4 A NISSAN NA ÁREA DE INFLUÊNCIA DE CURITIBA

Conforme apresentado acima, a Nissan obteve em 2016 4,3% de participação de mercado na área de influência de Curitiba (considerando apenas varejo), ficando com a nona posição entre as marcas (dados de 2016). Apesar de ter mantido a mesma posição que em 2015 (nona posição em 2015 e 2016) a Nissan ganhou participação de mercado, saindo de 3,4% em 2015 para 4,3% em 2016. Além do aumento de participação de mercado, a Nissan também obteve crescimento nas vendas – considerando varejo e venda direta – de 2%, saindo de 5.384 unidades emplacadas em 2015 para 5.493 em 2016. O crescimento pode parecer baixo, porém é algo a ser comemorado: a marca conseguiu obter crescimento mesmo em um mercado (mercado automobilístico de Curitiba) que recuou 29% em relação ao ano de 2015. Esse crescimento só foi possível devido ao aumento nas vendas do veículo Versa e do lançamento do novo Nissan Kicks, conforme tabela abaixo.

² Até o ano de 2014 o Brasil se manteve como quarto maior mercado automotivo do mundo, porém, de acordo com a Consultora Jato Dynamics, o Brasil fechou o ano de 2015 na sétima colocação.

Modelos	ANO		Total Geral
	2015	2016	
VERSA	1.670	2.389	4.059
MARCH	1.879	1.232	3.111
SENTRA	875	756	1.631
FRONTIER	473	433	906
KICKS		683	683
LIVINA	294		294
GRAND LIVINA	169		169
ALTIMA	23		23
TIIDA HATCH	1		1
Total Geral	5.384	5.493	10.877

TABELA 2 - EMPLACAMENTO POR MODELO NISSAN
 FONTE: O AUTOR (2017)

3.5 ANÁLISE COMPETITIVA PELO MODELO DE PORTER

Com base no modelo das cinco forças de Porter foi montado um organograma para analisar o grau de atratividade do setor automobilístico de Curitiba. O modelo de Porter fornece uma clara indicação do grau de competitividade de um setor e seu potencial de atratividade, ele analisa cinco forças de atração externas, conforme Figura 5.

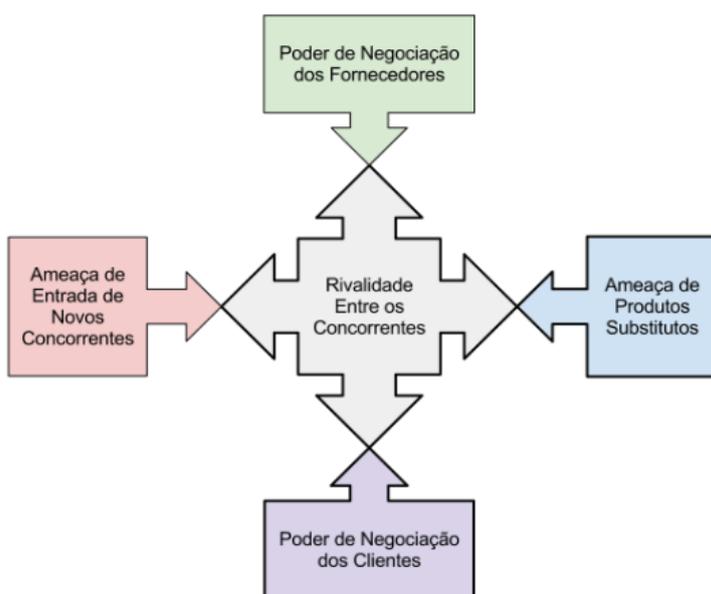


FIGURA 5 - MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER
 FONTE: [HTTPS://ENDEAVOR.ORG.BR/5-FORCAS-DE-PORTER/](https://endeavor.org.br/5-FORCAS-DE-PORTER/)

A análise das cinco forças de Porter é feita de acordo com o impacto na lucratividade, se o impacto for alto a atratividade é baixa, se o impacto for baixo a atratividade é alta. Analisando cada uma das cinco forças temos a atratividade da indústria analisada.

3.5.1 Ameaça de entrada de novos concorrentes

Obter uma nova concessão de alguma marca é um processo difícil e demorado, requer altos investimentos, intensa negociação com montadoras e ainda a avaliação se há demanda de mercado para isso. Ou seja, não é fácil conseguir aprovação da montadora para a abertura de uma nova concessionária.

O Grupo Barigüi já vinha trabalhando há algum tempo para obter a concessão da marca Nissan na região de Curitiba, sem sucesso. A concessão só foi possível porque um dos grupos que possuía a concessão da marca na região resolveu sair do mercado. O controle por parte da montadora Nissan sobre novos entrantes é uma clara barreira à entrada de novos concorrentes (dentro da mesma marca), reforçado por um acordo entre a montadora e os dois grupos que possuem a concessão da marca na região de que não serão cedidas novas concessões para outros grupos, até porque não há mercado para mais um concorrente.

Pela dificuldade de novos entrantes no mercado o grau de atratividade pode ser considerado alto.

3.5.2 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes do setor automobilístico é extremamente alta, o que invariavelmente leva a uma “guerra de preços” tanto na área de vendas como na área de serviços. A rivalidade se torna ainda mais acirrada devido ao lento crescimento do setor (até mesmo queda), altos custos fixos e de estocagem e a ausência de diferenciação de produtos (os produtos são os mesmos, apenas o serviço que pode ser diferenciado).

O alto impacto da rivalidade na lucratividade resulta em um baixo grau de atratividade nesse quesito.

3.5.3 Ameaça de produtos substitutos

Para os brasileiros a compra de um carro é muito mais que um meio de locomoção, é a realização de um sonho. Substituir um meio de locomoção pode ser relativamente fácil, mas substituir um sonho é muito mais difícil. Uma das ameaças para o setor automobilístico é o desenvolvimento de um transporte público de qualidade, algo que atualmente está fora da realidade do país e longe de ser concretizado. Outro meio alternativo de transporte são as bicicletas, meio que recebe muito incentivo por parte da prefeitura de Curitiba com a construção de diversas ciclovias. Porém não é algo que ameace a indústria automobilística.

Com a fraca pressão de produtos substitutos, o grau de atratividade se torna alto.

3.5.4 Poder de negociação dos clientes

O poder de negociação dos clientes é elevado na indústria automobilística. Considerando só concorrentes da marca Nissan em Curitiba, não há diferenciação de produtos, os veículos são padronizados. Dessa forma os vendedores (as concessionárias) são colocados uns contra os outros, incorrendo em uma guerra de preços que só é saudável para o cliente. Também há guerra de preços entre concessionárias de diferentes marcas, os produtos estão cada vez mais completos (satisfazem todas as necessidades do cliente) e parecidos, muitas vezes o preço ou a condição de financiamento acaba sendo o diferencial para o cliente comprar um veículo Nissan ao invés de um veículo Toyota, por exemplo. Outro ponto de destaque que aumenta o poder de negociação do cliente é o acesso à informação. A utilização em larga escala da internet deixa compradores plenamente informados dos preços de mercado e da demanda dos produtos, mudando de mãos o poder de negociação. O poder de negociação nas mãos dos clientes diminui as margens de lucro, diminuindo também o poder de atração para o setor.

