

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS (FAGEN)

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

GUILHERME DE FREITAS SILVA

PLANO DE NEGÓCIOS FILIAL JEOVA JIREH MECÂNICA GERAL

UBERLÂNDIA

2021

GUILHERME DE FREITAS SILVA

PLANO DE NEGÓCIOS FILIAL JEOVA JIREH MECÂNICA GERAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Gestão e Negócios (Fagen) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Orientador: Professor Doutor Luciano Ferreira de Carvalho.

UBERLÂNDIA

2021

Dedico este trabalho à organização para o qual foi elaborado, ou seja, à Jeova Jireh Mecânica Geral.

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus, pelo milagre da vida e por ser nosso Jeova Jireh, ou seja, nossa provisão. Em segundo lugar à minha família, principalmente meus pais, pelos esforços feitos até aqui a fim de me propiciar uma educação de qualidade e, em especial, ao meu pai, Pedro José da Silva, que me permitiu trabalhar com ele à frente da oficina nos últimos anos e me ensinou, e tem me ensinado, valores para a vida como: honestidade, integridade, dedicação e fé. Por fim, agradeço também à Universidade Federal de Uberlândia (UFU) pelo tempo em que estou na instituição e os aprendizados que tive, tanto nas disciplinas formalmente, quanto informalmente com colegas e com os próprios professores, em especial, meu professor orientador Professor Doutor Luciano Ferreira Carvalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logotipo positivo e negativo _____	16
Figura 2 - Participação da frota por região _____	19
Figura 3 – Número de oficinas mecânicas _____	20
Figura 4 – Veículos elétricos no Brasil _____	26
Figura 5 - Elementos do Mix Promocional _____	41
Figura 6 – Localização e medidas terreno _____	49
Figura 7 – Layout / arranjo físico _____	50
Figura 8 – Processo de comercialização parte 1 _____	52
Figura 9 – Processo de comercialização parte 2 _____	53
Figura 10 – Processo de comercialização parte 3 _____	54
Figura 11 – Formação de mão de obra reparação automotiva Brasil _____	55
Figura 12 - Portfólio de Máquinas e Ferramentas _____	87
Figura 13 - Processo de comercialização completo _____	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vendas de Carros 2010 a 2019 Brasil	18
Tabela 2 - Frota veículos leves Brasil	18
Tabela 3 - Idade média frota veículos leves	19
Tabela 4 – Variação anual número total de oficinas	21
Tabela 5 - Frota circulante e Frota reparável (ERV)	21
Tabela 6 – Proporção vendas de peças e serviços oficinas mecânicas	22
Tabela 7– Faturamento do setor em Bilhões de reais (tamanho de mercado)	22
Tabela 8 – Faturamento médio mensal por oficina	23
Tabela 9 – Resumo análise da concorrência	36
Tabela 10 – Estimativa de comercialização	46
Tabela 11 – Previsão de vendas	46
Tabela 12 – Pesquisa salarial	62
Tabela 13 – Política salarial	62
Tabela 14 - Investimento em máquinas	65
Tabela 15 - Investimento em equipamentos	66
Tabela 16 - Investimento em móveis e utensílios de produção.	66
Tabela 17 - Investimento em equipamentos de escritório.	67
Tabela 18 - Investimento em móveis e utensílios de escritório.	67
Tabela 19 - Investimento estrutural total.	68
Tabela 20 - Investimento total	69
Tabela 21 - DREs projetadas	69
Tabela 22 - DFCs projetados	74
Tabela 23 - Alavancagem total	74
Tabela 24 - Saldos de caixa cenário esperado	75
Tabela 25 - Indicadores de viabilidade cenário esperado	75
Tabela 26 - Saldos de caixa cenário pessimista	75
Tabela 27 - Indicadores de viabilidade cenário pessimista	75
Tabela 28 - Saldos de caixa cenário otimista	75
Tabela 29 - Indicadores de viabilidade cenário otimista	75
Tabela 30 - Indicadores de viabilidade prováveis	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização da empresa _____	16
Quadro 2 - 5W2H controle de implementação de marketing _____	47
Quadro 3 – Descrição e requisitos: mecânico geral. _____	56
Quadro 4 – Descrição e requisitos: auxiliar de mecânico _____	57
Quadro 5 – Descrição e requisitos: consultor técnico _____	58
Quadro 6 – Descrição e requisitos: motoboy _____	58
Quadro 7 – Descrição e requisitos: assistente administrativo _____	59
Quadro 8 - Descrição e requisitos: gerente _____	60

LISTA DE SIGLAS

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

VPL – Valor Presente Líquido

TIR – Taxa Interna de Retorno

LTDA – Sociedade Empresária Limitada

ERV – Estoque Reparável de Veículos

Sindirepa – Sindicato da Indústria da Reparação de Veículos

Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

CMV – Custo da Mercadoria Vendida

CSV – Custo do Serviço Vendido

NPS – *Net Promoter Score*

VBR – Visão Baseada em Recursos

ERP – *Enterprise Resource Planning*

CUB – Custo Unitário Básico de Construção

GI – Galpão Industrial

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

FGTS – Fundo Garantidor do Tempo de Serviço

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

DFC – Demonstrativo de Fluxo de Caixa

Contran – Conselho Nacional de Trânsito

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	16
2. PLANO DE MARKETING.....	17
2.1. Análise de Marketing	17
2.1.1. Descrição do mercado.....	17
2.1.1.1. Demografia	23
2.1.2. Tendências	23
2.1.2.1. Aumento do público feminino nas oficinas.....	24
2.1.2.2. Consumidores mais exigentes	24
2.1.2.3. Aumento de tecnologia embarcada nos veículos.....	24
2.1.2.4. Crescimento de serviços de compartilhamento de veículos	25
2.1.2.5. Introdução de veículos elétricos e autônomos no mercado	26
2.2. Macroambiente de Marketing (Análise SWOT).....	27
2.2.1. Análise Situacional Externa:.....	27
2.2.1.1. Oportunidades.....	27
2.2.1.2. Ameaças.....	28
2.2.2. Análise Situacional Interna	28
2.2.2.1. Forças.....	28
2.2.2.2. Fraquezas	29
2.2.3. Estratégias	29
2.3. Nossa Oferta.....	30
2.3.1. Auto Center.....	31
2.3.2. Mecânica Geral	31
2.3.3. Ar-Condicionado.....	31
2.4. Análise da Concorrência	31
2.4.1. Opel Auto Center	32
2.4.2. Masa Auto Center	33
2.4.3. Pneus Santa Helena.....	34
2.4.4. Dpaschoal.....	34
2.4.5. Auto Mecânica Grande	35
2.5. A Estratégia de Marketing.....	37
2.5.1. Missão.....	37

2.5.2.	Visão	37
2.5.3.	Valores	37
2.6.	Objetivos de marketing	37
2.7.	Mercados-Alvo	37
2.8.	Posicionamento	38
2.9.	Estratégias competitivas	38
2.10.	Adaptação	38
2.10.1.	Produto	38
2.10.1.1.	Peças	39
2.10.1.2.	Serviços	40
2.11.	Preço	40
2.12.	Ativação	41
2.12.1.	Promoção	41
2.12.1.1.	Propaganda	41
2.12.1.2.	Marketing direto	42
2.12.1.3.	Marketing interativo/pela internet	42
2.12.1.4.	Promoção de vendas	42
2.12.1.5.	Publicidade/Relações Públicas	43
2.12.1.6.	Venda pessoal	43
2.13.	Canais de distribuição	43
2.14.	Necessidades de pesquisa de marketing	44
2.15.	Plano para Website	44
2.16.	Previsão de vendas	44
2.16.1.	Localização	45
2.16.2.	Indicação	45
2.16.3.	Internet	46
2.17.	Controles de Marketing	47
2.17.1.	Implementação	47
2.17.2.	Organização de marketing	47
2.18.	Plano de contingência de mercado	47
3.	PLANO OPERACIONAL	49
3.1.	Localização	49

3.2.	Layout / arranjo físico	50
3.3.	Capacidade comercial	51
3.4.	Necessidade de pessoal	51
3.5.	Processo de comercialização.....	51
4.	PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	55
4.1.	Recrutamento de pessoal.....	55
4.1.1.	Análise do mercado de trabalho.....	55
4.1.2.	Previsão da força de trabalho.....	56
4.1.3.	Descrição e requisito dos cargos.....	56
4.1.4.	Processo de recrutamento	60
4.2.	Seleção de pessoal.....	61
4.2.1.	Bases para a seleção de pessoas.....	61
4.2.2.	Técnicas de seleção.....	61
4.3.	Avaliação de Desempenho.....	61
4.4.	Plano de remuneração e benefícios	62
4.4.1.	Pesquisa salarial	62
4.4.2.	Política salarial.....	62
4.5.	Plano de treinamento.....	63
4.6.	Relações com empregados	63
5.	PLANO FINANCEIRO.....	64
5.1.	Investimento fixo (estrutural).....	64
5.1.1.	Construção galpão.....	64
5.1.2.	Máquinas de Produção	64
5.1.3.	Equipamentos de Produção.....	65
5.1.4.	Móveis e utensílios de produção.....	66
5.1.5.	Veículos	66
5.1.6.	Equipamentos de escritório.....	66
5.1.7.	Móveis e utensílios de escritório.....	67
5.1.8.	Investimento Fixo Total.....	68
5.2.	Investimento Financeiro.....	68
5.3.	Investimento de Marketing.....	68
5.4.	Investimento Total.....	69

5.5. Demonstrativos de Resultado do Exercício (DREs) Projetados	69
5.6. Demonstrativos de Fluxo de Caixa (DFCs) Projetados	74
5.7. Indicadores de Viabilidade.....	74
5.8. Avaliação do Plano de Negócio	76
REFERÊNCIAS.....	78
Apêndice 1 – Portfólio de Máquinas e Ferramentas.....	87
Apêndice 2 – Processo de comercialização completo	88
Apêndice 3 - Cronograma Geral.....	89
Apêndice 4 – Pesquisa de Avaliação de Desempenho 270°	90

Sumário Executivo

Este Plano de Negócios refere-se ao estudo de viabilidade financeira e mercadológica de abertura de uma filial da oficina mecânica automotiva Jeova Jireh Mecânica Geral no bairro Saraiva, setor sul da cidade de Uberlândia. A sede está estabelecida em Uberlândia desde 2016, na Av. Raulino Cotta Pacheco, 933 – Bairro Martins, setor central da cidade.

O mercado de reparação automotiva tem crescido muito nos últimos 10 anos, 9,8% a.a. em média, em 2019 apresentou faturamento total de aproximadamente R\$68 bilhões. Sem dúvidas, é um mercado gigante e não consolidado, haja vista, também, a igualmente grande quantidade de oficinas já estabelecidas, cerca de 69 mil oficinas no Brasil em 2019. Desse modo, percebe-se que é um mercado que apresenta oportunidades, mas também desafios.

A empresa possui a missão de estabelecer relações de valor, sólidas e duradouras com os clientes dela, auxiliando no direito humano de ir e vir, com segurança, conforto e privacidade. A visão de ser a melhor e maior oficina mecânica de Uberlândia, reconhecida como sinônimo de honestidade e qualidade. E possui como valores: honestidade, qualidade, respeito social e ambiental, eficiência e amizade.

O Plano de Marketing estima uma receita anual de aproximadamente R\$1,3 milhão ao ano, a partir do 2º ano de operação, na sequência, o Plano Operacional dimensiona um modelo de oferta que permita o alcance desta projeção. Em termos humanos seria necessária uma equipe de: 4 mecânicos, 1 auxiliar de mecânico, 1 consultor técnico, 1 motoboy, 1 assistente administrativo e 1 gerente, totalizando assim, 9 pessoas.

Por fim, no Plano Financeiro, estima-se um investimento total de R\$575.283,99, sendo R\$445.607,15 em estrutura, ou seja, construção do galpão e aquisição de todas as máquinas e equipamentos necessários ao funcionamento da oficina, R\$119.676,84 em capital de giro (caixa e clientes a receber) e R\$10 mil em marketing de pré-inauguração. A partir deste investimento e com os faturamentos esperados, calcula-se, a partir de uma taxa mínima de atratividade (TMA) estabelecida de 10%a.a., um Valor Presente Líquido (VPL) de R\$25.651,55, *PayBack* simples de 47 meses (3 anos e 11 meses) e uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 11% a.a. Sendo assim, percebe-se que, se o Custo Médio de Capital for menor ou igual aos 11%a.a. calculados, o projeto torna-se viável no horizonte em análise.

Palavras-chave: Plano de Negócios; Filial; Oficina Mecânica; Mercado; Uberlândia; Viabilidade.

Executive summary

This Business Plan refers to the financial and marketing feasibility study for the opening of a branch of the Jeova Jireh Mecânica Geral automotive mechanic shop in the Saraiva neighborhood, in the southern sector of the city of Uberlândia. The head office has been established in Uberlândia since 2016, at Av. Raulino Cotta Pacheco, 933 – Martins neighborhood, central sector of the city.

The automotive repair market has grown a lot in the last 10 years, 9.8% p.y. on average, in 2019 it had total sales of approximately R\$68 billion. Without a doubt, it is a gigantic and unconsolidated market, also considering the equally large number of workshops already established, around 69,000 workshops in Brazil in 2019. Thus, it is a market that presents opportunities, but also challenges.

The company's mission is to establish valuable, solid, and lasting relationships with its customers, supporting the human right to come and go, with safety, comfort and privacy. The vision of being the best and largest mechanic workshop in Uberlândia, recognized as synonymous with honesty and quality. And its values are: honesty, quality, social and environmental respect, efficiency and friendship.

The Marketing Plan estimates an annual revenue of approximately R\$1.3 million per year, as of the 2nd year of operation, then the Operational Plan measures an offer model that allows reaching this projection. In human terms, a team of: 4 mechanics, 1 mechanic's assistant, 1 technical consultant, 1 motorcycle courier, 1 administrative assistant and 1 manager would be necessary, totaling 9 people.

Finally, in the Financial Plan, a total investment of R\$575,283.99 is estimated, of which R\$445,607.15 in structure, that is, construction of the shed and acquisition of all machinery and equipment necessary for the operation of the workshop, R\$119,676.84 in working capital (cash and receivables) and R\$10 thousand in pre-opening marketing. From this investment and with the expected revenues, it is calculated, based on a minimum attractiveness rate (MAR) of 10% p.y., a Net Present Value (NPV) of R\$25,651.55, simple PayBack of 47 months (3 years and 11 months)

and an Internal Rate of Return (IRR) of 11% p.y. Thus if the Average Cost of Capital is less than or equal to 11% p.y. calculated, the project becomes viable in the horizon under analysis.

Keywords: Business Plan; Branch; Mechanical workshop; Marketplace; Uberlândia; Viability.

1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Jeova Jireh Mecânica Geral é uma empresa familiar de manutenção automotiva, possui nome bíblico que significa “Deus proverá” ou então “Deus de provisão”. Possui como símbolo em sua logomarca a silhueta de um leão, representando valores como: liderança, determinação, persistência e qualidade.

Figura 1 - Logotipo positivo e negativo



Fonte: autor.

A organização possui como objetivos qualidade técnica e, ao mesmo tempo, humanidade e proximidade com o cliente, pensando nisso, possui como slogan a frase: “Especializados no seu carro!”, em que “Especializados” denota a qualidade técnica e “no seu” a proximidade com o cliente.

Quadro 1 - Caracterização da empresa

Setores de Atividades:
45.30-7-03 - Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores
45.20-0-01 - Serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores
Natureza Jurídica:
206-2 - Sociedade Empresária Limitada (LTDA)
Enquadramento tributário:

Regime Simples Nacional.
Funding:
A ser definido.

Fonte: autor.

2. PLANO DE MARKETING

2.1. Análise de Marketing

2.1.1. Descrição do mercado

O mercado de reparação automotiva independente de veículos leves está enquadrado no que se conhece por *aftermarket* do setor automotivo e se caracteriza por oferecer peças de reposição e serviços de manutenção para os veículos automotores leves em circulação no país. As principais peças e serviços vendidos dizem respeito a: suspensão, direção, freios, óleos lubrificantes, injeção eletrônica, motores, arrefecimento, transmissão e ar-condicionado.

A denominação independente se refere a não estar vinculado às concessionárias, atendendo principalmente veículos que já estão fora do período de garantia (a partir de 1,5 anos até 5 anos de uso, a depender da marca e montadora), formando o que é conhecido como estoque reparável de veículos (ERV). Veículos leves são aqueles com até 3,5 toneladas¹, a seguir são apresentados os dados mais recentes sobre o setor e sua caracterização.

Tabela 1 – Vendas de Carros 2010 a 2019 Brasil

Posição	Fabricante	Modelo	Quantidade	Peso (Kg)
1º	VW	Gol	1.691.858	1.040
2º	FIAT	Uno	1.248.601	1.010
3º	GM	Onix	1.210.933	1.013
4º	FIAT	Palio	987.888	940
5º	FIAT	Strada	985.305	1.084
6º	VW	Fox	908.076	1.072
7º	Hyundai	Hb20	808.788	989
8º	Renault	Sandero	758.382	1.053
9º	Ford	Ka	744.968	1.033
10º	FIAT	Siena	702.475	1.080
Total			10.047.274	

Fonte: Disponível em: < <https://quatorrodas.abril.com.br/noticias/onix-gol-ou-palio-eis-o-carro-mais-vendido-no-brasil-nos-ultimos-10-anos/> >. Acesso em: 07 de ago. de 2021.

Aqui evidencia-se os 10 principais veículos leves vendidos no Brasil de 2010 a 2019, percebe-se que o peso médio deles é de 1.031 kg, ou seja, cerca de 1 tonelada, com pequenas variações.

Tabela 2 - Frota veículos leves Brasil

Ano	Quantidade	Variação anual
2010	31.643.178	—
2011	33.936.558	7,2%
2012	36.391.585	7,2%
2013	38.644.916	6,2%
2014	40.638.265	5,2%
2015	41.693.947	2,6%
2016	42.060.742	0,9%
2017	42.698.325	1,5%
2018	43.582.924	2,1%
2019	44.611.249	2,4%
Média		3,9%

Fonte: SINDIREPA. **Anuário da indústria da Reparação de Veículos do Brasil**. São Paulo: DNF&G Comunicação, 2020.

Aqui percebe-se um crescimento médio anual de 3,9%, nos últimos 10 anos, na frota brasileira de veículos leves, o que é muito bom para o setor automotivo como um todo.

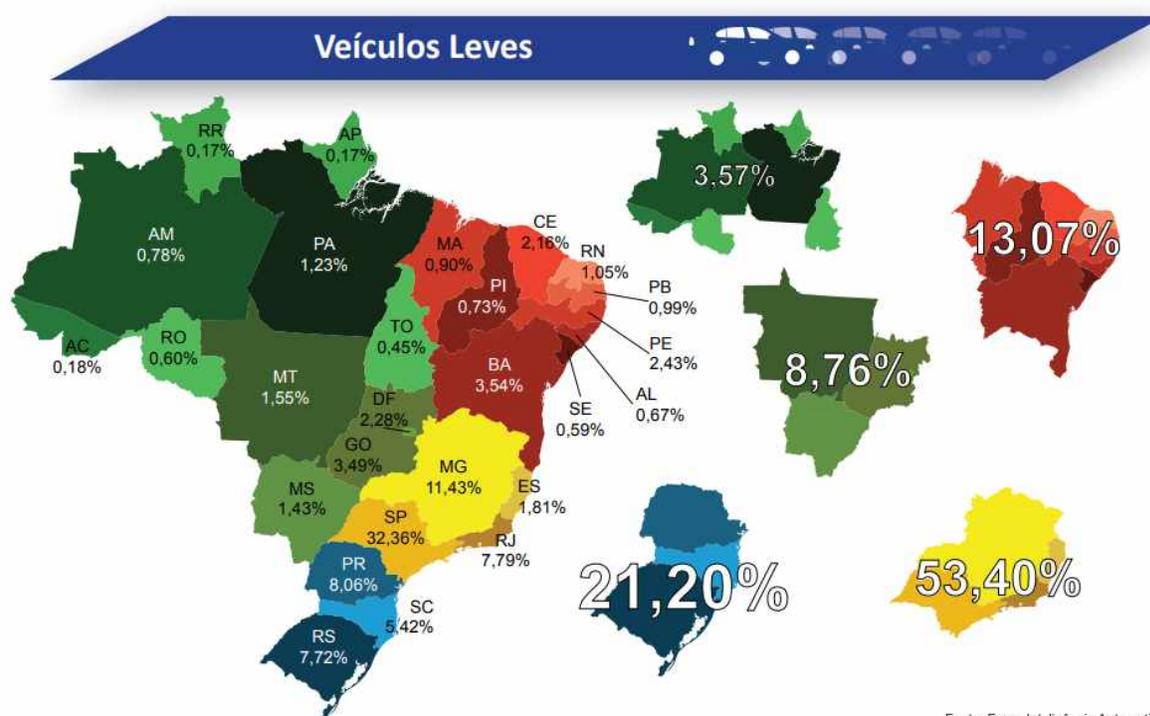
Tabela 3 - Idade média frota veículos leves

Ano	Idade média
2011	9,06
2012	8,89
2013	8,83
2014	8,85
2015	9,10
2016	9,49
2017	9,80
2018	10,04
2019	10,23
Média	9,37

Fonte: SINDIREPA. **Anuário da indústria da Reparação de Veículos do Brasil**. São Paulo: DNF&G Comunicação, 2020.

Esta tabela indica que os veículos leves brasileiros apresentaram uma idade média de cerca de 10 anos em 2019 e têm apresentado uma tendência de envelhecimento, saindo de 9,06 anos em 2011 para 10,23 anos em 2019. O setor de manutenção automotiva costuma atender carros a partir de seu 5º ano de uso.

Figura 2 - Participação da frota por região



Fonte: SINDIREPA. **Anuário da indústria da Reparação de Veículos do Brasil**. São Paulo: DNF&G Comunicação, 2020.

Pela figura, percebe-se que o Sudeste concentra mais da metade da frota circulante brasileira (53,40%) e Minas Gerais possui 11,43% dela, ou seja, esta região é a melhor para o segmento automotivo.

Figura 3 – Número de oficinas mecânicas

UF	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Distrito Federal	1.479	1.394	1.466	1.502	1.483	1.449	1.438	1.468	1.463
Goiás	1.663	1.724	1.918	2.066	2.219	2.235	2.464	2.494	2.666
Mato Grosso	1.422	1.479	1.551	1.682	1.732	1.754	1.916	2.010	2.066
Mato Grosso do Sul	1.164	1.200	1.320	1.397	1.427	1.449	1.595	1.639	1.705
Total Centro-Oeste	5.728	5.797	6.254	6.647	6.860	6.886	7.414	7.611	7.900
Alagoas	202	201	214	226	244	248	269	318	308
Bahia	1.942	1.930	2.101	2.159	2.218	2.201	2.328	2.346	2.430
Ceará	966	981	1.052	1.075	1.116	1.079	1.166	1.200	1.223
Maranhão	463	484	538	574	589	624	694	705	745
Paraíba	285	329	344	373	405	408	430	431	469
Pernambuco	895	968	1.026	1.044	1.047	1.042	1.120	1.164	1.182
Piauí	258	298	324	365	406	407	464	488	522
Rio Grande do Norte	448	503	523	524	541	526	577	615	616
Sergipe	209	205	220	231	235	241	259	268	273
Total Nordeste	5.667	5.899	6.342	6.570	6.800	6.776	7.308	7.535	7.768
Acre	122	116	116	137	129	116	106	113	113
Amapá	107	96	85	102	99	87	79	81	77
Amazonas	186	191	217	197	211	188	221	239	230
Pará	588	599	662	718	757	747	865	849	908
Rondônia	502	495	546	561	553	519	561	598	590
Roraima	83	76	88	89	84	86	89	88	90
Tocantins	246	262	281	293	319	316	344	329	358
Total Norte	1.834	1.835	1.996	2.096	2.152	2.059	2.267	2.297	2.366
Espírito Santo	1.353	1.393	1.418	1.450	1.461	1.450	1.509	1.589	1.577
Minas Gerais	7.981	7.985	8.346	8.559	8.648	8.512	8.923	9.126	9.222
Rio de Janeiro	3.689	3.554	3.589	3.570	3.531	3.449	3.443	3.585	3.457
São Paulo	16.903	17.020	17.828	17.978	17.987	17.540	18.093	18.670	18.656
Total Sudeste	29.926	29.952	31.180	31.557	31.626	30.951	31.967	32.970	32.912
Paraná	6.405	6.483	6.650	6.773	6.761	6.666	6.838	7.015	7.024
Rio Grande do Sul	6.589	6.497	6.624	6.684	6.539	6.329	6.323	6.649	6.449
Santa Catarina	4.510	4.584	4.606	4.667	4.653	4.629	4.807	5.068	4.962
Total Sul	17.505	17.564	17.880	18.124	17.953	17.624	17.967	18.732	18.435
Total	60.660	61.046	63.652	64.994	65.393	64.296	66.923	69.145	69.381

*Projeção Sindirepa Nacional
Fonte: Sindirepa Nacional

Fonte: SINDIREPA. **Anuário da indústria da Reparação de Veículos do Brasil**. São Paulo: DNF&G Comunicação, 2020.

Pela figura anterior percebe-se um número bastante expressivo de oficinas mecânicas automotivas espalhadas por todo o país, o que confirma a tese de um mercado bastante pulverizado e que se aproxima do conceito de mercado competitivo.

Tabela 4 – Variação anual número total de oficinas

Ano	Total	Variação (Nº)	Variação (%)
2011	60.660		
2012	61.046	386	0,6%
2013	63.652	2.606	4,3%
2014	64.994	1.342	2,1%
2015	65.393	399	0,6%
2016	64.296	-1.097	-1,7%
2017	66.923	2.627	4,1%
2018	69.145	2.222	3,3%
2019	69.381	236	0,3%
Média		1.090	1,7%

Fonte: SINDIREPA. **Anuário da indústria da Reparação de Veículos do Brasil**. São Paulo: DNF&G Comunicação, 2020.

Da tabela anterior, percebe-se um crescimento médio de 1,7% ao ano de 2011 a 2019 no número de oficinas mecânicas de veículos leves no Brasil, cerca de 1 mil novas oficinas abertas por ano desde 2011.

Tabela 5 - Frota circulante e Frota reparável (ERV)

Ano	Frota circulante	Frota reparável (ERV)	%
2010	31.643.665	22.642.966	72%
2011	33.937.079	24.243.771	71%
2012	36.391.998	26.115.775	72%
2013	38.645.079	28.237.121	73%
2014	40.638.041	30.317.341	75%
2015	41.725.680	32.547.942	78%
2016	42.071.091	34.497.791	82%
2017	42.695.452	36.360.572	85%
2018	43.232.121	37.248.101	86%
2019	44.842.973	41.691.495	93%
2020	45.980.638	42.694.122	93%

Fonte: SINDIREPA. **Anuário da indústria da Reparação de Veículos do Brasil**. São Paulo: DNF&G Comunicação, 2020.

Acompanhando a tendência de envelhecimento da frota circulante brasileira, a porcentagem da frota reparável sobre a frota total circulante saltou de 72% em 2010 para 93% em 2020.

Tabela 6 – Proporção vendas de peças e serviços oficinas mecânicas

Ano	% Peças	% Serviços
2010	37,2%	62,8%
2011	37,2%	62,8%
2012	39,1%	60,9%
2013	36,9%	63,1%
2014	34,8%	65,2%
2015	35,5%	64,5%
2016	35,7%	64,3%
2017	37,2%	62,8%
2018	35,0%	65,0%
2019	30,0%	70,0%
Média	35,9%	64,1%

Fonte: SINDIREPA. **Anuário da indústria da Reparação de Veículos do Brasil**. São Paulo: DNF&G Comunicação, 2020.

Aqui, percebe-se que, em uma oficina mecânica, cerca de 1/3 de seu faturamento advém da venda de serviços, e os restantes 2/3 da venda de peças. É interessante notar que, no geral, as oficinas mecânicas se comportam também como autopeças, vendendo os produtos a varejo, juntamente com a mão de obra.

Tabela 7– Faturamento do setor em Bilhões de reais (tamanho de mercado)

Ano	Faturamento	Variação (%)
2010	31,90	—
2011	36,50	14,4%
2012	40,50	11,0%
2013	40,90	1,0%
2014	63,40	55,0%
2015	65,40	3,2%
2016	66,40	1,5%
2017	71,20	7,2%
2018	67,10	-5,8%
2019	67,65	0,8%
Média		9,8%

Fonte: SINDIREPA. **Anuário da indústria da Reparação de Veículos do Brasil**. São Paulo: DNF&G Comunicação, 2020.

A partir disso, em termos de tamanho de mercado, evidenciado pelo faturamento nominal em Reais (R\$), tem-se um crescimento médio anual impressionante de 9,8% nos últimos 10 anos. O mercado saltou de R\$31,9 bilhões em 2010, para R\$67,65 bilhões em 2019, alcançando pico de R\$71,2 bilhões em 2017.

Tabela 8 – Faturamento médio mensal por oficina

Ano	Faturamento	Varição (%)
2011	R\$ 50.142,87	—
2012	R\$ 55.286,18	10,3%
2013	R\$ 53.546,37	-3,1%
2014	R\$ 81.289,55	51,8%
2015	R\$ 83.342,25	2,5%
2016	R\$ 86.060,30	3,3%
2017	R\$ 88.659,11	3,0%
2018	R\$ 80.868,71	-8,8%
2019	R\$ 81.254,23	0,5%
Média		7,4%

Fonte: o autor, a partir do relacionamento entre as tabelas 4 e 7.

Da tabela 8, com relação ao faturamento médio mensal por oficina percebe-se um crescimento, também impressionante, de 7,4% ao ano nos últimos 10 anos, menor que o crescimento total, mas ainda assim animador.

2.1.1.1. Demografia

Com base na experiência do autor, que está à frente de uma oficina mecânica automotiva há 5 anos, e via consulta à base de dados do estabelecimento, o público frequentador das oficinas é composto majoritariamente por homens, na faixa dos 40 anos, classes B e C. Geralmente, os homens são responsáveis por esse tipo de atividade no lar, levam seus próprios carros para conserto e o de parceiras, mães e irmãs, por exemplo.

A classe A responde por 20% dos gastos anuais com manutenção de veículos, enquanto as classes B e C respondem por 77% do total². Desta forma, claramente, o público-alvo das oficinas mecânicas ainda é composto por homens, na faixa dos 40 anos, classes B e C.

2.1.2. Tendências

Existem algumas tendências no setor que valem a pena serem destacadas:

1. Aumento do público feminino nas oficinas;
2. Consumidores mais exigentes;
3. Aumento de tecnologia embarcada nos veículos;

4. Crescimento de serviços de compartilhamento de veículos;
5. Introdução de veículos elétricos e autônomos no mercado.

2.1.2.1. Aumento do público feminino nas oficinas

Sem dúvidas, o mercado consumidor de oficinas mecânicas ainda é dominado por homens, no entanto, o número de mulheres que, além de estarem se inserindo no mercado de trabalho e comprado seus próprios bens, têm se tornado mais independentes e empoderadas tem crescido muito nas últimas décadas. Isto representa um enorme potencial para o mercado de manutenção automotiva, mas, também, desafios. Certamente, esta tendência puxa a próxima que será discutida: consumidores mais exigentes.