3.5.5 Poder de negociação de fornecedores

O grande fornecedor que pode impactar diretamente na operação é a montadora, é basicamente ela que fornece todos os produtos (veículos e peças) para a concessionária. Nesse meio é como se não existisse negociação, os únicos autorizados a vender os produtos da montadora, como por exemplo, os veículos da Nissan, são os concessionários. Ou seja, a concessionária – como compradora – é o único, e sendo assim o mais importante, cliente para a fornecedora (montadora). É um jogo de ganha/ganha ou perde/perde, e obviamente ambos vão preferir o ganha/ganha. Dessa forma o grau de atratividade é alto.

Das cinco forças de atratividade de Porter, três apresentam alto grau de atratividade e duas apresentam baixo grau de atratividade. O que, na média, indica que o mercado automobilístico é um mercado atrativo. É um mercado muito difícil de entrar pelo alto investimento necessário, pela quantidade de concessionárias existentes e por acordos internos para barrar novos entrantes. Porém para quem está no mercado ele tem sido lucrativo.

3.6 PORTFÓLIO DE PRODUTOS NISSAN

A Nissan é reconhecida mundialmente por sua tecnologia e inovação. O portfólio da marca no Brasil conta com cinco diferentes modelos (cada um com diferentes versões): March, Versa, Sentra, Kicks e Frontier. Entre os diferenciais da marca está o chamado “Compromisso Nissan”, um pacote de vantagens na hora de manter o seu Nissan, como o próprio slogan do programa indica: “fácil de comprar, fácil de manter”. Já passou a época em que um carro era escolhido apenas por beleza e preço, hoje em dia o custo das revisões periódicas é um grande diferencial na hora da escolha entre diferentes marcas. Pensando nisso a Nissan lançou em seu programa “Compromisso Nissan” o pacote preço fechado, garantindo, segundo o seu site, “um dos menores custos nas revisões periódicas até 60.000 KM, com mão de obra inclusa e preço fechado em todas as concessionárias do Brasil”. Além disso, o “Compromisso Nissan” oferece três anos de garantia após a compra, sem limite de quilometragem, e *way assistance*, assistência 24 horas em todo o país, por dois anos.

3.6.1 Nissan March

É o veículo de entrada da marca, partindo de R\$ 38.990 até R\$ 59.290. Possui oito diferentes versões, sendo três com motorização 1.0 e cinco com motorização 1.6 (em câmbio manual e automático). A versão mais vendida é a 1.0 S. Está em um dos segmentos mais disputados do mercado, perdendo em venda para dois dos seus três principais concorrentes: Hyundai HB20 e Chevrolet Onix.

De acordo com o site da revista auto esporte o Nissan March se diferencia dos demais concorrentes por ser bem equipado e com um excelente custo-benefício, é o único da categoria com câmera de ré de fábrica, além de ser econômico (tendo recebido nota A do Inmetro no quesito consumo).

3.6.2 Nissan Versa

Faz parte da categoria sedã, possui sete versões e, assim como o March, motorização 1.0 e 1.6 (versões em câmbio manual e automático). A versão mais vendida é a de entrada, Versa 1.0. Os preços partem de R\$ 44.990 até R\$ 67.190. Seus principais concorrentes são o Chevrolet Prisma, Ford New Fiesta Sedan e Hyundai HB20S. O Nissan Versa é o veículo mais vendido de sua categoria e também o mais vendido da Nissan, sendo um dos “carros chefes” da marca.

Entre as principais vantagens está o grande espaço interno, excelente dirigibilidade e potência do motor.

3.6.3 Nissan Sentra

O Sentra é o sedã grande da marca Nissan. Está disponível em três versões, todas elas com o potente motor 2.0. Os preços variam de R\$ 69.590 a R\$ 99.990. A versão mais vendida é a 2.0 SL CVT. Entre seus concorrentes podemos destacar o Chevrolet Cruze, Honda Civic,

Toyota Corolla e Renault Fluence. Entre os pontos fortes podemos destacar bom desempenho do câmbio automático CVT com o motor 2.0, vasta quantidade de itens de série e um ótimo espaço interno.

3.6.4 Nissan Kicks

O Nissan Kicks é a aposta da montadora para emplacar no segmento dos chamados Veículos Utilitários Esportivos ou SUV (*Sport Utility Vehicle*), um dos poucos segmentos que apresentou crescimento mesmo no período de crise. O veículo foi lançado para o mercado brasileiro em agosto de 2016, o grande sucesso gerou fila de espera para quem quisesse adquirir uma unidade. O veículo está disponível em duas versões com motorização 1.6, com preços de R\$ 84.900 e R\$ 91.900. Em comparação com os principais concorrentes o Nissan Kicks apresenta o menor preço, um importante diferencial na hora da venda. Além do preço atraente, o veículo apresenta um design inovador, tecnologia de ponta, excelente acabamento interno, diversos itens de segurança, atributos que fizeram com que ele fosse eleito o melhor da categoria em diversos comparativos (Estadão, Quatro-rodas e Auto-esporte).

O veículo ainda é produzido no México, porém a partir do mês de março sua produção está prevista para o Brasil, o que resultará em versões com preços ainda mais atraentes.

3.6.5 Nissan Frontier

A Frontier é a pick-up da Nissan. Está disponível em sete versões com motorização 2.5 e câmbios manual ou automático, partindo de R\$ 97.090 até R\$ 156.790. Entre as principais concorrentes está a Toyota Hilux e a Volkswagen Amarok. Os modelos se alteram no na liderança de pick-ups de grande porte.

Entre os pontos fortes da Nissan Frontier está o computador de bordo de série, interior requintado e luxuoso, suspensão pensada e desenvolvida para uso fora da estrada. De acordo com o site da montadora é um veículo “perfeito para o off-road, transporte de cargas e

locomoção urbana, a Nissan Frontier vem com design desde a opção de entrada e mais itens de série”.

3.7 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DAS MONTADORAS

Não é segredo que o consumidor está cada vez mais exigente. A informação está acessível para todos, e há uma forte correlação entre informação e grau de exigência do consumidor. A pesquisa da TIC Domicílios 2015 aponta que 58% da população brasileira tem acesso à internet, o dispositivo mais utilizado para acesso é o telefone celular (56%). O comportamento do consumidor mudou e as montadoras também estão mudando. Habilidades operacionais sempre se destacaram como fortes fontes de vantagens competitivas sustentáveis, uma estrutura enxuta e eficiente – por exemplo – deixava todos os concorrentes para trás. Nos tempos atuais, principalmente nesse cenário de crise, essas capacidades se tornaram triviais. No novo cenário “a nova fonte de vantagem competitiva é o foco no cliente: conhecer profundamente suas necessidades e satisfazê-las melhor que ninguém.” (Harvard Business Review, setembro 2016).

O nível de satisfação do consumidor brasileiro na compra de veículos novos e nos serviços de pós-vendas é um importante indicador e diferencial de cada marca. O J.D. Power, um dos mais conceituados institutos especializados em pesquisas de opinião e mercado, divulga anualmente um ranking de satisfação das montadoras. Dois índices de satisfação são divulgados: vendas e pós-vendas.

Na metodologia de pesquisa do índice de vendas cinco fatores-chave são considerados na compra de um veículo zero quilômetro: vendedor, instalações da concessionária, *test-drive*, fechar negócio com o resultado esperado e entrega do veículo.

Para o pós-vendas também são considerados cinco fatores-chaves: a experiência do cliente na iniciação do serviço, experiência no atendimento do consultor técnico, instalações das concessionárias, retirada do veículo e qualidade do serviço.