2.1.2.2. Consumidores mais exigentes

Seja pelo aumento do número de mulheres frequentando oficinas mecânicas, seja pela mudança de comportamento dos próprios homens, os consumidores de reparação automotiva estão mais exigentes. Atualmente, não se aceita mais aquele ambiente de oficina suja, escura, com pessoal sem uniforme e informal, as empresas, a fim de se adequar às novas exigências e, também, gerar mais valor, têm se tornado centros de serviços, com designs profissionalmente pensados, atendimento formal, equipe treinada e uniformizada, procedimentos padronizados, ou seja, existe uma tendência de profissionalização do setor.

2.1.2.3. Aumento de tecnologia embarcada nos veículos

Graças ao aumento na competição entre fabricantes do segmento automotivo, muitos têm inserido, cada vez mais, em busca de diferencial competitivo, tecnologias de dados e comunicação nos veículos, como diversos sensores para auxiliar na direção, equipamentos de multimídia e outros, além de tecnologias mecânicas como: câmbio automático, direção hidráulica ou elétrica, motores híbridos, *airbags*, freios abs, entre outros. Esta tendência exige dos empresários e profissionais da reparação mais capacitação técnica e aquisição de conhecimento especializado, sem o qual, se tornaria impossível a realização do serviço. Fora

o necessário aumento de capital humano intelectual é necessário maiores investimentos também em equipamentos mais sofisticados de diagnóstico e manutenção destes veículos.

2.1.2.4.Crescimento de serviços de compartilhamento de veículos

Esta tendência por si só não representa uma ameaça para oficinas mecânicas, no sentido de que poderia se pensar em uma redução no estoque reparável de veículos, haja vista que as pessoas iriam optar por esses serviços ao invés de adquirir o carro próprio. O Brasil é um país continental e possui muitas grandes e média cidades em que o trânsito e transporte é uma variável complexa e que não possui apenas um modal como solução, estes serviços, vieram, na verdade, para agregar.

Pesquisa encomendada, em dezembro de 2019, pela Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) revela que das pessoas que ainda não possuem carro próprio, 93% têm intenção de adquirir um, e, dos que não têm esta intenção, apenas 18% revelam ser pela preferência a outras formas de mobilidade, entre elas, os veículos compartilhados³.

Um efeito evidente, para as oficinas mecânicas, no crescimento dos serviços de compartilhamento de veículos é o aumento dos profissionais que conduzem estes carros como consumidores nas oficinas. Estes clientes, em geral, se preocupam muito com o preço, haja vista que representam custos de negócios para eles e, também, com a velocidade de execução dos serviços, pelo fato de o veículo ser o local e instrumento de trabalho deles, ou seja, não pode ficar parado por muito tempo. No geral, este não é um segmento tão lucrativo quanto os demais, mas pode ser um nicho grande para as oficinas que se interessarem por se especializar nele.

2.1.2.5. Introdução de veículos elétricos e autônomos no mercado

Diversas montadoras globais, como GM, VW, Ford, BMW, entre outras, têm adaptado plantas produtivas a fim de produzir veículos híbridos ou elétricos, além dos carros autônomos.

Figura 4 – Veículos elétricos no Brasil

Vendas / Emplacamentos de veículos elétricos (VEs) no Brasil (Janeiro 2012 a Dezembro 2019)									
Mês \ Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Jan	9	45	93	72	58	178	272	370	
Fev	16	22	61	56	64	157	254	287	
Mar	7	53	65	61	60	227	367	336	
Abr	3	50	53	73	137	176	367	290	
Mai	13	12	94	72	41	208	302	357	
Jun	23	29	52	74	91	238	382	716	
Jul	5	65	61	74	48	268	262	960	
Ago	3	45	79	100	59	627	262	867	
Set	2	23	71	82	79	384	286	1264	
Out	2	39	53	55	93	243	405	1989	
Nov	18	52	87	65	159	240	374	2013	
Dez	16	56	86	62	202	350	437	2409	
Total Ano	117	491	855	846	1091	3296	3970	11858	

Total - 22.524 veículos

Fonte: SINDIREPA. **Anuário da indústria da Reparação de Veículos do Brasil**. São Paulo: DNF&G Comunicação, 2020.

Percebe-se, da figura 5, que o número de vendas anuais e o acumulado de veículos elétricos no Brasil ainda é insipiente no país, principalmente, frente aos demais existentes. Entretanto, sem dúvidas, um crescimento de 10.135% em 7 anos (de 117 veículos em 2012 para 11.858 em 2019) não é algo insignificante. Esta é uma tendência no setor e vale a pena acompanhar a evolução destes números.

2.2. Macroambiente de Marketing (Análise SWOT)

2.2.1. Análise Situacional Externa:

2.2.1.1. Oportunidades

- Setor considerado pelas autoridades como essencial para a sociedade, o que pôde ser comprovado em meio a pandemia de covid 19 durante 2020, em que em nenhuma das ondas de restrições, sejam municipais, estaduais ou até mesmo federais o comércio teve que ser fechado;
- Setor considerado como básico e essencial também pelos consumidores, ou seja, a maioria das pessoas têm o carro como necessidade e não como luxo e, por isso mesmo, não podem ficar sem ele no dia a dia, ou mesmo ter seu uso abruptamente interrompido por algum defeito inesperado;
- Como verificado em pesquisas recentes, o brasileiro ainda está muito disposto em adquirir o carro próprio e a tendência é que a relação carros/habitantes, assim como já tem acontecido, continue a aumentar por muitos anos ainda;
- Tendência de as pessoas manterem seus carros por mais tempo, aumentando a idade média da frota brasileira e a quantidade do estoque reparável de veículos brasileiros, ou seja, mercado em franca expansão por muitos anos ainda;
- Aumento na oferta de cursos de formação de mecânicos o que pode ser evidenciado, por exemplo, pela expansão de redes como a Escola do Mecânico, que, atualmente, conta com 34 unidades espalhadas pelo Brasil, com uma delas em Uberlândia, inclusive;
- Presença dos maiores distribuidores de autopeças do Brasil em Uberlândia, como o Grupo Real e o Grupo Sama por exemplo;
- Mercado ainda não consolidado, ou seja, ainda bastante pulverizado, e muito menos internacionalizado, ou seja, ainda não existem grandes players nacionais ou internacionais capazes de influenciar o mercado. Dessa forma, é um mercado gigante e competitivo, longe de um oligopólio ou monopólio.

2.2.1.2.Ameaças

- Baixa oferta de mão de obra técnica experiente disponível;
- Introdução de novas tecnologias como eletrônica embarcada, elétricos e autônomos, o que, a princípio, é considerado uma ameaça por demandar formação específica e investimentos em novos maquinários de diagnóstico e manutenção;
- Crescimento do conceito de veículos compartilhados, o que pode reduzir o potencial de ganho do mercado;
- Crescimento da concorrência numa guerra de preços com autopeças de internet;
- Legislação ambiental cada vez mais rígida e exigente, no que tange, por exemplo, à armazenagem e destinação de óleos lubrificantes e peças metálicas usadas;

2.2.2. Análise Situacional Interna

2.2.2.1.Forças

- Excelente localização, o que gera comodidade;
- Qualidade das peças, a empresa presa sempre pela aplicação das melhores peças disponíveis no mercado;
- Honestidade, em hipótese alguma o cliente será lesado de seus direitos, somente serão trocadas peças necessárias, dentro do consentimento do consumidor e, jamais, a organização falará uma coisa e praticará outra, ou seja, se na ordem de serviço constar a troca das peças A e B, o cliente pode ter certeza de que elas, de fato, foram trocadas;
- Facilidade de pagamento nos cartões de crédito, são aceitas praticamente todas as bandeiras de cartão, com parcelamentos em até 12x para diversos valores, sem juros até 3x e com os menores juros do mercado para parcelas de 4x a 12x;
- Bom atendimento, equipe sempre disposta e paciente, disponível a explicar ao cliente o que está sendo feito ou mesmo o que será feito passo a passo no veículo dele;

- Agilidade na realização dos serviços;
- Bom marketing online e posicionamento no Google.

2.2.2.2.Fraquezas

- Controle de estoques e logística, muitas vezes se perde muito tempo no processo logístico, o que atrasa a operação e reduz a produtividade;
- Pouco capital de giro disponível, o que gera uma vulnerabilidade financeira;
- Baixo treinamento da mão de obra, tanto por limitações de tempo, estruturais e mesmo financeiras;
- Análise de dados do negócio ainda em fase inicial, área de inteligência;
- Estrutura de vendas ativas ainda não desenvolvida.

2.2.3. Estratégias

- **Oportunidades x Forças (Potencializar forças para aproveitar melhor as oportunidades)**
 - a. Seguir com bom atendimento e agilidade, comprovados por pesquisas constantes de satisfação dos clientes, a fim de garantir aos consumidores a manutenção do direito de ir e vir, com segurança, conforto e privacidade;
 - b. Evidenciar ainda mais a honestidade como um valor básico da organização, recrutando, dessa maneira, profissionais que se identifiquem com a causa e se sintam bem ao trabalhar na organização.
- **Oportunidades x Fraquezas (Reduzir fraquezas para perder menos oportunidades)**
 - a. Investir em sistemas de gestão e controle de estoques fáceis e intuitivos, além de distribuir melhor as responsabilidades entre o quadro funcional da empresa;

- b. Buscar linhas de financiamento acessíveis de longo prazo, além de investir em produtos e serviços com boa margem de contribuição, a fim de maior geração própria de caixa;
 - c. Criar sistema de gestão e controle de recursos humanos, com plano de cargos e salários, distribuindo adequadamente as funções de cada um, com o intuito de facilitar a visualização de potenciais deficiências no quadro de funcionários;
 - d. Seguir investindo na capacitação da mão de obra gerencial, a fim de melhorar o levantamento e análise de dados do negócio;
 - e. Desenvolver ação de ligação (forma de venda ativa e fidelização) para clientes que não compareceram na loja nos últimos 6 ou 12 meses.
- **Ameaças x Forças (Manter forças para reduzir impacto das ameaças)**
 - a. Criar vantagem competitiva duradoura por meio das forças, com o objetivo de gerar caixa que poderá ser revertido no investimento em novas tecnologias necessárias ao diagnóstico dos veículos mais modernos;
 - b. Criar vantagem competitiva duradoura por meio das forças, com o objetivo de tornar a possível guerra de preços irrelevante;
 - c. Fortalecer a marca “Jeova Jireh” na mente dos consumidores, gerando assim uma espécie de reserva de mercado.
 - **Ameaças x Fraquezas (Reduzir fraquezas para mitigar ameaças)**
 - a. Ações de redução de fraquezas já levantadas anteriormente.

2.3.Nossa Oferta

A nova unidade da Jeova Jireh Mecânica geral, oferecerá os mesmos produtos e serviços da matriz, ou seja, possuirá três pilares de atendimento: Auto Center, Mecânica Geral e Ar-Condicionado.

2.3.1. Auto Center

No setor de Auto Center trabalha-se com serviços mais rápidos e com maior giro, nas áreas de suspensão, direção, freios, escapamentos, troca de óleo e filtros.

2.3.2. Mecânica Geral

No setor de Mecânica Geral trabalha-se com serviços mais demorados e complexos, nas áreas de motor (retífica), injeção eletrônica, câmbio e arrefecimento.

2.3.3. Ar-Condicionado

No setor de Ar-condicionado trabalha-se com serviços nas áreas de diagnóstico e manutenção de peças, recarga de gás e óleo e higienização profissional do sistema, chamada de oxisanitização.

2.4. Análise da Concorrência

Como já evidenciado, o mercado de manutenção automotiva é muito amplo e, desse modo, se aproxima muito de um modelo de mercado competitivo, em que nenhum fornecedor de serviços ou cliente, individualmente, conseguem influenciar os preços, ou seja, estes são dados por forças de mercado. Isso quer dizer que a concorrência é muito ampla e abrangente, assim como, igualmente, o mercado consumidor, uma simples busca no Google, por exemplo, por termos como “oficina mecânica em Uberlândia”, “Auto center em Uberlândia” ou então “Centro automotivo em Uberlândia” gera dezenas de páginas como resultado, em termos de Brasil, como já mostrado, na última década houve a criação de cerca de 1 mil oficinas mecânicas por ano.

Sendo assim, a análise detalhada de concorrência deste setor seria um trabalho hercúleo, dessa forma, como metodologia escolhida por este Plano de Negócios, serão escolhidos 5 concorrentes de referência para se fazer uma análise do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) de cada um, finalizando com uma análise geral. As empresas escolhidas foram: Opel Auto Center, por sua visão de crescimento; Masa Auto Center, pela ambiência de suas lojas; Pneus

Santa Helena, por sua tradição; Dpaschoal, por ser a maior rede de centros automotivos da América Latina e, por fim, a Auto Mecânica Grande, por seu bom posicionamento no Google.

Para conseguir entender melhor o marketing mix de cada uma dessas empresas, além de consultas na internet, foi feita uma simulação de orçamento padrão, por telefone, com cada uma delas no dia 12/03/2021 – sexta-feira, por volta das 14h. Na simulação, foi pedido orçamento de troca de discos (marca Fremax) e pastilhas (marca Fras-le) dianteiros do sistema de freios de um Fiat Uno Vivace 1.0 8v 13/13, além de diversas perguntas investigativas. Foram escolhidas essas peças, porque elas têm uma chance maior de representar o Mark up médio esperado de cada empresa, haja vista que, no geral, o setor não se ancora no sistema de freios como chamariz, ou seja, não reduz muito o preço nesta área como atrativo para a loja, trabalha com margens normais, este tipo de estratégia costuma ser mais usada em pneus, por exemplo. Para nível de comparação que se seguirá, na Jeova Jireh este tipo de serviço sairia por R\$425,00, sendo R\$345,00 de peças e R\$80,00 de mão de obra, o CMV médio ficaria em torno de R\$171,23, ou seja, Mark up, nas peças, de cerca de 100% ou índice 2, e o serviço como um todo com Mark up de 2,48, o valor poderia ser dividido em até 3x sem juros nos cartões, ou de 4x a 12x com juros, ou ainda teria 5% de desconto no pagamento à vista, 3 meses de garantia, serviço realizado por ordem de chegada, duração média estimada entre 1h e 1,5h, não sendo recomendada a troca apenas das pastilhas, por exemplo, por questões de qualidade de realização do serviço.

2.4.1. Opel Auto Center

Criada em 2004 com 1 loja no bairro Planalto, hoje a Opel Auto Center conta com 6 lojas na cidade de Uberlândia nos bairros: Planalto, Centro, Roosevelt, Santa Mônica, Saraiva e Umuarama. Trabalham com as áreas de Auto Center (suspensão, direção, freios, troca de óleo e filtros) e Motores (injeção eletrônica, retífica, embreagens e arrefecimento), de acordo com eles mesmos são a maior rede de oficinas Bosh Car Service de Uberlândia. Em termos promocionais, eles possuem um site e Instagram/Facebook relativamente bem estruturados, mas que já não recebem atualizações há cerca de 1 ano, há alguns anos fizeram propagandas também na televisão, atualmente não possuem nenhuma ação promocional específica.

Em termos da simulação de orçamento realizada, apresentaram um bom atendimento por telefone, bastante ágil e assertivo, com duração de apenas 2 minutos e 20 segundos, valor de R\$450,00 em até 5x sem juros nos cartões, R\$420,00 à vista (6,7% de desconto), 3 meses de garantia, atendimento por ordem de chegada, duração média estimada do serviço em 2h e, a depender da avaliação do mecânico, permitem a troca apenas das pastilhas de freio.

2.4.2. Masa Auto Center

Fundada em 1995 a Masa tem se caracterizado por se estabelecer em pontos estratégicos na cidade de Uberlândia com lojas muito bem estruturadas e visualmente atrativas, no entanto, atualmente, possuem apenas 1 loja, localizada na Av. João Naves, até o início do ano de 2020, antes da pandemia, contavam com 2 lojas, sendo uma também na Av. Floriano Peixoto, que foi fechada por volta de julho de 2020. Trabalham com Auto Center (Suspensão, direção, freios, escapamentos, troca de óleo e filtros, além de pneus e baterias) e Mecânica geral (principalmente regulagem eletrônica), além disso, na área de Ar-Condicionado trabalham apenas com higienização e troca de filtro. A empresa possui convênios com seguradoras, como Porto Seguro, Azul Seguros e Itaú Seguros, oferecendo descontos entre 15% e 20% na mão de obra para segurados destas companhias, em termos promocionais, possuem site, página no Instagram e Facebook, não foi notada nenhuma ação específica visando preço, por exemplo. As páginas das redes sociais são atualizadas constantemente, principalmente, com mensagens de divulgação e reforço da marca, o site, entretanto, já não é atualizado há cerca de 4 anos.