3.8 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO NISSAN

Assim como todas as montadoras e, principalmente, as montadoras japonesas, a Nissan trabalha com foco total na satisfação dos clientes. De acordo com a J.D. Power, a Nissan fechou o ano de 2016 na quinta posição no Índice de Satisfação de Vendas (*Sales Satisfaction Index – SSI*) de uma lista de doze marcas e em sétimo lugar (em quatorze marcas) no Índice de Satisfação do Consumidor (*Customer Satisfaction Index – CSI*), índice que mede a satisfação com o pós-vendas da marca.

SSI		CSI	
1º	Toyota	1º	Toyota
2º	Hyundai-CAOA	2º	Hyundai-CAOA
3º	Jeep	3º	Hyundai-HMB
4º	Chevrolet	4º	Chevrolet
5º	Nissan	5º	Honda
6º	Honda	6º	Kia
7º	Hyundai-HMB	7º	Nissan
8º	Ford	8º	Ford
9º	Citroën	9º	Fiat
10º	Volkswagen	10º	Citroën
11º	Renault	11º	Mitsubishi
12º	Fiat	12º	Volkswagen
		13º	Peugeot
		14º	Renault

TABELA 3 - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
FONTE: J.D. POWER (2016)

Buscando melhorar sua colocação nos indicadores de qualidade de vendas e pós-vendas a Nissan vem trabalhando forte sua rede de concessionárias, criando classificações (ouro, prata e bronze) e dispondo de incentivos financeiros para as concessionárias que apresentarem os melhores índices de satisfação. Além disso, treinamentos constantes são realizados para melhor atender os clientes.

3.9 MERCADO TOTAL

O tamanho do mercado de varejo e venda direta de automóveis e comerciais leves na área de influência de Curitiba em 2016 foi de 63.489 unidades, uma média de 5.290 veículos emplacados por mês. Considerando apenas o varejo, o mercado em 2016 foi de 35.044 unidades emplacadas, uma média 2.920 por mês. De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) a previsão de crescimento do mercado automotivo para o ano de 2017 é de 4% (o governo brasileiro é mais otimista e projeta um crescimento de 9%). Dessa forma o mercado total de varejo e venda direta de 2017 seria de 66.028 unidades e o mercado de varejo de 36.445.

3.10 MERCADO ALVO

A Nissan fechou o ano de 2016 com 4,3% de participação no mercado de varejo e 8,7% de participação se consideramos varejo mais venda direta. Para 2017 a meta da montadora Nissan é atingir 10% de participação de mercado considerando varejo e venda direta, ou seja, emplacar 6.600 unidades em 2017. Se considerarmos apenas varejo a projeção da Nissan para o ano de 2017 é vender 1.750 unidades, uma participação de 4,8% no mercado. As projeções otimistas de crescimento da marca estão apoiadas, principalmente, na nacionalização do veículo Nissan Kicks, que tem previsão para ocorrer no mês de março. Essa nacionalização vai resultar em versões mais baratas do veículo, aumentando assim as vendas.

O mercado alvo da Nissan Barigüi se concentra nessas 1.750 unidades anuais de varejo, ou 145 unidades mensais.

3.11 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

A concessionária Nissan que saiu do mercado para dar lugar a Barigüi possuía 48% de participação de mercado. Com os diferenciais e as vantagens competitivas que a Nissan Barigüi está trazendo para Curitiba, a projeção é de obter crescimento na participação de

mercado, atingindo 50% de share (a partir do mês de março), ou seja, vender uma média mensal de cerca de 70 veículos novos.

3.12 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA

No ramo de concessionárias automobilísticas existem os concorrentes que comercializam a mesma marca (Nissan) e os que comercializam outras marcas que disputam o mesmo nicho de clientes, como por exemplo, Honda e Toyota.

3.12.1 Concorrentes da mesma marca

Antes da crise brasileira se intensificar, a área de atuação de Curitiba possuía três lojas da Nissan, sendo uma do Grupo Globo e duas do Grupo AR Motors. Com a saída da AR Motors, a Nissan ficou (até a abertura da Barigüi) com apenas uma loja do Grupo Globo (a outra concessionária Nissan do Grupo Globo fica no município de São José dos Pinhais, região que não faz parte a área de atuação de Curitiba).

O Grupo Globo iniciou suas atividades na cidade de Florianópolis no ano de 1985. A abertura da sua primeira concessionária foi também em Florianópolis em 2001. No ano de 2004 a Globo chegou a Curitiba com a abertura de uma concessionária da marca Renault, porém somente em 2009 que o Grupo inaugurou sua primeira concessionária Nissan na cidade. Assim como o Grupo Barigüi, o Grupo Globo também possui a concessão de outras marcas distribuídas nos estados do Paraná e Santa Catarina: são cinco marcas no total, Jeep, Renault, Ford, Fiat e Nissan.

Considerando apenas o mercado de varejo da Nissan na área de atuação de Curitiba, a Globo Nissan conseguiu aumentar sua participação no mercado no ano de 2016, saindo de 43,4% de participação no ano de 2015 para 50,7% de participação no ano de 2016. O restante do mercado ficou com a AR Motors e algumas chamadas “vendas de invasão”, ou seja, concessionárias de outras áreas de atuação que emplacaram veículos na área de atuação de Curitiba.

Participação de mercado NISSAN

Concessionárias	2015	2016
AR MOTORS	53,58%	48,23%
GLOBO NISSAN	43,39%	50,66%
NIX	0,20%	0,00%
OUTROS NISSAN	0,99%	1,05%
UNITED	1,84%	0,07%
Total Geral	100,00%	100,00%

TABELA 4 - DIVISÃO DE MERCADO NISSAN EM CURITIBA
FONTE: FENABRAVE

Em relação ao mix de produtos vendidos, a Globo Nissan se destaca pela venda de veículos mais básicos, como o Nissan March e o Nissan Versa, veículos que garantiram a liderança no mercado Nissan de Curitiba para a Globo. Nos modelos mais completos (e caros) como o Kicks, Sentra e Frontier, a Globo Nissan ficou atrás do seu concorrente AR Motors, conforme demonstra a tabela abaixo.

Modelo	2015	2016
MARCH	607	497
EURO IMPORT	326	232
GLOBO NISSAN	281	265
VERSA	471	447
EURO IMPORT	256	214
GLOBO NISSAN	215	233
SENTRA	265	178
EURO IMPORT	146	90
GLOBO NISSAN	119	88
KICKS		372
EURO IMPORT		188
GLOBO NISSAN		184
FRONTIER	81	11
EURO IMPORT	52	10
GLOBO NISSAN	29	1
LIVINA	36	
EURO IMPORT	26	
GLOBO NISSAN	10	
GRAND LIVINA	9	
EURO IMPORT	6	
GLOBO NISSAN	3	
ALTIMA	5	
EURO IMPORT	2	
GLOBO NISSAN	3	
TIIDA HATCH	1	
EURO IMPORT	1	
Total Geral	1.475	1.505

TABELA 5 - COMPARATIVO DE EMPLACAMENTO ENTRE CONCESSIONÁRIAS NISSAN
FONTE: FENABRAVE

A loja de Curitiba da Globo Nissan está muito bem localizada no bairro Alto da XV, uma região de alta renda – segundo dados do IBGE de 2010 o rendimento médio da população de Curitiba era R\$ 3.774,19 contra R\$ 6.544,17 do bairro Alto da XV – que é o perfil do cliente Nissan.

3.12.2 Concorrentes de outras marcas

Além da concorrência interna entre concessionárias da mesma marca, os concessionários também enfrentam a concorrência de outras marcas. Pela grande diversificação de produtos da Nissan, cada veículo apresenta uma marca como concorrente mais forte, porém, se formos analisar o perfil de clientes de cada marca, podemos destacar dois grandes concorrentes: a Toyota e a Honda.

A Honda foi fundada no Japão no ano de 1948 por Soichiro Honda. De acordo com o site oficial da montadora, a Honda “procura, por meio de seus produtos e serviços, proporcionar experiências diferenciadas e seguras às pessoas. Também acredita que apoiar colaboradores e comunidades na realização de seus desejos é uma forma de construir um futuro melhor”. No Brasil a marca está presente há 45 anos, localizada na cidade de Sumaré no estado de São Paulo, produz, importa e comercializa motocicletas, automóveis, quadriciclos e produtos de força. Apesar de estar presente no país a mais de 45 anos, os primeiros veículos importados da Honda só chegaram ao país em 1992. Já a produção de veículos nacionalmente só ocorreu no ano de 1997. Atualmente em Curitiba, a marca possui quatro concessionárias espalhadas pela cidade, sendo três Honda Niponsul e uma Honda Prixx (essa última localizada a menos de um quilometro do local da Nissan Barigüi). Em seu portfólio de produtos a Honda conta com seis diferentes modelos: Fit, HR-V, CR-V, City, Civic e Accord. Como concorrentes do mesmo segmento que os veículos da Nissan podemos destacar o HR-V e o Civic. O HR-V concorre diretamente com o Nissan Kicks, foi o SUV mais vendido no ano de 2016. Considerando os emplacamentos do varejo de agosto até dezembro de 2016 (pois o Kicks foi lançado em agosto), o Honda HR-V emplacou 639 unidades contra 376 veículos Kicks emplacados. Porém com a nacionalização do Kicks, a Nissan acredita que pode reverter o jogo. Já o concorrente do Honda Civic na Nissan é o Sentra. O recém-lançamento no novo Honda Civic aumentou ainda mais a diferença de

emplacamentos entre os dois modelos, fechando o ano de 2016 com 712 emplacamentos contra 180 do Nissan Sentra.

A Toyota foi fundada por Kiichiro Toyoda em 1937 no Japão. Ela é considerada a maior montadora do mundo, detém o maior índice de satisfação entre as montadoras e deu origem a um dos mais revolucionários e eficientes sistemas de administração de produção do mundo, o chamado *Just in Time*. A primeira instalação da Toyota fora do Japão foi feita no Brasil, no ano de 1958. A partir de 1962 se deu início a produção de um dos veículos mais importantes do mercado automobilístico brasileiro: o Bandeirante. Já na década de 90 começou a importação de outros modelos para o Brasil e foi formada a rede nacional de concessionárias Toyota. A partir daí a marca não parou de crescer no país, inaugurando em 1998 mais uma fábrica no país, fábrica que deu início a produção do veículo mais vendido da marca, o Toyota Corolla. Em Curitiba existem quatro concessionárias Toyota, duas Toyota Barigüi (do Grupo Barigüi) e duas Toyota Sulpar. As lojas estão espalhadas pela cidade, abrangendo as principais regiões da área de atuação em questão. O portfólio de produtos da Toyota no Brasil é composto por oito modelos: Etios, Etios Sedã, Corolla, Hilux, SW4, RAV4, Camry e Prius (veículo híbrido da marca). Entre os concorrentes das duas marcas, a Nissan leva vantagem em um modelo e desvantagem nos outros três, conforme tabela abaixo.

Marca	Modelos	Emplacamentos 2016
Toyota	ETIOS	995
Nissan	MARCH	501
Toyota	ETIOS SEDÃ	352
Nissan	VERSA	451
Toyota	COROLLA	752
Nissan	SENTRA	180
Toyota	FRONTIER*	433
Nissan	HILUX*	412

*considerado número de varejo mais venda direta

TABELA 6 - COMPARATIVO ENTRE MODELOS CONCORRENTES TOYOTA E NISSAN
FONTE: FENABRAVE

Conforme apresentado anteriormente (figura 4), considerando o mercado de varejo na área de influência de Curitiba, Honda, Toyota e Nissan possuem, respectivamente, 9%, 8% e 4% de participação de mercado. Por ter se instalado no país apenas de 2000, bem depois que os outros rivais, a Nissan ainda está desenvolvendo e conquistando o seu espaço no mercado nacional, aumentando a sua participação ano a ano.

Além das marcas que disputam o mesmo mercado de acordo com o perfil de clientes, também há marcas que disputam mercado em modelos específicos: Chevrolet, Hyundai, Volkswagen, Fiat, Renault, Ford, entre outras.

4. PLANEJAMENTO DE MARKETING

4.1 PRODUTO E PREÇO

Comercialização de veículos, peças e acessórios, além da prestação de serviços de pós-vendas da marca Nissan na área de atuação de Curitiba.

Desde a sua fundação em 1933, a Nissan se mantém firme no objetivo de entregar sempre produtos com tecnologia inovadora e serviços que venham a somar na vida das pessoas. Essa estratégia tem feito sucesso no mercado brasileiro. Mesmo tendo se estabelecido no país somente no ano de 2000, a cada ano que passa a Nissan consegue aumentar a sua participação de mercado. Esse crescimento de participação está diretamente ligado à estratégia, comunicação e marketing adotados pela montadora. Ela soube entender o mercado nacional, investiu pesado em propagandas e patrocínios esportivos (como as Olimpíadas de 2016 no Brasil) e adequou e ampliou sua linha de produtos para o país, trabalhando com veículos mais baratos como o Nissan March e o Nissan Versa.

4.1.1 Público Alvo

O portfólio da marca se divide entre os modelos March, Versa, Sentra, Frontier e Kicks. Podemos dividir o público-alvo em quatro categorias baseadas em seu preço e atributos percebidos.

O March tem valor de entrada a partir de R\$ 38.990 podendo chegar até R\$ 59.290, seus concorrentes principais: Hyundai HB20 e Chevrolet Onix. O Versa parte de R\$ 44.990 chegando até R\$ 67.190. Seus principais concorrentes são o Chevrolet Prisma, Ford New Fiesta Sedan e Hyundai HB20S. Com valores e qualidades percebidas próximas, podemos considerar os dois modelos dentro do mesmo público-alvo: B e C. O desafio dentro desse setor é tornar a marca tão popular quanto seus concorrentes. Com objetivo de tornar a marca mais conhecida pelo brasileiro em 2016 a Nissan contratou o apresentador Luciano Huck para estrelar suas campanhas em rede nacional. Com o mesmo objetivo, em paralelo foi a grande patrocinadora dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos.

O Sentra tem seus preços entre R\$ 69.590 a R\$ 99.990. Seus concorrentes principais: Chevrolet Cruze, Honda Civic, Toyota Corolla e Renault Fluence. O Sentra entra na categoria de público alvo A e B. O desafio nesse caso é superar a liderança do Toyota Corolla, modelo ícone da montadora e líder absoluto no segmento.