Em termos da simulação de orçamento realizada, apresentaram um atendimento mediano por telefone, demorado e transmitindo certa insegurança pelo profissional que realizou o orçamento, que chegou a perguntar informações técnicas para o próprio “cliente”, duração da chamada de 10 minutos e 42 segundos, bem superior às demais lojas pesquisadas, valor de R\$470,20 em até 6x sem juros nos cartões (apesar de nas redes sociais anunciar que parcelam tudo em até 12x sem juros), R\$430,00 à vista (8,5% de desconto), 3 meses de garantia, atendimento por agendamento, com agenda disponível para o próprio dia em que a ligação foi feita, duração média estimada do serviço em 1h e não recomendam trocar apenas as pastilhas de freio.

2.4.3. Pneus Santa Helena

A empresa já possui 60 anos de mercado e faz parte de um grupo que conta com indústria de recapagem de pneus, postos, concessionárias, distribuidoras de pneus, além das oficinas mecânicas propriamente ditas. O produto foco deles é pneu, são revendedores oficiais dos pneus Pirelli, além disso, oferecem serviços principalmente na área de Auto Center (Suspensão, direção e freios) e fazem regulagem de motores, além de higienização de ar-condicionado. Em termos promocionais, possuem site e páginas nas redes sociais atualizadas e costumam fazer ações promocionais nos pneus como: compre 4 e pague 3, além de promoções na troca de óleo, do tipo a cada 3 trocas ganhe a 4ª.

Em termos da simulação de orçamento, infelizmente, não foi possível realizá-la, destaca-se que só foi possível conversar na loja na 4ª ligação efetuada, além disso, a vendedora afirmou que eles não realizam orçamentos por telefone e que, para isso, seria necessário levar o carro lá antes para uma avaliação. A única informação obtida, nesse sentido, foi uma média de preço estimado de R\$700,00 para esse tipo de serviço.

2.4.4. Dpaschoal

A empresa já está no mercado há cerca de 72 anos, atualmente é uma das maiores redes de centros automotivos do Brasil, possui um grupo que conta com distribuição de pneus Goodyear, distribuidoras de peças para atacado e varejo, fazendas, entre outros. Em Uberlândia, até o início da pandemia em 2020, contavam com 2 lojas, agora, no entanto, possuem apenas uma. Em termos de produtos, tem foco na venda de pneus e, além disso, trabalham com Auto Center (suspensão, direção e freios), além de regulagem eletrônica, higienização de ar-condicionado e troca de baterias. Em termos promocionais, possuem site e páginas nas redes sociais constantemente atualizados, além de ações na área de pneus e amortecedores, por exemplo.

Em termos da simulação de orçamento realizada, apresentaram um bom atendimento por telefone, com duração de 7 minutos e 25 segundos, atribuído ao oferecimento de outros serviços agregados ao solicitado (troca de fluido de freio e sangria) – única empresa da pesquisa que conseguiu realizar esta venda mais ativa por telefone, valor de R\$587,20 em até 4x sem juros nos cartões, oferece desconto à vista, mas o valor só pode ser verificado na própria loja, 6 meses de

garantia (a maior), atendimento tanto por agendamento, quanto por chegada, duração média estimada do serviço em meio período (cerca de 4h) e não recomendam trocar apenas as pastilhas de freio, além disso sugeriram uma solução alternativa à troca dos discos, caso a avaliação do estado deles permita isso, que é a retífica, serviço também oferecido pela loja.

2.4.5. Auto Mecânica Grande

A empresa possui apenas uma loja, em Uberlândia, e está no mercado desde 1990 (31 anos), se caracteriza por ser uma empresa familiar, em que o próprio proprietário está à frente da manutenção, trabalham com auto center (suspensão, direção, freios, escapamentos e troca de óleo) mecânica geral (regulagem eletrônica, retífica de motores e transmissão), ar-condicionado e auto-elétrica. Costumam trabalhar com hora marcada e, apesar de não possuírem site, têm redes sociais atualizadas constantemente, principalmente com notícias do setor e, mesmo sem impulsionar posicionamento no Google, têm um resultado orgânico muito bom, tendo, no momento da pesquisa, uma avaliação 4,9/5 com 231 comentários na ficha do Google, resultado, no geral, excepcional e, principalmente, para o setor.

Em termos da simulação de orçamento realizada, apresentaram um bom atendimento por telefone, com duração de cerca de 5 minutos, valor médio estimado de R\$390,00 (valor final só passado após avaliar o carro na oficina), sendo possível dar entrada e dividir o restante em 2x nos cartões, ou 5% de desconto à vista, 3 meses de garantia, atendimento por agendamento, com agenda disponível apenas para a próxima semana, duração média estimada do serviço em meio período (cerca de 4h) e, mediante análise, permitem trocar apenas as pastilhas de freio.

Tabela 9 – Resumo análise da concorrência

Loja	Atendimento telefone (10)	Preço estimado	Preço à vista	Parcelamento sem juros	Duração estimada	Garantia (meses)	Atendimento	Recomenda trocar apenas pastilha?	Nº de lojas em Udia	Fundação	Ações Promocionais (10)
Jeova Jireh	9	R\$ 425,00	R\$ 403,75	até 3x	1h a 1,5h	3	Chegada	Não	1	2016	10
Opel	10	R\$ 450,00	R\$ 420,00	até 5x	2h	3	Chegada	Sim	6	2004	8
Masa	7	R\$ 470,20	R\$ 430,00	até 6x	1h	3	Agendamento	Não	1	1995	7
Sta Helena	4	R\$ 700,00							1	1960	10
Dpaschoal	10	R\$ 587,20		até 4x	4h	6	Ambos	Não	1	1950	10
Grande	10	R\$ 390,00	R\$ 370,50	Entrada + 2x	4h	3	Agendamento	Sim	1	1990	9
Resumo	8	R\$ 503,73	R\$ 406,06	4x	2,5h	3		Não	1	29	9

Fonte: autor.

Na tabela resumo acima, foi atribuída nota de 0 a 10 tanto para atendimento por telefone quanto para ações promocionais em geral. O resumo de preço estimado, a prazo e a vista, parcelamentos e duração estimada são as médias dos valores, com relação a fundação, o resumo refere-se a uma mediana de tempos de funcionamento, número de lojas e garantia representam a moda dos valores.

2.5.A Estratégia de Marketing

2.5.1. Missão

Estabelecer relações de valor, sólidas e duradouras com nossos clientes, auxiliando no direito humano de ir e vir, com segurança, conforto e privacidade.

2.5.2. Visão

Ser a melhor e maior oficina mecânica de Uberlândia, reconhecida como sinônimo de honestidade e qualidade.

2.5.3. Valores

Honestidade, qualidade, respeito social e ambiental, eficiência e amizade.

2.6.Objetivos de marketing

O principal objetivo de marketing da Jeova Jireh Mecânica Geral é alcançar constante e indefinidamente nível de vendas suficiente para cobrir, com folga, custos e despesas fixos e variáveis, permitindo a manutenção e crescimento da empresa no mercado. A partir disso, construir um público fiel e engajado com a marca, sendo uma das empresas com maior taxa de fidelização do setor em que atua. Resumindo:

1. Sustentabilidade econômico-financeira;
2. Alcançar retorno requerido de capital;
3. Alcançar taxa de fidelização de 70%.

2.7.Mercados-Alvo

Proprietários e proprietárias domésticos de carros, ou seja, cliente final, das classes B e C, que usam o veículo no seu dia a dia como meio de transporte nos seus afazeres diários (trabalho, estudos, atividades domésticas...) e estão em busca de uma oficina mecânica que transmita confiança, gerada pela honestidade, seriedade, qualidade de peças e serviços e que cumpra com os prazos combinados, tudo isso para que possam economizar seu já escasso tempo, ou seja, para que não tenham que ficar comparando com outros lugares.

2.8.Posicionamento

O posicionamento da nova unidade da Jeova Jireh, assim como o da matriz, pode ser exposto pelo slogan publicitário da loja: especializados no seu carro! Em que “especializados” remete à técnica e profissionalismo, enquanto que “no seu” evidencia proximidade com o cliente, pessoalidade, relações amistosas. Sendo assim, a Jeova Jireh se posiciona como uma marca amiga do carro e, principalmente, do dono do carro, uma empresa que trabalha, acima de tudo, com honestidade, economizando o tempo de seus clientes em busca de soluções alternativas.

2.9.Estratégias competitivas

Com base no estudo das estratégias genéricas de Michael Porter, a Jeova Jireh adota a estratégia competitiva de diferenciação⁴, pois realiza um esforço no sentido de gerar valor para o cliente e, com isso, poder cobrar um preço melhor sem perder espaço no mercado. Além disso, investe na criação de uma marca forte, investiga constantemente a satisfação do cliente via indicador Net Promoter Score (NPS), aplica as peças com melhor qualidade disponíveis no mercado e desenvolve uma prestação de serviços excelente.

Com base na tipologia estratégica de Miles e Snow, a Jeova Jireh adota uma estratégia defensiva⁵, buscando ser a melhor no mercado em que atua, com elevado controle de resultados e entregas de alta qualidade. Por fim, com base na Visão Baseada em Recursos (VBR)⁶, pretende-se, no longo prazo, desenvolver-se como principal recurso e vantagem competitiva duradoura da Jeova Jireh a capacidade dela de gerar profissionais técnicos e administrativos de altíssimo nível, tanto profissional, quanto comportamental, haja vista que se percebe como um dos maiores gargalos do setor a falta de mão de obra qualificada constante e de qualidade.

2.10. Adaptação

2.10.1. Produto

Será oferecida uma linha extensa de produtos (peças) e serviços (mão de obra), o principal requisito de ambos será a qualidade, o cliente, acima de tudo, poderá escolher qual peça irá querer colocar no carro dele, mas sempre será orientado fortemente pelos técnicos mecânicos e

consultores técnicos da Jeova Jireh a colocar as melhores marcas disponíveis. Segue lista dos principais itens por área.

2.10.1.1. Peças

- **Suspensão:** bandejas, braços oscilantes, buchas, pivôs, amortecedores, molas, feixe de molas, batentes, coifas e coxins;
- **Direção:** pneus, caixa de direção hidráulica e mecânica, bomba de direção hidráulica, óleo de direção, articulações, terminais, juntas homocinéticas, coifas, barra estabilizadora, buchas, rolamentos, cubos de roda e mangas de eixo;
- **Freios:** discos, pastilhas, lonas, sapatas, campanas, cilindros de roda, kit de tambor de freio, fluido de freio, rígidos e flexíveis;
- **Escape:** catalisadores, escapamentos intermediários e finais, juntas e abraçadeiras de escapamento;
- **Lubrificação:** óleos lubrificantes de diversas viscosidades, como 5w30 sintético, 5w40 sintético, 15w40 semissintético e mineral e 25w50 mineral, além de filtros de óleo, de ar do motor e de combustível;
- **Injeção eletrônica:** velas, cabos e bobinas de ignição, além de sensores e atuadores.
- **Correias:** kit de correia sincronizadora e tensor, correias auxiliares de alternador, direção hidráulica e ar-condicionado;
- **Motor e transmissão:** jogos de juntas completos e parciais, retentores, pistões, virabrequim, comando de válvulas, válvulas, balancins e mancais;
- **Arrefecimento:** radiador, ventoinha, aditivo de radiador, mangueira e abraçadeiras;
- **Ar-condicionado:** gás, óleo, mangueiras, condensador, evaporador, resistência, filtro secador, filtro acumulador, filtro de pólen, válvula de expansão, válvula caneta, válvula torre, rolamentos, compressor, motor ventilador, pressostato e termostato.

2.10.1.2. Serviços

Para todas as áreas: diagnóstico de falhas, montagem e desmontagem de componentes, mas segue-se alguns serviços específicos de cada uma.

- **Suspensão:** ajuste de feixe de molas;
- **Direção:** desempenho de rodas (terceirizado), retífica de caixa de direção hidráulica (terceirizado), reparo de caixa de direção mecânica, balanceamento, alinhamento, caster e cambagem;
- **Freios:** retífica de discos (terceirizado), embuchamento de pinças (terceirizado) e sangria do sistema;
- **Escape:** solda de escapamentos;
- **Lubrificação:** limpeza de cárter;
- **Injeção eletrônica:** limpeza de bicos injetores, limpeza de corpo de borboleta e regulagem eletrônica;
- **Motor e transmissão:** retífica de bloco e cabeçote (terceirizados);
- **Arrefecimento:** limpeza de sistema de arrefecimento;
- **Ar-condicionado:** limpeza de sistema e oxisanitização.

2.11. Preço

Como a quantidade de produtos é muito ampla, a precificação, na realidade, é complexa, grande parte dela feita via negociação diante do cliente. No entanto, para fins de referência e orientação, pode se considerar um Mark up geral ideal de 3,0 – sendo 1 parte suficiente para pagar o CMV, ou seja, para comprar as peças, 1 parte como margem sobre as peças (100%) e 1 parte como mão de obra do serviço, ou seja, em termos gerais, a instalação da peça.

No entanto, na realidade, percebe-se um Mark up real praticado na faixa dos 2,6 a 2,8. Obviamente, como já mencionado, a prática é muito mais complexa que isso e, para conseguir precificar-se adequadamente, é necessária alguma experiência no setor. Em alguns serviços esse Mark up pode ser mínimo (1,5 – por exemplo) em outros pode ser extremamente alto (10,0 – por

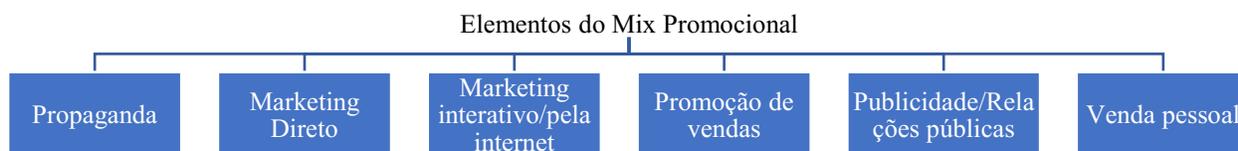
exemplo) e, em casos em que se envolve apenas mão de obra, não é possível nem o medir, haja vista que parte de uma análise de CMV, que não existe na prestação pura de serviço.

2.12. Ativação

2.12.1. Promoção

A promoção foi definida como a coordenação de todos os esforços iniciados pelo vendedor para estabelecer canais de informação e persuasão com o objetivo de vender bens e serviços ou promover uma ideia. Embora a comunicação implícita ocorra por meio dos vários elementos do mix de marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção), grande parte da comunicação de uma organização com o mercado se realiza como parte de um plano promocional cuidadosamente planejado e controlado. As ferramentas básicas utilizadas para atingir os objetivos de comunicação de uma organização são geralmente chamadas de mix promocional.⁷

Figura 5 - Elementos do Mix Promocional



Fonte: BELCH, George E.; BELCH, Michael A. Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective 6th. New York: McGraw-Hil l, 2004.

2.12.1.1. Propaganda

A propaganda é definida como toda forma paga de comunicação impessoal⁷. Neste sentido, seguem estratégias de propaganda da Jeova Jireh, mais voltadas para o meio digital, haja vista custos mais reduzidos, quando comparados à mídia televisiva por exemplo e maior facilidade de cálculo do retorno.

- Compra de mídias e palavras-chave no Google e impulsionamentos no Instagram/Facebook;
- Investimentos em divulgação no ponto de vendas, como banners e informativos na própria loja.