Lançamento da Nissan em 2016, o Kicks parte de R\$ 84.900 e pode chegar até R\$ 91.900. Grande aposta por parte da marca no segmento dos SUV's, o Kicks se enquadra no público A e A+. Seus concorrentes são o Jeep Renegade e o Honda HR-V, ambos sucesso de vendas em seus lançamentos. Para o seu lançamento, a Nissan utilizou o Kicks como o carro das Olimpíadas em 2016, favorecendo assim o conhecimento do público de massa sobre o carro. O desafio para esse público é manter o modelo inovador e instigante mesmo depois de seu lançamento, já que seu público é bastante exigente e seus concorrentes específicos.

A pick-up Frontier parte de R\$ 97.090 até R\$ 156.790. Os concorrentes principais são Toyota Hilux e a Volkswagen Amarok. O modelo pode ser inserido no público A e A+, também fazendo parte do público de produtores rurais e portadores de CNPJ. Nesse caso o desafio está em tornar o custo-benefício atrativo para o consumidor. Os valores percebidos pelo público devem enaltecer uma pick-up robusta e com motorização agressiva, não perdendo em qualidade de acabamento e conforto. Esses itens somados a uma boa condição comercial definem a escolha do cliente desse segmento.

4.2 LOCALIZAÇÃO DA CONCESSIONÁRIA

A nova concessionária Nissan Barigüi está localizada no Bairro Campina do Siqueira em Curitiba. Além de fazer parte de uma região com fácil acesso e muito conhecida pelos consumidores na hora de comprar um veículo, o bairro em questão apresenta indicadores favoráveis para o mercado automotivo.

De acordo com o Censo Demográfico de 2010 divulgado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a pirâmide etária do Bairro Campina do Siqueira apresenta uma concentração maior da população na parte do meio, compreendendo o intervalo de idade de 20 a 59 anos. É basicamente nesse intervalo que também se encontra os clientes das concessionárias automobilísticas.

Pirâmides etárias

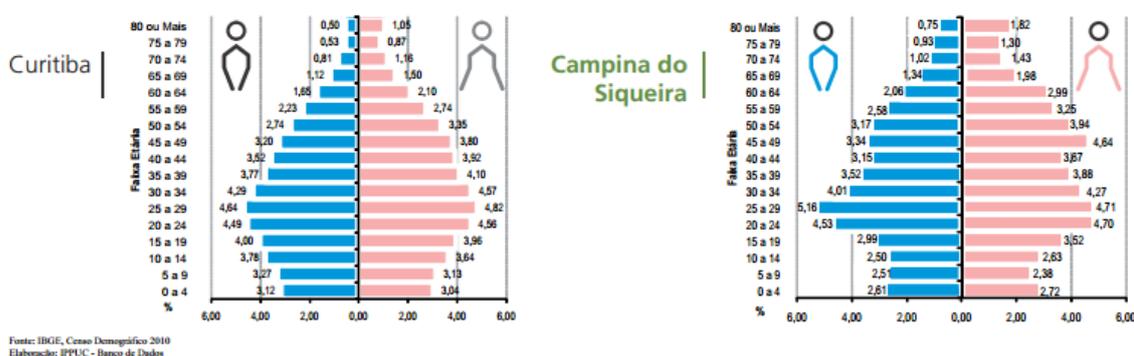


FIGURA 6 - PIRÂMIDE ETÁRIA
FONTE: IBGE (2010)

Outro diferencial na escolha da localização é o rendimento médio da população do bairro Campina do Siqueira. Enquanto o rendimento médio da região de Curitiba é de R\$ 3.774,19 por domicílio, o rendimento do bairro Campina do Siqueira é bem superior, R\$ 5.893,26 por domicílio.

Localidade Rendimento (Reais)	Domicílios		Pessoas com 10 anos ou mais de idade	
	Médio	Mediano	Médio	Mediano
Curitiba	3.774,19	2.300,00	1.424,60	700,00
Campina do Siqueira	5.893,26	4.000,00	2.297,13	1.100,00

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010
Elaboração: IPPUC - Banco de Dados

TABELA 7 - RENDIMENTO MÉDIO POPULAÇÃO DE CURITIBA
FONTE: IBGE (2010)

4.3 CAMPANHA DE LANÇAMENTO

Como a Nissan Barigüi chegou no mercado agora e briga com um concorrente já consolidado em Curitiba, a estratégia inicial é de altos investimentos em publicidade e propaganda. Além do investimento em propaganda, o marketing de relacionamento (CRM) utilizando a base de clientes que o Grupo Barigüi possui também faz parte da estratégia de lançamento da concessionária. Dado a análise do público alvo dos produtos o planejamento de lançamento para a nova concessionária se divide entre mídias online e offline, sempre buscando os diversos públicos encontrados em cada canal específico.

4.3.1 Estratégia de marketing de relacionamento

O Grupo Barigüi é o maior revendedor de veículos seminovos multimarcas de Curitiba, vendendo uma média de 664 seminovos por mês. Dentre esses veículos alguns são da marca Nissan. Esse banco de clientes Nissan será trabalhado com e-mails apresentando a nova Nissan Barigüi, chamando os clientes para o pós-vendas e com valores promocionais para a troca do carro por um Nissan novo.

Para os clientes de veículos de entrada, como March e Versa, a estratégia do e-mail é trabalhar parcela no veículo novo, por exemplo: “Nissan Versa com parcelas de R\$ 999 em 48x sem entrada”. O perfil dos clientes desses modelos busca financiamento com parcelas atrativas. Para os clientes de Sentra, Kicks e Frontier a estratégia do e-mail já é outra, focada nos benefícios dos veículos, itens de segurança e tecnologia.

4.3.2 Estratégia de publicidade e propaganda

Para os primeiros três meses, na campanha de lançamento, o investimento em publicidade e propaganda é de R\$ 230.000, dividido entre fevereiro, março e abril, conforme tabela abaixo:

	Fevereiro		Março		Abril	
Mídia	R\$	56.000	R\$	44.000	R\$	24.000
Rádio Jovem Pan	R\$	8.000	R\$	5.000	R\$	3.000
Rádio CBN	R\$	8.000	R\$	6.000	R\$	3.000
Patrocínio programa Transamérica Esportes	R\$	8.000	R\$	8.000	R\$	-
Globo (RPC)	R\$	18.000	R\$	14.000	R\$	10.000
Outdoors	R\$	6.000	R\$	6.000	R\$	3.000
Banner para cancelas do shopping Mueller	R\$	8.000	R\$	5.000	R\$	5.000
Eventos	R\$	16.000	R\$	10.000	R\$	8.000
Coquetel inauguração da loja	R\$	16.000	R\$	-	R\$	-
Evento com truck-foods na loja	R\$	-	R\$	2.000	R\$	-
Exposição de veículos no Park Shopping Barigüi	R\$	-	R\$	8.000	R\$	8.000
Internet	R\$	20.000	R\$	17.000	R\$	18.000
Compra de Google Adwords	R\$	6.000	R\$	4.000	R\$	4.000
Mídia programática	R\$	4.500	R\$	4.500	R\$	5.000
Patrocínio portais automotivos	R\$	2.000	R\$	2.000	R\$	2.000
Facebook	R\$	4.500	R\$	3.500	R\$	4.000
Instagram	R\$	3.000	R\$	3.000	R\$	3.000
Folders, Banners e Adesivos	R\$	8.000	R\$	2.000	R\$	2.000
Flyers para entrega em semáforos	R\$	4.000	R\$	2.000	R\$	2.000
Adesivos para test-drive	R\$	4.000	R\$	-	R\$	-
Decoração de Loja	R\$	-	R\$	6.000	R\$	-
Inflável nova Nissan Barigüi			R\$	6.000		
Brindes	R\$	-	R\$	1.000	R\$	1.000
Chaveiros para a entrega técnica		0	R\$	1.000		1000
Total investimento	R\$	100.000	R\$	80.000	R\$	50.000

TABELA 8 - INVESTIMENTO DE MARKETING LANÇAMENTO NISSAN BARIGÜI
 FONTE: O AUTOR (2017)

Inicialmente o investimento é na divulgação da marca, por isso o alto investimento em mídias como rádio e televisão, mídias abertas a todos. É preciso comunicar ao público em geral a abertura da nova loja. Investimentos em mídias mais segmentadas, como internet, também estão previstas.

5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da Nissan Barigüi vai utilizar grande parte da estrutura administrativa que o Grupo Barigüi já possui. Essa otimização de pessoas e processos é um dos principais diferenciais do Grupo Barigüi para redução de custos e despesas. Somente a estrutura comercial e operacional (de vendas e pós-vendas) que será contratada. O comando

estratégico é de responsabilidade do Diretor Comercial, e o comando executivo de um Gerente de Marca. A política de cargos e salários segue as normas já existentes no RH da empresa.

5.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

A Nissan Barigüi vai utilizar toda a estrutura administrativa e financeira já existente no Grupo Barigüi, não sendo necessária nenhuma contratação para estas áreas. As áreas de Contabilidade, Contas à pagar, Contas à receber, Financeiro, Caixa, Controladoria e faturamento estão sob responsabilidade do Diretor Financeiro. Com exceção do faturamento, todas as outras áreas são corporativas, ou seja, já são responsáveis por todas as marcas do Grupo Barigüi. O faturamento será utilizado pela Nissan em conjunto com a Fiat, como as duas marcas dividem a mesma estrutura de loja essa otimização é possível. Os outros departamentos corporativos existentes – TI, Manutenção Predial e Segurança Patrimonial, Suprimentos, RH, SAC e Call Center – que respondem para o Diretor Administrativo e de RH também serão responsáveis pela Nissan Barigüi.

5.2 ESTRUTURA DE MARKETING E CRM

O departamento de marketing é composto por um gerente de marketing, um supervisor de CRM (*Customer Relationship Management*, no português chamado de Gestão do Relacionamento com o Cliente) e um assistente de marketing. Essa estrutura responde diretamente para o Diretor Comercial e é responsável por todas as marcas que estão sob a gestão desse diretor. Dessa forma também será utilizada a estrutura já existente.

É responsabilidade do Departamento de Marketing e CRM a publicidade e propaganda da marca, programas de relacionamento com o cliente, divulgação de campanhas e promoções, controle de fluxo de loja, comunicação interna da concessionária, organização de eventos e o controle das despesas relacionadas ao marketing.

5.3 ESTRUTURA COMERCIAL

A estrutura comercial da Nissan Barigüi é dividida entre dois departamentos: novos e pós-vendas. O departamento de novos é responsável por todo o processo da venda de um veículo novo, desde a abordagem inicial ao cliente até a entrega do veículo após a venda. A partir desse momento o cliente passa a fazer parte do pós-vendas da concessionária, departamento responsável pela manutenção periódica (revisão) dos veículos e pela venda de peças e acessórios.

5.3.1 Estrutura de pessoal departamento de novos

A estrutura de pessoal do departamento de novos é formada por nove funcionários: um recepcionista, seis vendedores, um gerente comercial e um gerente de marca (que também é responsável pelas concessionárias Nissan que o Grupo Barigüi possui em Santa Catarina e pelo departamento de pós-vendas). Toda essa estrutura está abaixo de um Diretor Comercial. O único cargo que tem remuneração fixa é o recepcionista, todo o restante é remunerado de forma variável de acordo com as metas descritas na campanha de remuneração variável mensal. Vendedores também recebem um percentual de 0,5% do valor líquido de cada venda.

5.3.2 Estrutura de pessoal departamento de pós-vendas

O departamento de pós-vendas é composto por onze funcionários. São três consultores técnicos, responsáveis pelo atendimento ao cliente, diagnóstico inicial do veículo e por transmitir os problemas relacionados pelos clientes aos mecânicos; quatro mecânicos, responsáveis por realizar os serviços nos veículos (manutenção, troca de óleo, troca de peças, etc.); um vendedor de peças e um vendedor de acessórios; um gerente de pós-vendas e o gerente de marca (mesma pessoa responsável pelo departamento de novos). O salário dos consultores é fixo, todo o restante é comissionado ou pago por produtividade.

5.3.3 Organograma estrutura comercial

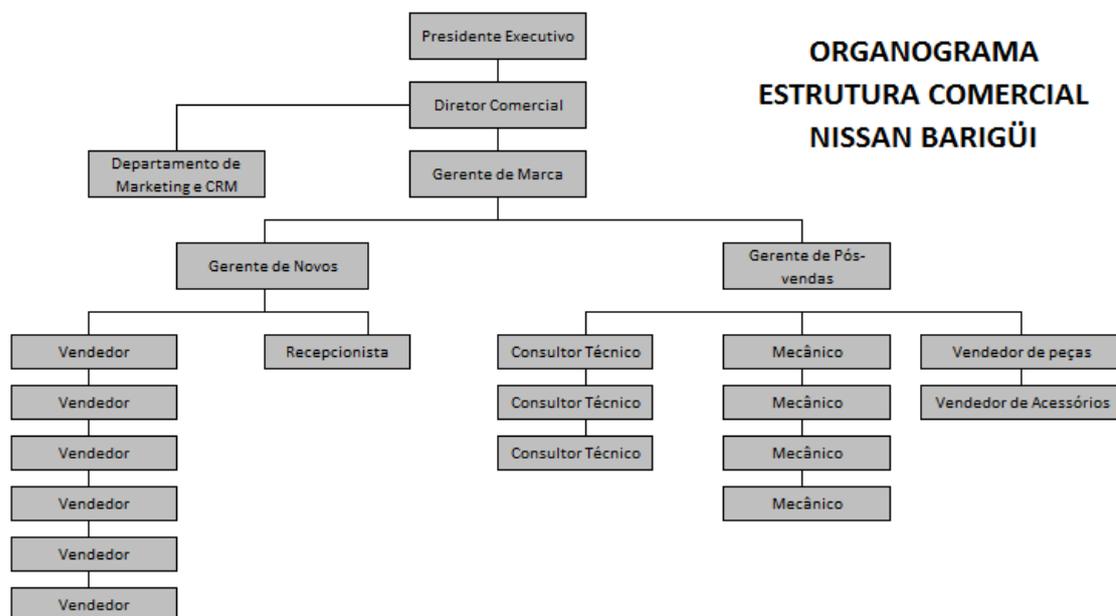


FIGURA 7 - ORGANOGRAMA ESTRUTURA COMERCIAL NISSAN BARIGÜI
FONTE: O AUTOR (2017)

6. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

6.1 FONTES DE FINANCIAMENTO

Para a abertura da nova concessionária não será utilizado financiamento, o projeto será conduzido com recursos próprios.

6.2 INVESTIMENTO TOTAL

O investimento total é composto pelos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais. Para a obra de incorporação da Nissan onde atualmente é a

Fiat Barigüi o investimento total necessário é de R\$ 1.496.896, que será depreciado ao longo de cinco anos.