2.12.1.2. Marketing direto

O marketing direto consiste em ações de comunicação que visam alcançar o público-alvo diretamente, ou seja, sem intermediários⁷. Dessa forma a principal ação de Marketing direto da Jeova Jireh será uma série de ligações de acompanhamento, mais conhecido como *Follow Up*, em que serão realizadas ações específicas para 4 tipos de clientes:

- 12 meses: clientes em que o último serviço realizado na loja já tem cerca de 12 meses. Ação: ligar oferecendo cartão presente com validade de 30 dias, no valor de R\$50,00, para utilizar na oficina da maneira que quiser. Esta ação mercadológica mais agressiva se justifica pelo fato de esse ser o prazo considerado de inativação de um cliente, ou seja, é uma ação de recuperação e manutenção do consumidor, ou seja, fidelização;
- 6 meses: clientes em que o último serviço realizado na loja já tem cerca de 6 meses. Ação: ligar lembrando que este é o prazo ideal para se realizar uma revisão preventiva e convidar para estar retornando;
- 3 meses: clientes em que o último serviço realizado na loja já tem cerca de 3 meses. Ação: enviar mensagem no *Whats - App* com intuito de reforçar a marca na mente do consumidor;
- 9 meses: clientes em que o último serviço realizado na loja já tem cerca de 9 meses. Ação: enviar mensagem no *Whats - App* com intuito de reforçar a marca na mente do consumidor.

2.12.1.3. Marketing interativo/pela internet

Como estratégia de comunicação pela internet serão utilizadas as redes sociais mais populares no Brasil atualmente, ou seja, Facebook e Instagram, em que serão feitos posts regulares, divulgando os produtos e serviços realizados pela oficina, promoções, dentre outros. Além disso, será utilizado também *Whats - App* como ferramenta de troca de informações com clientes.

2.12.1.4. Promoção de vendas

Haverá uma promoção fixa relacionada à troca de óleo, em que a cada 2 trocas o cliente ganha o óleo na 3ª, devendo pagar somente o filtro de óleo, isso com intuito de manter o cliente retornando na loja a cada, no máximo, 6 meses, eventualmente em alguns retornos pode haver

somente troca de óleo mesmo, mas com o carro já suspenso no elevador é possível agregar mais vendas, o que é bom para a loja e para o consumidor. Além disso, sempre haverá promoções com data de validade, como, por exemplo, ofertas em alinhamento e balanceamento, recarga de gás do ar-condicionado, descontos em mão de obra, ou até mesmo em peças específicas, além de aproveitar algumas datas comemorativas importantes, de acordo com as condições do mercado.

2.12.1.5. Publicidade/Relações Públicas

Trabalhar com 2 programas, um social, atrelado a crianças e outro ambiental, destacando ações de reciclagem e aproveitamento de materiais.

- 1- “Pelo direito de ser criança” -> Orçamento solidário (campanha para doação de brinquedos – carrinhos - no Dia das Crianças e natal): cobrança de diagnóstico técnico 100% revertido para a causa;
- 2- Pela sustentabilidade: criar e divulgar ações de reciclagem dos materiais usados na oficina.

Essas ações criam uma boa imagem para a empresa, o que é bastante favorável e desejável.

2.12.1.6. Venda pessoal

Coração do processo promocional da Jeova Jireh, principal fatia da despesa de vendas da empresa, a venda pessoal será exercida pelo cargo de consultor técnico, pivô da operação da organização. Será o responsável pela conexão entre clientes, mecânicos e fornecedores, ou seja, é a ponte de comunicação entre estes *stakeholders*.

2.13. Canais de distribuição

Como já ficou evidente, o principal e, na verdade, único, canal de distribuição da Jeova Jireh será a loja física, haja vista necessidade de diversos equipamentos e ferramentas profissionais dedicados à atividade.

2.14. Necessidades de pesquisa de marketing

De modo geral, o presente Plano de Marketing, parte de um Plano de Negócio para abertura de filial de uma oficina mecânica, a Jeova Jireh Mecânica Geral, está bem completo e fornece bastante dados para tomada de decisão, entretanto, caso seja possível, vale a pena incluir uma análise porteriana na pesquisa, ou seja, uma investigação das 5 forças de Porter do setor, quais sejam: clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos. Além disso, caso se deseje aprofundamento ainda maior, é possível, porém dispensável, elaboração de modelo de negócios antes do plano de marketing em si.

2.15. Plano para Website

Com relação ao website, por se tratar de uma filial, uma das forças da empresa é contar com uma marca forte e que já está presente no mercado. Sendo assim, não se justifica a existência de um site para a sede e outro para a filial, ou seja, a única alteração no website já existente será o acréscimo de informações de contato além das da sede, ou seja, endereço, telefone e *Whats - App* da filial.

Desse modo, discorrendo mais sobre o site já existente, este foi desenvolvido pela agência de marketing que presta serviço para a Jeova Jireh, visual limpo e claro, com foco em divulgação da loja, se assemelha mais a uma *landpage* do que a um site mesmo, haja vista que não há objetivo de venda direta por ele, mas, somente, de explicar melhor sobre a oficina e convidar o cliente a fazer uma visita, o link do site é: www.jeovajireh.net

2.16. Previsão de vendas

Este é um dos principais tópicos dentro do plano de marketing e, na verdade, no plano de negócios como um todo, pois afeta diretamente a análise de viabilidade do empreendimento. Por mais que se esteja falando da abertura de uma filial, com modelo de negócios já testado e comprovado, é sempre difícil esse exercício de projetar receitas por, pelo menos, 5 anos, ainda mais diante de contextos que têm mudado cada vez mais rápido.

A partir disso, para se estimar vendas de uma oficina, alguns dados devem ser levantados, como: quais são as fontes de aquisição de clientes? Quantos clientes essas fontes conseguem

entregar mensalmente? Qual o ticket médio da oficina? Qual a taxa de fidelização (porcentagem de clientes que voltam a fazer serviço no prazo de 1 ano)? Qual a capacidade operacional da empresa?

Desse modo, com base em informações históricas da matriz, percebe-se que a Jeova Jireh consegue ticket médio de R\$500,00, ofertando toda sua cesta de produtos e serviços, uma taxa de fidelização de 70%, operacionalizando suas estratégias de vendas e fidelização de clientes, ou seja, de cada 100 clientes adquiridos num período, 70 voltam a fazer negócios com a oficina num prazo máximo de 12 meses e médio de 6 meses e a capacidade operacional da empresa é de cerca de 280 veículos por mês. Além disso, as principais fontes de aquisição de clientes são:

- Localização, ou seja, potenciais consumidores que passam na porta da loja;
- Indicação, ou seja, clientes que vão indicados por outros;
- Internet, ou seja, consumidores que descobrem a empresa por meio de pesquisas na internet, via Google ou redes sociais.

A partir disso, se torna fundamental, num primeiro momento, estudar qual a capacidade de geração de novos clientes de cada um desses canais, o que será feito agora.

2.16.1. Localização

Considerando que o movimento na porta da filial é muito semelhante ao movimento na porta da sede, por meio de dados desta estima-se a capacidade de se gerar uma quantidade fixa de 30 novos clientes por mês por meio dessa fonte de aquisição.

2.16.2. Indicação

A quantidade mensal de novos clientes indicados é função direta do tamanho da carteira de clientes da empresa, cerca de 10% do tamanho dela.

2.16.3. Internet

Com base em dados da matriz estima-se uma geração mensal de novos clientes via internet partindo dos 3 chegando até os 31, aumentando de 2 em 2 ao longo dos meses.

Tabela 10 – Estimativa de comercialização

Mês/Fontes	Localização	Internet	Indicação	Retorno	Total	Carteira
01/22	30	3	0	0	33	0
02/22	30	5	3	0	38	33
03/22	30	7	7	0	44	71
04/22	30	9	12	0	51	115
05/22	30	11	17	0	58	166
06/22	30	13	22	0	65	224
07/22	30	15	29	23	97	289
08/22	30	17	36	27	110	363
09/22	30	19	45	31	125	446
10/22	30	21	54	35	140	540
11/22	30	23	64	40	158	645
12/22	30	25	76	46	177	762
01/23	30	27	89	68	214	893
02/23	30	29	104	77	240	1040
03/23	30	31	120	87	268	1203

Fonte: autor.

Com base em todos estes dados foi elaborada a tabela 10, esta tabela para no 15º mês de operação, ou seja, 03/23, período no qual seria alcançado a capacidade comercial máxima da empresa. A partir desse momento deve-se projetar uma demanda próxima à essa capacidade pelo restante do período em análise. A partir disso e sabendo-se que a empresa possui um ticket médio de R\$500,00 é possível gerar a previsão final de vendas, com cenários esperado, otimista e pessimista.

Tabela 11 – Previsão de vendas

Ano/Estimativa	Otimista	Esperado (-15%)	Pessimista (-25%)
2022	R\$ 548.000	R\$ 465.800	R\$ 411.000
2023	R\$ 1.567.000	R\$ 1.331.950	R\$ 1.175.250
2024	R\$ 1.608.000	R\$ 1.366.800	R\$ 1.206.000
2025	R\$ 1.608.000	R\$ 1.366.800	R\$ 1.206.000
2026	R\$ 1.608.000	R\$ 1.366.800	R\$ 1.206.000

Fonte: autor.

2.17. Controles de Marketing

2.17.1. Implementação

Controles de implementação se referem à gestão do alcance dos objetivos de marketing estabelecidos anteriormente. Desse modo, considera-se a ferramenta 5W2H como ideal para descrever isso.

Quadro 2 - 5W2H controle de implementação de marketing

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Sustentabilidade financeiro econômica	Gerente da unidade	Jeova Jireh Mecânica Geral	Sustentabilidade da empresa	A partir do 13º mês de funcionamento	Atingir nível de vendas a ser especificado nos planos financeiros	A ser especificado nos planos financeiros
Alcançar retorno requerido de capital	Gerente da unidade	Jeova Jireh Mecânica Geral	Sustentabilidade e crescimento	A partir do 13º mês de funcionamento	Atingir nível de vendas a ser especificado nos planos financeiros	A ser especificado nos planos financeiros
Alcançar taxa de fidelização de 70%	Auxiliar administrativo	Jeova Jireh Mecânica Geral	Sustentabilidade e crescimento acima do setor	A partir do 13º mês de funcionamento	Estratégias de Marketing Direto	Salário auxiliar administrativo

Fonte: autor.

2.17.2. Organização de marketing

Organização, no contexto dos controles de marketing, refere-se às técnicas e ferramentas utilizadas para se medir o alcance dos objetivos de marketing. Para medir os dois primeiros objetivos, referentes a contabilidade e finanças, será utilizado sistema de informática ERP da loja como fonte de dados, além de framework desenvolvido no Excel como ferramenta gerencial de análise contábil. Com relação ao último objetivo, também será utilizado o ERP como fonte de dados e um framework diferente no Excel para cálculo da taxa de fidelização dos clientes da oficina.

2.18. Plano de contingência de mercado

Caso os dois primeiros objetivos de marketing não sejam alcançados dentro do prazo

estipulado é bem provável que, infelizmente, isto represente a inviabilidade do negócio, neste caso, devem ser tomadas as seguintes ações:

1. Verificar extensivamente se algo não está sendo realizado como deveria, fazer pesquisa com os clientes da nova loja e definir plano de ação para melhoria, dando um prazo de mais 6 meses para que estes objetivos sejam alcançados;
2. Caso, mesmo assim, não sejam alcançados após mais 6 meses, os gestores devem estudar a maneira menos danosa de encerrar a empresa.

Com relação ao terceiro objetivo de marketing (fidelização de 70%), caso não seja alcançado, não significa, necessariamente, um risco imediato ao negócio, mas, certamente, deve ser acompanhado de perto, fazendo análises, pesquisas e definindo planos de ação para que se alcance o resultado almejado.

3. PLANO OPERACIONAL

3.1. Localização

Pretende-se que a filial da Jeova Jireh Mecânica Geral se estabeleça no Bairro Saraiva, num terreno de esquina com 579 m^2 , entre as ruas Duque de Caxias e São Francisco de Assis, conforme imagens abaixo.

Figura 6 – Localização e medidas terreno



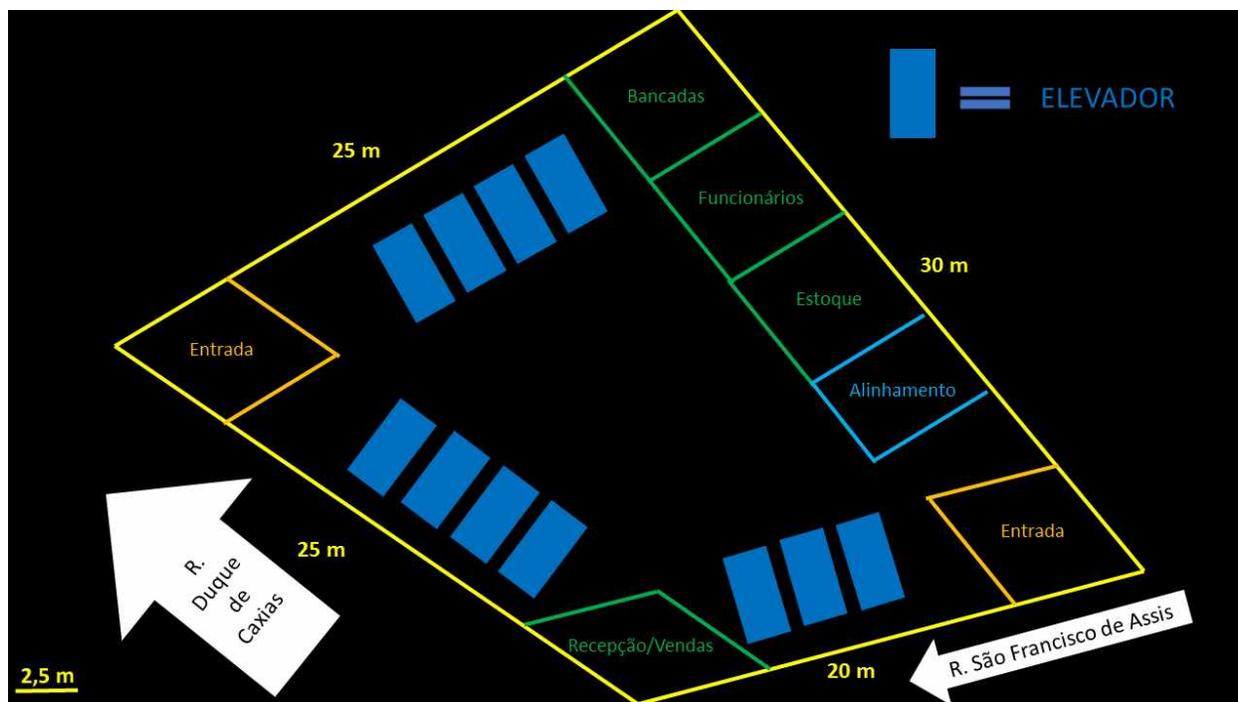
Fonte: autor.

O bairro Saraiva foi escolhido por sua localização privilegiada, no Setor Sul da cidade, na divisa entre os Setores Leste e Centro, além de estar entre as vias mais movimentadas de Uberlândia, ou seja, Av. Rondon Pacheco e Av. João Naves de Ávila. Dessa forma, existe fluxo intenso de veículos na localização do terreno, o que é importante para o modelo de negócios da oficina mecânica, além disso, grande parte destes motoristas constituem um público B e C, qualificado para a oficina. Ademais, o terreno em si é atrativo por ser plano, o que facilita construções e possui área adequada de 579 m^2 .

3.2. Layout / arranjo físico

Seguindo as medidas e formato do terreno em análise, o autor deste trabalho fez um croqui de layout da nova oficina com base em estimativas, a fim de ter um fundamento no qual se basear para cálculos de custos posteriores.

Figura 7 – Layout / arranjo físico



Fonte: autor.