6.3 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Os principais indicadores financeiros e econômicos foram analisados a partir da elaboração do demonstrativo de resultado da empresa. Na sequência apresentamos os resultados.

6.3.1 Demonstração do resultado do exercício e fluxo de caixa

As receitas são baseadas em projeções de crescimento do mercado automotivo da área de influência de Curitiba e da projeção de crescimento de participação da Nissan. A demonstração de resultado foi feita para os primeiros cinco anos, sendo o primeiro ano demonstrado em base mensal.

No primeiro ano, projetamos uma média de 70 veículos vendidos e 630 passagens de oficina (de acordo com a sazonalidade de cada mês). Para o segundo ano foi mantido os mesmo valores e a partir do terceiro ano foi projetado um crescimento de 5% na venda de veículos e 1% na passagem de oficina. O aumento nas vendas está alinhado com a previsão de expansão da marca Nissan no mercado brasileiro para os próximos anos. Já o aumento nas passagens de oficina vai de encontro com o aumento do pátio circulante de veículos Nissan na região de Curitiba.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas	840	840	882	926	972
Passagens Oficina	7.560	7.560	7.636	7.712	7.789

TABELA 9 - PROJEÇÃO DE VENDAS E PASSAGENS DE OFICINA
FONTE: O AUTOR (2017)

O custo da mercadoria e todas as despesas estão baseados em outras concessionárias da Nissan que o Grupo Barigüi possui em Santa Catarina. A receita bruta é calculada utilizando

um ticket médio de veículo vendido de R\$ 68.049 e o ticket médio de passagem de R\$ 1.100. Alguns custos são percentuais fixos do faturamento e outros são valores fixos, conforme tabela abaixo.

	Apuração	
Impostos	Percentual	-1,2%
CPV	Percentual	-84,9%
Desp. Vendas	Percentual	-1,7%
Gastos com Pessoal	Valor Fixo	(2.978.867)
Despesas Operacionais	Valor Fixo	(3.978.155)
Depreciação	Valor Fixo	(299.379)
IR/CSLL	Percentual	-25,0%

TABELA 10 - CUSTOS E DESPESAS DO PROJETO
FONTE: O AUTOR (2017)

Como será utilizado 100% de capital próprio (não há financiamento), o investimento total foi lançado como saída já no ano zero. Abaixo está a Demonstração de Resultado do exercício (DRE) anual e a mensal do primeiro ano.

	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Receita Bruta		65.477.160	65.477.160	68.418.378	71.503.331	74.739.171
(-) Impostos		(788.065)	(788.065)	(823.465)	(860.594)	(899.540)
(=) Receitas Líquidas		64.689.095	64.689.095	67.594.913	70.642.736	73.839.631
(-) CPV		(55.599.012)	(55.599.012)	(58.096.506)	(60.716.050)	(63.463.719)
(=) Lucro Operacional Bruto		9.090.083	9.090.083	9.498.407	9.926.686	10.375.912
(-) Desp. Vendas		(1.139.292)	(1.139.292)	(1.190.469)	(1.244.146)	(1.300.449)
(-) Gastos com Pessoal		(2.978.867)	(2.978.867)	(2.978.867)	(2.978.867)	(2.978.867)
(-) Despesas Operacionais		(3.978.155)	(3.978.155)	(3.978.155)	(3.978.155)	(3.978.155)
(=) Lucro Operacional (EBITDA)		993.769	993.769	1.350.917	1.725.518	2.118.441
(-) Depreciação		(299.379)	(299.379)	(299.379)	(299.379)	(299.379)
(=) Lucro antes do IR (LAIR)		694.390	694.390	1.051.538	1.426.139	1.819.062
(-) IR/CSLL (25%)		(173.598)	(173.598)	(262.884)	(356.535)	(454.765)
(=) Lucro Líquido		520.793	520.793	788.653	1.069.604	1.364.296
(+) Depreciação		299.379	299.379	299.379	299.379	299.379
(=) Fluxo de caixa Operacional		820.172	820.172	1.088.033	1.368.983	1.663.676
(+/-) investimentos		(1.496.896)				
(=) Fluxo de caixa da empresa		(1.496.896)	820.172	820.172	1.088.033	1.368.983

TABELA 11 - PROJEÇÃO DRE 5 ANOS
FONTE: O AUTOR (2017)

	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	
Vendas	70	72	68	69	68	71	68	69	68	70	77	70	
	MO	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Receita Bruta	5.456.430	5.612.328	5.300.532	5.378.481	5.300.532	5.534.379	5.300.532	5.378.481	5.300.532	5.456.430	6.002.073	5.456.430	
(-) Impostos	(65.672)	(67.548)	(63.796)	(64.734)	(63.796)	(66.610)	(63.796)	(64.734)	(63.796)	(65.672)	(72.239)	(65.672)	
(=) Receitas Líquidas	5.390.758	5.544.780	5.236.736	5.313.747	5.236.736	5.467.769	5.236.736	5.313.747	5.236.736	5.390.758	5.929.834	5.390.758	
(-) CPV	(4.633.251)	(4.765.630)	(4.500.872)	(4.567.062)	(4.500.872)	(4.699.440)	(4.500.872)	(4.567.062)	(4.500.872)	(4.633.251)	(5.096.576)	(4.633.251)	
(=) Lucro Operacional Bruto	757.507	779.150	735.864	746.685	735.864	768.328	735.864	746.685	735.864	757.507	833.258	757.507	
(-) Desp. Vendas	(94.941)	(97.654)	(92.228)	(93.585)	(92.228)	(96.297)	(92.228)	(93.585)	(92.228)	(94.941)	(104.435)	(94.941)	
(-) Gastos com Pessoal	(248.239)	(248.239)	(248.239)	(248.239)	(248.239)	(248.239)	(248.239)	(248.239)	(248.239)	(248.239)	(248.239)	(248.239)	
(-) Despesas Operacionais	(331.513)	(331.513)	(331.513)	(331.513)	(331.513)	(331.513)	(331.513)	(331.513)	(331.513)	(331.513)	(331.513)	(331.513)	
(=) Lucro Operacional (EBITDA)	82.814	101.745	63.884	73.349	63.884	92.279	63.884	73.349	63.884	82.814	149.071	82.814	
(-) Depreciação	(24.948)	(24.948)	(24.948)	(24.948)	(24.948)	(24.948)	(24.948)	(24.948)	(24.948)	(24.948)	(24.948)	(24.948)	
(=) Lucro antes do IR (LAIR)	57.866	76.796	38.935	48.401	38.935	67.331	38.935	48.401	38.935	57.866	124.122	57.866	
(-) IR/CSLL (25%)	(14.466)	(19.199)	(9.734)	(12.100)	(9.734)	(16.833)	(9.734)	(12.100)	(9.734)	(14.466)	(31.031)	(14.466)	
(=) Lucro Líquido	43.399	57.597	29.202	36.300	29.202	50.498	29.202	36.300	29.202	43.399	93.092	43.399	
(+) Depreciação	24.948	24.948	24.948	24.948	24.948	24.948	24.948	24.948	24.948	24.948	24.948	24.948	
(=) Fluxo de caixa Operacional	68.348	82.545	54.150	61.249	54.150	75.447	54.150	61.249	54.150	68.348	118.040	68.348	
(+/-) Investimentos	(1.496.896)												
(=) Fluxo de caixa da empresa	(1.496.896)	68.348	82.545	54.150	61.249	54.150	75.447	54.150	61.249	54.150	118.040	68.348	

TABELA 12 - PROJEÇÃO DRE MENSAL DO PRIMEIRO ANO

FONTE: O AUTOR (2017)

O *payback* projetado é o tempo estimado para a recuperação do capital investido. O tempo de *payback* (descontado) projetado do projeto é de dois anos, um mês e vinte e nove dias. Ou seja, nesse tempo o valor investido já será recuperado.