- Entradas: os clientes terão a opção tanto de entrar, quanto de sair, pela rua São Francisco de Assis e, também, pela rua Duque de Caxias, o que for mais conveniente;
- Elevadores: espaço para instalação e operação de elevadores, que são, basicamente, a área de trabalho nos veículos em manutenção;
- Alinhamento: espaço para construção de valeta e instalação dos equipamentos de alinhamento;
- Recepção/Vendas: sala de espera dos clientes, com água/café, banheiro, além de área de trabalho do consultor técnico, responsável pela orçamentação e venda dos produtos e serviços;

- Estoque: sala com pequeno estoque de itens de maior giro, como óleo e filtros, por exemplo;
- Funcionários: ambiente para almoço e descanso dos mecânicos, contando também com banheiro para eles;
- Bancadas: área com bancadas e equipamentos de uso especial.

3.3.Capacidade comercial

A capacidade comercial pode ser estimada de diversas maneiras, mas a mais eficiente é por meio dos gargalos, que, no caso, são os recursos humanos, deste modo, têm-se capacidade de atendimento e execução de 60 veículos/mês/mecânico, 20 veículos/mês/auxiliar de mecânico e 240 veículos/mês/consultor técnico, 80 veículos/mês/gerente, além de 280 veículos/mês/motoboy. Desse modo, pode-se estimar uma capacidade comercial mensal de atender a 280 veículos/mês.

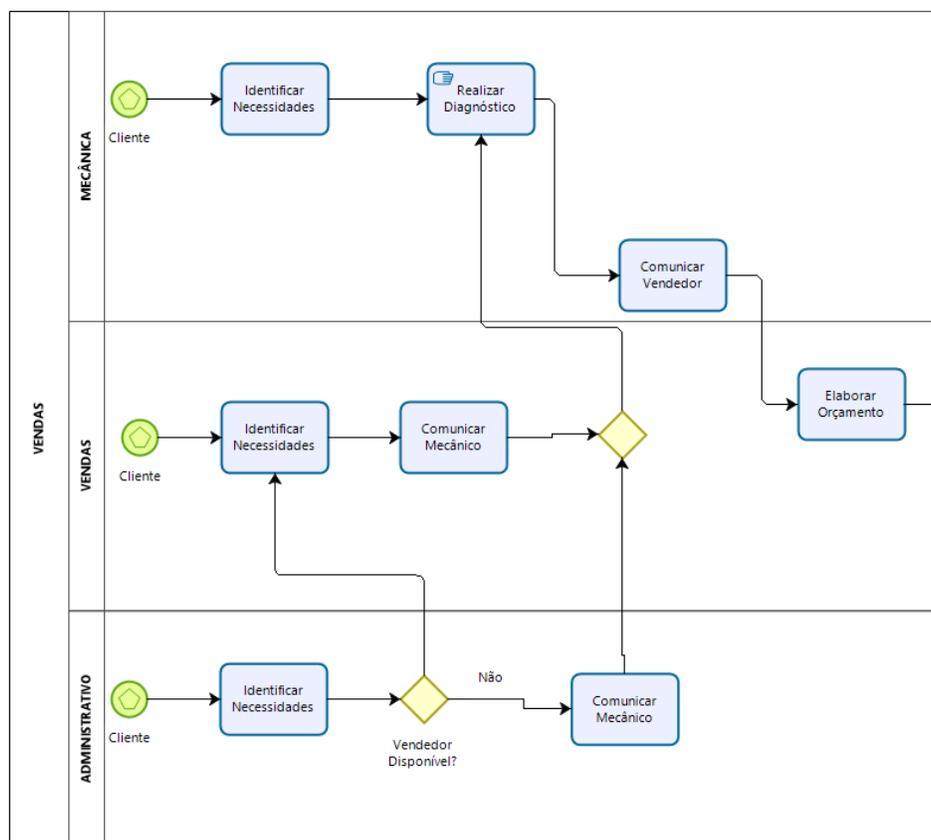
3.4.Necessidade de pessoal

Serão necessários: (i) 4 mecânicos; (ii) 1 auxiliar de mecânico; (iii) 1 consultor técnico; (iv) 1 motoboy; (v) 1 assistente administrativo; (vi) 1 gerente.

3.5.Processo de comercialização

O processo de comercialização da empresa será dividido em 3 partes aqui, a fim de facilitar o entendimento e a visualização do fluxograma, que pode ser encontrado completo no apêndice 2 do trabalho.

Figura 8 – Processo de comercialização parte 1



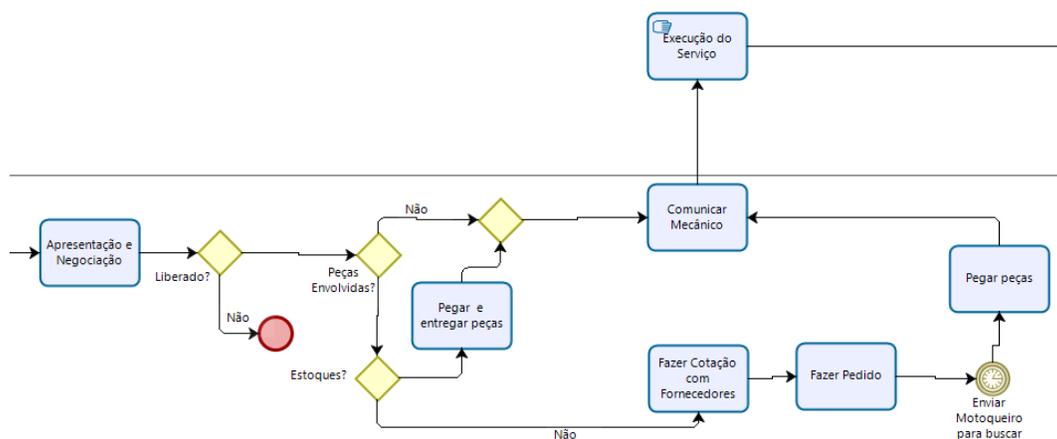
Fonte: autor.

Todo o processo se inicia por meio da chegada do cliente à loja, o processo de atendimento é por ordem de chegada, a empresa não trabalha com agendamentos. Preferencialmente, o cliente será abordado inicialmente pelo consultor técnico, na área de vendas, mas, por diversos motivos, se isso não for possível no momento, ele pode ser atendido também por algum mecânico ou até mesmo pelo assistente administrativo.

Caso o cliente seja atendido pelo mecânico, este deve identificar qual o problema do cliente, realizar o diagnóstico técnico do veículo e comunicá-lo ao consultor que irá elaborar um orçamento para resolver o problema do carro. Caso o cliente seja atendido pelo Assistente administrativo, este deve também identificar o que o cliente está precisando, e, na sequência, verificar se o vendedor (consultor) está disponível, caso positivo, deve encaminhar o cliente, caso contrário deve encaminhá-lo a algum mecânico. Por fim, caso o cliente seja, de fato, abordado

inicialmente pelo consultor técnico, este deve analisar qual a necessidade do cliente, comunicar ao mecânico que irá realizar o diagnóstico técnico e, com base, neste diagnóstico elaborar orçamento para a resolução do problema.

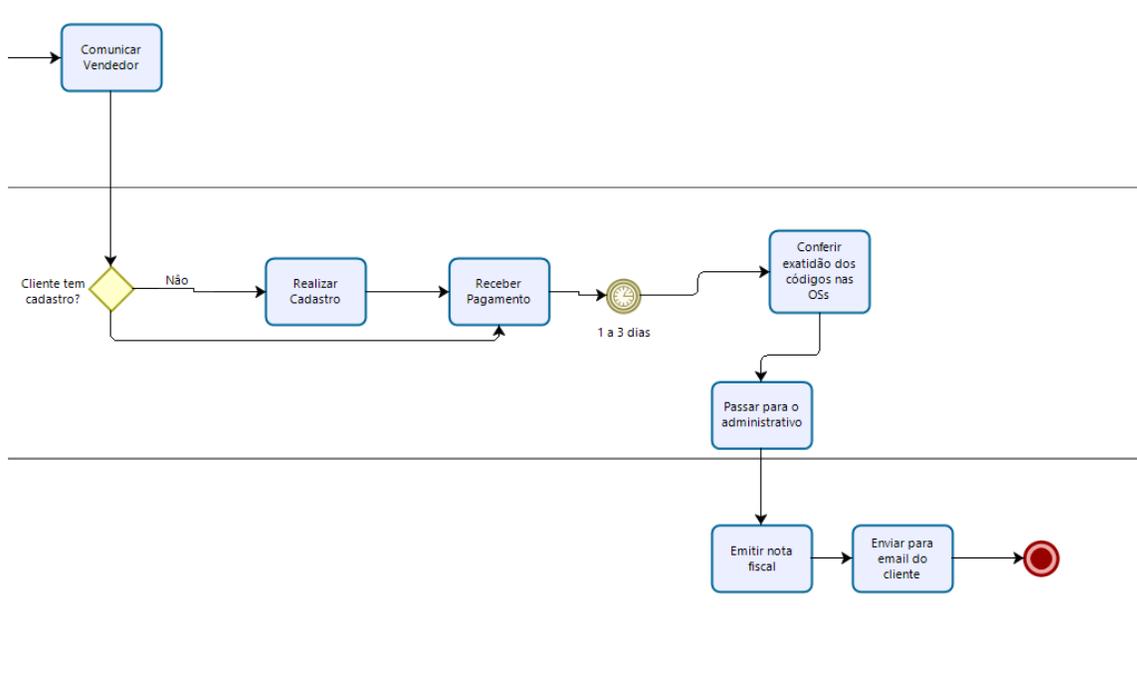
Figura 9 – Processo de comercialização parte 2



Fonte: autor.

Na sequência, com o orçamento em mãos, o consultor o apresenta ao cliente que pode liberar o orçamento ou não, caso negativo o processo termina ai, o consultor retira o carro do cliente do elevador e o libera, vale observar que orçamento não é cobrado na Jeova Jireh. No entanto, caso o cliente libere o orçamento é necessário verificar se existem peças envolvidas, caso seja apenas mão de obra, o vendedor já comunica o mecânico para que realize o serviço. Caso exista peça envolvida, o consultor verifica que está disponível no estoque da loja, caso esteja, ele pega a peça e entrega ao mecânico, caso o estoque da loja não a possua, o vendedor deve ligar em alguns dos fornecedores da empresa e fazer uma cotação, seguida do pedido. Após realizar o pedido, o consultor envia o motoboy ao fornecedor para pegar as peças, que retorna e as entrega ao mecânico para execução do orçamento.

Figura 10 – Processo de comercialização parte 3



Fonte: autor.

Ao terminar de realizar o serviço, o mecânico informa ao consultor, que irá verificar se o cliente já possui cadastro na loja, caso ainda não possua, o consultor faz este cadastro, recebe o pagamento, dá baixa no sistema e entrega a ordem de serviço impressa para o cliente e o avisa que dentro de 3 dias a nota fiscal será enviada por email. Com prazo de 1 a 3 dias, o vendedor deve conferir se todos os códigos lançados na ordem de serviço são os corretos, após esta conferência deve liberar a emissão da nota fiscal por parte do Assistente Administrativo, que a emite e envia automaticamente para o email cadastrado do cliente, finalizando assim o processo comercial da Jeova Jireh Mecânica Geral.

4. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

4.1.Recrutamento de pessoal

4.1.1. Análise do mercado de trabalho

Pela experiência do autor deste trabalho e em conversas com outros donos de oficina, a carência de mão de obra técnica especializada é um dos maiores gargalos do setor. Por se tratar de um serviço, o recurso humano se torna essencial para o sucesso da empresa. Abaixo segue tabela do anuário Sindirepa de 2020, com dados da formação de mão de obra nos últimos 10 anos.

Figura 11 – Formação de mão de obra reparação automotiva Brasil

Programa/Modalidade	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Educação para Trabalho											
Iniciação Profissional	16.547	21.821	18.471	13.444	18.167	53.499	47.247	48.306	31.483	32.908	301.893
Formação Inicial e Continuada											
Aprendizagem Industrial Básica	7.204	9.003	9.146	10.025	9.218	9.215	8.001	7.006	6.542	5.685	81.045
Qualificação Profissional Básica	31.898	32.840	42.787	57.583	60.423	39.590	33.966	31.431	31.425	28.479	390.422
Aperfeiçoamento Profissional	37.366	42.659	45.400	38.544	34.676	33.573	35.512	39.012	41.163	38.666	386.571
Ed. Profissional Técnica de Nível Médio											
Técnico de Nível Médio	5.151	4.799	5.992	7.945	8.718	8.523	7.901	10.787	10.016	9.812	79.644
Educação Superior											
Graduação Tecnológica	337	184	219	330	292	293	190	211	170	149	2.375
Graduação - Bacharelado						29	69	127	158	171	554
Pós-Graduação - Especialização	62	11	77	49	67	62	59	85	135	158	765
Cursos de Extensão											
Extensão				11	7	27		3	3	24	75
Total por Ano	98.565	111.317	122.092	127.931	131.568	144.811	132.945	136.968	121.095	116.052	1.243.344

Fonte: SINDIREPA. **Anuário da indústria da Reparação de Veículos do Brasil**. São Paulo: DNF&G Comunicação, 2020.

Numa primeira vista, a formação média de 124.334 pessoas por ano parece ser número suficiente para suprir as necessidades do setor. No entanto, ao se analisar que não basta apenas fazer um curso de curta duração para se tornar um profissional, ou seja, após a formação teórica inicial são necessários muitos anos de prática, pelo menos 5 anos para poder se tornar um bom profissional, e que os salários iniciais de auxiliar de mecânico e mesmo mecânico não são tão elevados, atualmente cerca de R\$1.200,00 para auxiliar e cerca de R\$1.800,00 para mecânico, fora o elevado esforço físico necessário ao exercício das funções, muitas destas pessoas que aparecem na estatística acabam desistindo da carreira na área. Em resumo, fatores que distorcem esta estatística do Sindirepa:

- Necessidade de muitos anos de prática para se tornar um profissional (mínimo de 5 anos);

- Baixos salários iniciais;
- Elevado esforço físico.

No sindicato patronal do qual fazem parte as oficinas mecânicas de Uberlândia, a reclamação mais recorrente é quanto à escassez de mão de obra qualificada, geralmente, quando se encontra um profissional com as “hard skills”, ou seja, capacidade técnica, o mesmo carece de “softs skills”, ou seja, habilidade de se comunicar e disciplina, e o contrário, infelizmente, também é verdade. Sendo assim, a única opção viável que resta às oficinas que pretendem permacer no mercado é uma estratégia de médio e longo prazo de formação da própria mão de obra.

4.1.2. Previsão da força de trabalho

Como analisado anteriormente no Plano Operacional, serão necessários: (i) 4 mecânicos; (ii) 1 auxiliar de mecânico; (iii) 1 consultor técnico; (iv) 1 motoboy; (v) 1 assistente administrativo; (vi) 1 gerente.

4.1.3. Descrição e requisito dos cargos

Quadro 3 – Descrição e requisitos: mecânico geral.

CARGO	SETOR/ÁREA
Mecânico Geral	Mecânica/Mecânica Geral
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO	
Faz diagnóstico e execução de serviços relacionados à reparação automotiva.	
DESCRIÇÃO DETALHADA DAS FUNÇÕES	
<p>Ações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisa problemas apontados pelo dono do veículo ao consultor técnico, ou diretamente ao próprio mecânico; 2. Comunica defeitos encontrados ao consultor técnico (com correlação ou não ao inicialmente apresentado pelo cliente); 3. Se necessário, explica ao cliente; 4. Organiza e mantém limpo seu ambiente de trabalho. <p>Atuação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direção; • Suspensão; • Arrefecimento; • Escape; • Motor; • Injeção/Ignição/Alimentação; • Transmissão; • Ar condicionado. 	
Equipamentos Utilizados	

Caixa de ferramentas equipada; Elevadores; Rampa de alinhamento; Equipamentos de Proteção Individual (EPIs).
Perfil
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto; • Concentrado; • Disposto a aprender; • Criativo; • Curioso; • Resiliente; • Segundo grau completo.