PAYBACK DESCONTADO - TAXA 12,83%				
	Fluxo de Caixa	Taxa	Fluxo desc.	Saldo
Ano 0	(1.496.896)	1,1283		
Ano 1	820.172	1,1283	726.909	(769.987)
Ano 2	820.172	1,27306	644.252	(125.735)
Ano 3	1.088.033	1,43639	757.475	631.740
Ano 4	1.368.983	1,62068	844.695	1.476.435
Ano 5	1.663.676	1,82862	909.800	2.386.234

PAYBACK - 2 ANOS, 1 MÊS E 29 DIAS

TABELA 13 - PAYBACK DESCONTADO

FONTE: O AUTOR (2017)

6.3.2 Rentabilidade do projeto

O Valor Presente Líquido (VPL) calculado, utilizando um custo de capital igual à SELIC atual de 12,83%, é de R\$ 2.386.234,30. O fato de o VPL ser maior que zero indica que os fluxos futuros trazidos e somados a valor presente superam o investimento inicial, confirmando a viabilidade do projeto.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é, possivelmente, o indicador mais usado para a avaliação de alternativas de investimento. A TIR mede o retorno de um investimento, um investimento se torna economicamente atrativo quando a TIR supera a Taxa Mínima de Atratividade (TMA). A TIR do projeto ficou acima da taxa de atratividade, 58,65% contra

uma TMA de 12,83%. Ou seja, o retorno sobre o investimento do projeto é maior do que a taxa mínima de atratividade.

RENTABILIDADE DO PROJETO	
INVESTIMENTO INICIAL	R\$1.496.896
GERAÇÃO DE CAIXA EM 5 ANOS	R\$5.761.035
VPL	R\$2.386.234
TIR	58,65%

TABELA 14 - RENTABILIDADE DO PROJETO
FONTE: O AUTOR (2017)

6.3.3 Análise econômica com premissas pessimistas

Projetando um cenário pessimista de volume de venda de 50 veículos por mês e de 600 passagens de oficina, com o mesmo crescimento de 5% nas vendas e de 1% nas passagens a partir do terceiro ano, resulta na DRE abaixo:

	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Receita Bruta		62.359.200	62.359.200	65.160.360	68.098.410	71.180.163
(-) Impostos		(750.538)	(750.538)	(784.252)	(819.614)	(856.705)
(=) Receitas Líquidas		61.608.662	61.608.662	64.376.108	67.278.796	70.323.458
(-) CPV		(52.951.440)	(52.951.440)	(55.330.006)	(57.824.810)	(60.441.637)
(=) Lucro Operacional Bruto		8.657.222	8.657.222	9.046.102	9.453.987	9.881.821
(-) Desp. Vendas		(1.085.040)	(1.085.040)	(1.133.780)	(1.184.901)	(1.238.523)
(-) Gastos com Pessoal		(2.978.867)	(2.978.867)	(2.978.867)	(2.978.867)	(2.978.867)
(-) Despesas Operacionais		(3.978.155)	(3.978.155)	(3.978.155)	(3.978.155)	(3.978.155)
(=) Lucro Operacional (EBITDA)		615.160	615.160	955.301	1.312.064	1.686.276
(-) Depreciação		(299.379)	(299.379)	(299.379)	(299.379)	(299.379)
(=) Lucro antes do IR (LAIR)		315.781	315.781	655.922	1.012.685	1.386.897
(-) IR/CSLL (25%)		(78.945)	(78.945)	(163.980)	(253.171)	(346.724)
(=) Lucro Líquido		236.836	236.836	491.941	759.513	1.040.173
(+) Depreciação		299.379	299.379	299.379	299.379	299.379
(=) Fluxo de caixa Operacional		536.215	536.215	791.320	1.058.893	1.339.552
(+/-) investimentos	(1.496.896)					
(=) Fluxo de caixa da empresa	(1.496.896)	536.215	536.215	791.320	1.058.893	1.339.552

TABELA 15 - PROJEÇÃO DRE CENÁRIO PESSIMISTA
FONTE: O AUTOR (2017)

Resulta em um VPL de R\$ 1.336.334,88 e uma TIR de 39,09% (contra uma TMA de 12,83%). O *payback* descontado se dá em três anos e 27 dias.

RENTABILIDADE DO PROJETO - Premissa Pessimista	
INVESTIMENTO INICIAL	R\$1.496.896
GERAÇÃO DE CAIXA EM 5 ANOS	R\$4.262.195
VPL	R\$1.336.365
TIR	39,09%

TABELA 16 - RENTABILIDADE DO PROJETO CENÁRIO PESSIMISTA
 FONTE: O AUTOR (2017)

7. CONCLUSÃO

O presente plano de negócio foi elaborado com o objetivo de analisar a viabilidade econômica e financeira da abertura de uma concessionária da marca Nissan na cidade de Curitiba.

O estudo demonstrou a grande importância que a indústria automobilística tem para o crescimento do país. Sendo uma das principais indústrias do país, há um claro interesse dos governantes de fomentar essa operação. Esse fomento normalmente é feito com incentivos fiscais, como, por exemplo, a redução do IPI para a indústria automobilística, política que fez com que o mercado retomasse o crescimento em 2013. Todos os bancos e especialistas estão apostando em um crescimento natural do mercado automobilístico para o ano de 2017, mas se isso não ocorrer, existe uma grande probabilidade de que seja concedido algum tipo de incentivo por parte do governo.

Essa segurança de crescimento do mercado e o histórico de crescimento da marca Nissan no mercado brasileiro foram reproduzidas na projeção de vendas do projeto. No cenário realista a TIR projetada ficou em 58,65% e o VPL em R\$ 2.386.234. O *payback* do projeto se deu em um pouco mais de dois anos. Mesmo em um cenário pessimista os indicadores se mostraram bons: TIR de 39,09%, VPL de R\$ 1.336.365 e *payback* descontado de três anos. Esses indicadores claramente indicam que o projeto é viável e deve ser aceito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEF Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras. <<http://www.anef.com.br/>>. Acesso em: 06 jan. 2017.

ANFAVEA Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. <<http://www.anfavea.com.br/>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

FENABRAVE Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. <<http://www.fenabrave.org.br/>>. Acesso em: 04 fev. 2017.

HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL. São Paulo: Junho, 2016.

IPPUC Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. <www.ippuc.org.br/>. Acesso em: 26 dez. 2016.

QUATRO RODAS Disponível em <<http://quatorrodas.abril.com.br/>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

REVISTA AUTO ESPORTE Disponível em <<http://revistaautoesporte.globo.com/>>. Acesso em: 24 jan. 2017.

UFSCAR Um passeio pela história automotiva brasileira. Disponível em <<http://www.formula.ufscar.br/blog/um-passeio-pela-historia-automotiva-brasileira/>>. Acesso em: 29 jan. 2017