Fonte: autor.

Além do apresentado no quadro 3, é importante que o candidato a mecânico geral possua experiência mínima de 5 anos, prazo mínimo para formação de mão de obra técnica especializada e qualificada.

Quadro 4 – Descrição e requisitos: auxiliar de mecânico

CARGO	SETOR/ÁREA
Auxiliar de Mecânico	Mecânica/Mecânica Geral
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO	
Dá apoio ao diagnóstico e execução de serviços relacionados à reparação automotiva.	
DESCRIÇÃO DETALHADA DAS FUNÇÕES	
<p>Ações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presta apoio diverso aos mecânicos; 2. Organiza e mantém limpo seu ambiente de trabalho. <p>Atuação (sob supervisão de um mecânico):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direção; • Suspensão; • Arrefecimento; • Escape; • Motor; • Injeção/Ignição/Alimentação; • Transmissão; • Ar condicionado. 	
Equipamentos Utilizados	
Caixa de ferramentas equipada; Elevadores; Rampa de alinhamento; Equipamentos de Proteção Individual (EPIs).	
Perfil	
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto; • Concentrado; • Disposto a aprender; • Criativo; • Curioso; • Resiliente; • Segundo grau incompleto. 	

Fonte: autor.

Além do apresentado no quadro 4, é importante que o candidato a auxiliar de mecânico esteja fazendo algum curso técnico em paralelo a fim de assimilar prática, na oficina, e teoria, no curso, ao mesmo tempo, se capacitando adequadamente.

Quadro 5 – Descrição e requisitos: consultor técnico

CARGO	SETOR/ÁREA
Consultor técnico	Atendimento/Vendas
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO	
Comunica – se, de diversas formas, com clientes, mecânicos e fornecedores. Faz orçamentos e compras, além de negociação com o consumidor. Reporta – se ao gerente.	
DESCRIÇÃO DETALHADA DAS FUNÇÕES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepciona os clientes e ouve os problemas deles; 2. Direciona o veículo ao mecânico mais adequado para a situação (podendo ser mais de um), dando o retorno ao cliente; 3. Recebe os defeitos apontados pelo mecânico e prepara um orçamento para o consumidor; <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Caso o cliente ainda não seja cadastrado na loja, efetua-se o cadastro dele; 3.2. Busca pela peça correta (código de fábrica), podendo incluir originais, primeira linha ou paralelas, novas ou usadas, sempre informando ao dono do veículo; <ol style="list-style-type: none"> 3.2.1.1. Caso a peça ainda não esteja cadastrada no sistema, efetua cadastro básico (Código de fábrica, descrição, unidade, custo e preço de venda); 3.3. Liga em fornecedores e faz cotação de preços; 3.4. Precifica, seguindo as diretrizes definidas pela diretoria; 4. Negocia o orçamento com o cliente, com o objetivo de transformar em venda; 5. Envia o motoboy aos fornecedores; 6. Acompanha a situação do veículo, atualizando o cliente sempre que necessário; 7. Liga semanalmente para clientes que já receberam orçamentos, a fim de fechar a venda ou receber feedbacks (registra os retornos no programa de gestão); 	
Equipamentos Utilizados	
Computador, impressora e telefone.	
Perfil	
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto; • Com conhecimento técnico de mecânica; • Dinâmico; • Gosta de pessoas, bom relacionamento interpessoal; • Competitivo; • Ambicioso; • Bom raciocínio lógico matemático; • Segundo grau completo. 	

Fonte: autor.

Além do apresentado no quadro 5, é importante que o candidato a consultor técnico possua alguma experiência na área, pelo menos 1 ano, o que, ao menos, seja formado em curso técnico na área, a fim de conhecer nomes e aplicações de peças.

Quadro 6 – Descrição e requisitos: motoboy

CARGO	SETOR/ÁREA
Motoboy	Logística/Transporte

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO
Faz o transporte de peças, seja por moto ou carro.
DESCRIÇÃO DETALHADA DAS FUNÇÕES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ao comando do consultor técnico, se desloca até o fornecedor, com o intuito de buscar as peças que foram compradas; 2. Se necessário, aguarda, no distribuidor, a liberação dos produtos; 3. Traz as peças até a oficina para que os serviços sejam realizados; 4. Faz o transporte de documentos financeiros e contábeis; 5. Transporta clientes.
Equipamentos Utilizados
Moto e carro.
Perfil
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto; • Ágil; • Com bom raciocínio geográfico e espacial; • Habilitado (CNH); • Alfabetizado.

Fonte: autor.

Para o candidato a motoboy exige-se basicamente CNH-A, no entanto, encontrar alguém que tenha experiência como motoboy de oficinas ou autopeças seria muito bom para encurtar a curva de aprendizagem, pois o cargo nem sempre se limita a buscar e entregar peças.

Quadro 7 – Descrição e requisitos: assistente administrativo

CARGO	SETOR/ÁREA
Assistente Administrativo	Administrativo
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO	
Faz controle fiscal, financeiro e contábil, além de ligações de acompanhamento para clientes.	
DESCRIÇÃO DETALHADA DAS FUNÇÕES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza abertura, movimentação e fechamento de caixa; 2. Limpa a área administrativa; 3. Faz café; 4. Confere contas a receber e realiza cobranças; 5. Realiza pagamentos; 6. Emite boletos; 7. Organiza e categoriza papelada de escritório; 8. Importa notas de compra e emite notas fiscais de venda; 9. Cuida de garantias e devoluções; 10. Faz conciliação bancária; 11. Faz pesquisa de satisfação dos clientes via whats app; 12. Emite arquivo Sintegra e recibo; 13. Cuida do e-mail e whats app da empresa; 14. Faz ligação para clientes selecionados lembrando-os de virem à loja fazer revisão; 15. Faz back up no servidor; 16. Atende telefone e recepciona clientes. 	
Equipamentos Utilizados	
Computador, impressora, telefone, arquivos, pastas, armários, lápis, papel e caneta.	
Perfil	
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto; • Bom raciocínio lógico matemático; 	

- Segundo grau completo;
- Focado;
- Disciplinado;
- Organizado;
- Gosta de rotinas administrativas.

Fonte: autor.

Além do apresentado no quadro 7, é importante que o candidato a assistente administrativo possua alguma experiência na área, pelo menos 1 ano, o que, ao menos, seja formado em curso técnico na área, a fim de possuir um conhecimento mínimo.

Quadro 8 - Descrição e requisitos: gerente

CARGO	SETOR/ÁREA
Gerente	Administrativo
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO	
Gerencia toda a unidade. Reporta-se diretamente ao diretor da empresa.	
DESCRIÇÃO DETALHADA DAS FUNÇÕES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsável pela operação e implementação do plano de negócios; 2. Abre e fecha a loja; 3. Analisa os dados do negócio e define planos de ação para melhoria; 4. Supervisiona demais cargos, dando apoio a eles quando necessário; 5. Faz gestão de pessoas: contratação, demissão, treinamento, remuneração, motivação; 6. Auxilia na comunicação e marketing da empresa. 	
Equipamentos Utilizados	
Computador; Carro.	
Perfil	
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto; • Gosta de pessoas, bom relacionamento interpessoal; • Disposto a aprender; • Criativo; • Curioso; • Resiliente; • Ambicioso; • Bom raciocínio crítico; • Ensino Superior. 	

Fonte: autor.

4.1.4. Processo de recrutamento

O recrutamento, ou seja, a divulgação de vagas disponíveis se dará tanto internamente via boca a boca e indicações, quanto externamente via campanha impulsionada no Facebook empregos e por meio das redes sociais da empresa, com duração aproximada de duas semanas. A mensagem informará da oportunidade e qual vaga está sendo oferecida, quais as atividades do cargo e requisitos e, geralmente, solicitará aos interessados envio de currículo via e-mail ou *Whats - App*.

Para os cargos de auxiliar de mecânico, assistente administrativo e motoboy será divulgado ainda horários e dias de trabalho, além de remuneração e benefícios oferecidos.

4.2. Seleção de pessoal

4.2.1. Bases para a seleção de pessoas

Todo o processo de seleção será feito com base nas fichas de descrição e requisitos de cargo, aquele candidato que se apresentar mais apto para o cargo oferecido será o selecionado, independentemente de qualquer outro critério.

4.2.2. Técnicas de seleção

Para os cargos de assistente administrativo, auxiliar de mecânico e motoboy, serão utilizadas as seguintes técnicas:

1. Análise de currículo;
2. Dinâmica de grupo;
3. Teste escrito;
4. Entrevista.

Para os demais cargos serão utilizados:

1. Análise de currículo;
2. Teste escrito;
3. Entrevista.

Em cada uma das técnicas aplicadas na seleção de pessoal, serão buscadas evidências de que o candidato possui as competências necessárias ao bom desempenho do cargo.

4.3. Avaliação de Desempenho

As avaliações de desempenho serão feitas constantemente e sempre que preciso, principalmente a avaliação de 90º informal, em que o líder avalia os liderados de maneira verbal de acordo com aquilo que é exigido do cargo. Além disso, o gerente organizará uma vez ao ano a

avaliação de desempenho 270° formal, para registro e acompanhamento da evolução do desempenho das pessoas na organização. Esta avaliação será feita via formulário online de maneira anônima, em que líder avaliará liderados, os funcionários também avaliarão o gerente e avaliarão uns aos outros. O modelo do formulário a ser aplicado segue em anexo no apêndice 4 deste trabalho.

4.4.Plano de remuneração e benefícios

4.4.1. Pesquisa salarial

Por meio de pesquisa realizada dia 09/07/2021 no site salario.com.br para a cidade de Uberlândia/MG, foram obtidas as seguintes informações de salários para os cargos da oficina:

Tabela 12 – Pesquisa salarial

Cargo	CBO	Salário Base	Média	Mínimo	Máximo
Mecânico Automotivo	914425	R\$ 1.260,00	R\$ 1.677,92	R\$ 1.531,42	R\$ 2.535,72
Auxiliar de Mecânico	914405	R\$ 1.260,00	R\$ 1.380,79	R\$ 1.260,00	R\$ 2.176,04
Consultor Técnico	521120	R\$ 1.155,00	R\$ 1.202,28	R\$ 1.100,00	R\$ 1.589,10
Motoboy	519110	R\$ 1.660,00	R\$ 1.287,86	R\$ 1.175,42	R\$ 1.750,29
Assistente administrativo	411010	R\$ 1.155,00	R\$ 1.648,04	R\$ 1.504,15	R\$ 2.790,87
Gerente	141420	R\$ 1.100,00	R\$ 3.926,14	R\$ 3.583,35	R\$ 10.690,40

Fonte: salario.com.br

Segundo o site a fonte das informações dele são dados oficiais do Novo CAGED, eSocial e Empregador Web divulgados pela Secretaria da Previdência e Trabalho do Ministério da Economia (antigo MTE).

4.4.2. Política salarial

Tabela 13 – Política salarial

Cargo	CBO	Sistema	Fixo	Variável	Transporte
Mecânico Automotivo	914425	Variável	—	13,0%	Não
Auxiliar de Mecânico	914405	Fixo	R\$ 1.260,00	—	Sim
Consultor Técnico	521120	Variável	—	3,5%	Sim
Motoboy	519110	Fixo	R\$ 1.660,00	—	Não
Assistente administrativo	411010	Fixo	R\$ 1.300,00	—	Sim
Gerente	141420	Misto	R\$ 3.000,00	1,0%	Não

Fonte: autor.

- Mecânico Automotivo: 13% sobre peças e serviços realizados por ele; poderá receber um adicional de R\$100,00 caso atinja uma nota mínima na avaliação da limpeza e organização da oficina e um bônus de até 0,5% caso atinja metas de faturamento;
- Auxiliar de Mecânico: R\$1.260,00 fixo e auxílio transporte de aproximadamente R\$225,00;
- Consultor técnico: 3,5% sobre as vendas que realizar, auxílio transporte de aproximadamente R\$225,00 e bônus de até 0,5% caso atinja metas de faturamento;
- Motoboy: R\$1.660,00 fixo e bônus de R\$50,00 caso atinja nota mínima na limpeza e organização da oficina;
- Assistente administrativo: R\$1.300,00 fixo e auxílio transporte de aproximadamente R\$180,00, podendo receber bônus de até R\$100,00 caso atinja metas de tarefas;
- Gerente: R\$3.000,00 fixo + 1% sobre o faturamento bruto da loja, pode receber bônus de até R\$500,00 ao atingir metas de faturamento.

4.5.Plano de treinamento

Não haverá uma política de treinamento formal estabelecida, no entanto, eventualmente, alguns profissionais poderão ser enviados ao Senai para fazerem cursos de aperfeiçoamento de curta duração quando essas oportunidades surgirem e forem comunicadas à empresa pelo sindicato patronal.

4.6.Relações com empregados

Por ser uma empresa pequena, a relação com empregados será de forma direta e próxima, sem deixar, contudo, de ser profissional e respeitosa.

5. PLANO FINANCEIRO

5.1. Investimento fixo (estrutural)

5.1.1. Construção galpão

A loja será construída como um galpão em estrutura metálica quase completamente removível externamente e, internamente, com divisões para a recepção, área de bancadas, sala dos funcionários e estoque em alvenaria.

De acordo com o blog Cronoshare⁸ o custo médio de construção de galpão é de R\$200,00/m², nesse caso o custo do galpão da oficina, material e mão de obra, seria de R\$115.800,00 haja vista terreno de 579 m². De acordo com orçamento realizado no site Habitíssimo⁹ o custo do m² de parede de tijolos rebocada é de cerca de R\$90/m², ao considerar as paredes que constituem a área de bancadas, sala dos funcionários e estoque, considerando ainda um pé direito de 3m, chega-se a uma estimativa de 60m² de parede, equivalente a R\$5.400,00. Por fim, ao considerar o custo unitário básico de construção (CUB)¹⁰ em Minas Gerais para junho de 2021, divulgado pelo Sinduscon-MG, para o padrão Galpão Industrial (GI) de R\$978,27/m² aplicado à recepção e à valeta de alinhamento, que demandam cuidado construtivo maior e melhor acabamento, tem-se uma área de cerca de 50m², sendo assim, acréscimo de R\$48.913,50. Portanto, tem-se um custo estimado da construção da loja em R\$170.113,50.

5.1.2. Máquinas de Produção

Para viabilização da oficina, serão necessárias as seguintes máquinas de produção: (i) 8 elevadores para carros de passeio (2,5t)¹¹; (ii) 3 elevadores para camionetes (4,0t)¹²; (iii) 1 Máquina de alinhamento 3D¹³; (iv) 1 kit de cambagem/caster¹⁴; (v) 1 coletor de óleo 50L¹⁵; (vi) 1 reservatório de óleo usado¹⁶; (vii) 1 desmontadora de pneus¹⁷; (viii) 1 balanceadora¹⁸; (ix) 1 compressor de ar¹⁹; (x) 1 linha de ar comprimido completa²⁰; (xi) 1 calibrador de pneu²¹; (xii) 1 máquina de oxisanitização²²; (xiii) 1 moto esmeril²³; (xiv) 1 prensa hidráulica 15t²⁴; (xv) 2 macacos hidráulicos jacaré 3t²⁵; (xvi) 1 Solda²⁶; (xvii) 1 Limpeza de bicos²⁷; (xviii) 1 Scanner²⁸; (xix) 1 Gerador de vácuo²⁹.

Tabela 14 - Investimento em máquinas

Máquina	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Elevador carro de passeio (2,5t)	8	R\$ 8.799,90	R\$ 70.399,20
Elevador camionete (4,0t)	3	R\$ 14.499,90	R\$ 43.499,70
Alinhamento 3D	1	R\$ 49.999,90	R\$ 49.999,90
Kit cambagem/caster	1	R\$ 2.657,06	R\$ 2.657,06
Coletor óleo 50L	1	R\$ 337,79	R\$ 337,79
Reservatório óleo usado	1	R\$ 605,69	R\$ 605,69
Desmontadora de pneus	1	R\$ 5.299,90	R\$ 5.299,90
Balanceadora	1	R\$ 3.999,90	R\$ 3.999,90
Compressor de ar	1	R\$ 3.199,90	R\$ 3.199,90
Linha de ar comprimido	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Calibrador de pneu	1	R\$ 764,90	R\$ 764,90
Máquina de oxisanitização	1	R\$ 1.599,90	R\$ 1.599,90
Moto esmeril	1	R\$ 179,90	R\$ 179,90
Prensa hidráulica 15t	1	R\$ 1.299,90	R\$ 1.299,90
Macaco hidráulico jacaré 3t	2	R\$ 2.199,90	R\$ 4.399,80
Solda	1	R\$ 999,90	R\$ 999,90
Limpeza de bicos	1	R\$ 1.424,90	R\$ 1.424,90
Scanner	1	R\$ 5.398,00	R\$ 5.398,00
Gerador de vácuo	1	R\$ 1.521,47	R\$ 1.521,47
Total			R\$ 202.587,71

Fonte: autor.

5.1.3. Equipamentos de Produção

Para viabilização da oficina, serão necessários os seguintes equipamentos de produção:

- (i) 2 morsas de bancada²⁹; (ii) 2 pares de cavaletes³⁰; (iii) 5 kits de ferramentas manuais, com carrinho e caixa organizadora, ou seja, 1 kit para cada mecânico e 1 para o auxiliar de mecânico;
- (iv) 1 kit inicial de ferramentas especiais.

O Kit de ferramentas manuais: será composto por uma grande variedade de ferramentas, as quais não compensa registrar aqui uma por uma, mas, de modo geral, será composto por: parafusadeira pneumática, catraca pneumática, jogo de soquetes curtos, jogo de soquetes longos, jogo de chaves combinadas, jogo de chaves estrela, jogo de chaves canhão, chaves Philips e fenda, alicates diversos, entre outros, todas guardadas em caixa organizadora e carrinho. O valor estimado de um kit desses é de R\$4 mil.

O Kit inicial de ferramentas especiais: é um kit inicial porque o restante irá sendo adquirido de acordo com a necessidade da oficina, haja vista, grande diversidade de ferramentas deste tipo, para abertura da oficina será disponibilizado um orçamento enxuto de R\$5 mil para

adquirir algumas, como torquímetro, ferramentas de fasagem de alguns modelos de veículos, kit medidor de pressão de arrefecimento, kit medidor de pressão de combustível, entre outros.

Tabela 15 - Investimento em equipamentos

Equipamento	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Morsa de bancada	2	R\$ 479,90	R\$ 959,80
Cavalete (3t)	2	R\$ 199,90	R\$ 399,80
Kit de ferramenta manual	5	R\$ 4.000,00	R\$ 20.000,00
Kit inicial de ferramentas especiais	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Total			R\$ 26.359,60

Fonte: autor.

5.1.4. Móveis e utensílios de produção

Para viabilização da oficina, serão necessários os seguintes móveis e utensílios de produção: (i) 2 bancadas³¹; (ii) 3 carrinhos fechados para guardar ferramentas especiais, entre outros³²; (iii) 12 latões de lixo e ferro velho³³; (iv) 1 lavadora de peças³⁴.

Tabela 16 - Investimento em móveis e utensílios de produção.

Móveis e utensílios - produção	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Bancada	2	R\$ 1.419,90	R\$ 2.839,80
Carrinho fechado	3	R\$ 799,90	R\$ 2.399,70
Latão de lixo e ferro velho	12	R\$ 169,99	R\$ 2.039,88
Lavadora de peças	1	R\$ 679,90	R\$ 679,90
Total			R\$ 7.959,28

Fonte: autor.

5.1.5. Veículos

Para viabilização da oficina, será necessário a aquisição de uma moto para transporte de peças, o modelo escolhido foi uma Honda CG 160 Cargo, no valor aproximado de R\$8.560,00. Será necessário ainda instalar um baú plástico de 90L na traseira da moto, com valor aproximado de R\$249,45. Portanto, será necessário um investimento total de R\$8809,45 em veículos.

5.1.6. Equipamentos de escritório

Para viabilização da oficina, serão necessários adquirir equipamentos para escritório, recepção de clientes, entre outros, são eles: (i) 1 computador para ser o servidor³⁵; (ii) 2 notebooks³⁶; (iii) 1 impressora multifuncional³⁷; (iv) 2 telefones sem fio³⁸; (v) 1 filtro de água³⁹; (vi) 1 geladeira⁴⁰; (vii) 1 micro-ondas⁴¹; (viii) 1 mini fogão⁴²; (vix) 1 casco de gás⁴³.

Tabela 17 - Investimento em equipamentos de escritório.

Equipamentos de escritório	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Computador	1	R\$ 3.299,00	R\$ 3.299,00
Notebook	2	R\$ 2.799,00	R\$ 5.598,00
Impressora Multifuncional	1	R\$ 1.199,00	R\$ 1.199,00
Telefone sem fio	2	R\$ 125,00	R\$ 250,00
Filtro d'água	1	R\$ 1.130,00	R\$ 1.130,00
Geladeira	1	R\$ 1.358,00	R\$ 1.358,00
Micro-ondas	1	R\$ 499,00	R\$ 499,00
Mini fogão	1	R\$ 69,83	R\$ 69,83
Casco de gás	1	R\$ 159,00	R\$ 159,00
Total			R\$ 13.561,83

Fonte: elaborado pelo autor.

5.1.7. Móveis e utensílios de escritório

Para viabilização da oficina, serão necessários adquirir móveis e utensílios para escritório, recepção de clientes, entre outros, são eles: (i) 3 mesas para computador⁴⁴; (ii) 6 cadeiras de escritório⁴⁵; (iii) 1 jogo de mesa de cozinha com cadeiras⁴⁶; (iv) 2 bancos de espera clientes⁴⁷; (v) 3 ventiladores de parede⁴⁸; (vi) 1 aparelho de ar-condicionado⁴⁹; (vii) 1 sistema de segurança; (viii) 2 armários de escritório⁵⁰; (ix) 1 caixa para dinheiro⁵¹; (x) 1 armário para itens de cozinha⁵²; (xi) 1 estante com 60 gaveteiros para estoque⁵³; (xii) 10 estantes de aço para estoque⁵⁴; (xiii) 6 extintores de incêndio abc⁵⁵.

Tabela 18 - Investimento em móveis e utensílios de escritório.

Móveis e utensílios de escritório	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Mesa para computador	3	R\$ 239,00	R\$ 717,00
Cadeira de escritório	6	R\$ 186,00	R\$ 1.116,00
Jogo mesa cozinha com cadeiras	1	R\$ 466,99	R\$ 466,99
Banco de espera	2	R\$ 380,00	R\$ 760,00
Ventilador de parede	3	R\$ 275,00	R\$ 825,00
Ar-condicionado	1	R\$ 1.349,00	R\$ 1.349,00
Sistema de segurança	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Armário de escritório	2	R\$ 225,96	R\$ 451,92
Caixa para dinheiro	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00
Armário cozinha	1	R\$ 255,32	R\$ 255,32
Estante com 60 gaveteiros	1	R\$ 499,00	R\$ 499,00
Estante de aço	10	R\$ 220,89	R\$ 2.208,90
Extintor ABC	6	R\$ 189,90	R\$ 1.139,40
Total			R\$ 14.087,53

Fonte: elaborado pelo autor.

5.1.8. Investimento Fixo Total

Desse modo, com base nas tabelas 14, 15, 16, 17 e 18 e nas estimativas de construção de galpão e aquisição de veículo, chega-se à tabela 19 com valor fixo, ou estrutural, total investido de R\$445.607,15.

Tabela 19 - Investimento estrutural total.

Investimento Fixo Total	Valor total
Construção Galpão	R\$ 170.113,50
Máquinas de Produção	R\$ 202.587,71
Equipamentos de Produção	R\$ 26.359,60
Móveis e Utensílios de Produção	R\$ 14.087,53
Veículos	R\$ 8.809,45
Equipamentos de Escritório	R\$ 13.561,83
Móveis e Utensílios de Escritório	R\$ 10.087,53
Total	R\$ 445.607,15

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2. Investimento Financeiro

Como investimento financeiro estima-se um montante de R\$80 mil para ser alocado em clientes a receber, haja vista que se espera um máximo de R\$80 mil de vendas mensais a prazo, com média de parcelamento de 3x. Como no 1º mês não haverá contas operacionais a se pagar, devido financiamento de fontes espontâneas como fornecedores, funcionários e governos, chega-se ao resultado estimado de R\$80 mil investidos.

Além disso, projeta-se, com base nas projeções de fluxo de caixa um montante de disponibilidade em caixa de R\$39.676,84. Com relação à estoques não haverá necessidade de investimento próprio, haja vista que estes serão inteiramente financiados por fornecedores, mas, para que isso aconteça é necessário um bom gerenciamento deste, que deve conter apenas peças de alto giro, já que fornecedores não concedem prazo maior que 90 dias para pagamento. Dessa forma, se faz necessário um investimento financeiro de R\$119.676,84.

5.3. Investimento de Marketing

Com intuito de impulsionar vendas e acelerar retorno de investimentos, será disponibilizado um orçamento inicial de R\$10 mil em despesas de marketing. As estratégias

de melhor aproveitamento deste recurso para se alcançar os objetivos almejados serão discutidas posteriormente com a agência de publicidade que presta serviços para a empresa.

5.4. Investimento Total

Dessa forma, conclui-se que para abertura da filial da Jeova Jireh Mecânica, nos moldes estipulados anteriormente, será necessário investimento total de R\$575.283,99 ainda sem considerar custos de capital, haja vista que o Funding será definido posteriormente.

Tabela 20 - Investimento total

Investimento Total	Valor total
Estrutural	R\$ 445.607,15
Financeiro	R\$ 119.676,84
Marketing	R\$ 10.000,00
Total	R\$ 575.283,99

Fonte: elaborado pelo autor.

5.5. Demonstrativos de Resultado do Exercício (DREs) Projetados

Agora que já se sabe qual o montante necessário para levantar a loja é necessário fazer projeções de entradas versus saídas, tanto contabilmente (DRE), quanto financeiramente (DFC), a fim de verificar se o plano é ou não viável.

Tabela 21 - DREs projetadas

(continua)

DREs Projetadas	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
1. (=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	R\$ 465.800,00	R\$ 1.331.950,00	R\$ 1.366.800,00	R\$ 1.366.800,00	R\$ 1.366.800,00
2. (-) Impostos sobre vendas	R\$ 18.632,00	R\$ 53.278,00	R\$ 54.672,00	R\$ 54.672,00	R\$ 54.672,00
3. (=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R\$ 447.168,00	R\$ 1.278.672,00	R\$ 1.312.128,00	R\$ 1.312.128,00	R\$ 1.312.128,00
4. (-) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 172.346,00	R\$ 492.821,50	R\$ 505.716,00	R\$ 505.716,00	R\$ 505.716,00
5. (-) Custo dos Serviços Vendidos (CSV)	R\$ 96.199,43	R\$ 260.033,84	R\$ 265.718,65	R\$ 265.718,65	R\$ 265.718,65
5.1. (-) Custo Mecânicos	R\$ 74.817,83	R\$ 217.270,64	R\$ 222.955,45	R\$ 222.955,45	R\$ 222.955,45
5.1.1 (-) Comissões Mecânicos	R\$ 60.554,00	R\$ 173.153,50	R\$ 177.684,00	R\$ 177.684,00	R\$ 177.684,00
5.1.2. (-) Bônus Mecânicos	R\$ 0,00	R\$ 3.329,88	R\$ 3.417,00	R\$ 3.417,00	R\$ 3.417,00
5.1.3. (-) FGTS Mecânicos	R\$ 4.844,32	R\$ 13.852,28	R\$ 14.214,72	R\$ 14.214,72	R\$ 14.214,72
5.1.4. (-) Adicional Férias Mecânicos	R\$ 1.682,06	R\$ 4.809,82	R\$ 4.935,67	R\$ 4.935,67	R\$ 4.935,67
5.1.5. (-) FGTS Adicional Férias Mecânicos	R\$ 134,56	R\$ 384,79	R\$ 394,85	R\$ 394,85	R\$ 394,85

Tabela 22 - DREs projetadas

(continua)

<i>DREs Projetadas</i>	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
5.1.6. (-) 13º salário Mecânicos	R\$ 5.046,17	R\$ 14.429,46	R\$ 14.807,00	R\$ 14.807,00	R\$ 14.807,00
5.1.7. (-) FGTS 13º salário Mecânicos	R\$ 403,69	R\$ 1.154,36	R\$ 1.184,56	R\$ 1.184,56	R\$ 1.184,56
5.1.8. (-) Fundo demissional Mecânicos	R\$ 2.153,03	R\$ 6.156,57	R\$ 6.317,65	R\$ 6.317,65	R\$ 6.317,65
5.2. (-) Custo Auxiliar de Mecânico	R\$ 21.381,60	R\$ 21.381,60	R\$ 21.381,60	R\$ 21.381,60	R\$ 21.381,60
5.2.1. (-) Salários auxiliar de mecânico	R\$ 15.120,00	R\$ 15.120,00	R\$ 15.120,00	R\$ 15.120,00	R\$ 15.120,00
5.2.2. (-) Transporte auxiliar de mecânico	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00
5.2.3.. (-) FGTS auxiliar de mecânico	R\$ 1.209,60	R\$ 1.209,60	R\$ 1.209,60	R\$ 1.209,60	R\$ 1.209,60
5.2.4. (-) Adicional Férias auxiliar de mecânico	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 420,00
5.2.5. (-) FGTS Adicional Férias auxiliar de mecânico	R\$ 33,60	R\$ 33,60	R\$ 33,60	R\$ 33,60	R\$ 33,60
5.2.6. (-) 13º salário auxiliar de mecânico	R\$ 1.260,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.260,00
5.2.7. (-) FGTS 13º salário auxiliar de mecânico	R\$ 100,80	R\$ 100,80	R\$ 100,80	R\$ 100,80	R\$ 100,80
5.2.8. (-) Fundo demissional auxiliar de mecânico	R\$ 537,60	R\$ 537,60	R\$ 537,60	R\$ 537,60	R\$ 537,60
6. (-) Outros Custos	R\$ 83.308,02	R\$ 98.308,02	R\$ 98.308,02	R\$ 98.308,02	R\$ 98.308,02
6.1. (-) Aluguel terreno	R\$ 45.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
6.2. (-) Energia	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
6.3. (-) Depreciações Produtivas	R\$ 31.108,02	R\$ 31.108,02	R\$ 31.108,02	R\$ 31.108,02	R\$ 31.108,02
6.3.1. (-) Depreciação Galpão	R\$ 6.804,54	R\$ 6.804,54	R\$ 6.804,54	R\$ 6.804,54	R\$ 6.804,54
6.3.2. (-) Depreciação Máquinas e Equipamentos de Produção	R\$ 22.894,73	R\$ 22.894,73	R\$ 22.894,73	R\$ 22.894,73	R\$ 22.894,73
6.3.3. (-) Depreciação Móveis e Utensílios de Produção	R\$ 1.408,75	R\$ 1.408,75	R\$ 1.408,75	R\$ 1.408,75	R\$ 1.408,75
7. (=) LUCRO BRUTO	R\$ 95.314,54	R\$ 427.508,63	R\$ 442.385,32	R\$ 442.385,32	R\$ 442.385,32
8. (-) Despesas de Vendas	R\$ 34.117,26	R\$ 100.887,81	R\$ 103.527,51	R\$ 103.527,51	R\$ 103.527,51
8.1. (-) Despesas de Comunicação	R\$ 13.974,00	R\$ 39.958,50	R\$ 41.004,00	R\$ 41.004,00	R\$ 41.004,00
8.2. (-) Despesas Consultor Técnico	R\$ 20.143,26	R\$ 60.929,31	R\$ 62.523,51	R\$ 62.523,51	R\$ 62.523,51
8.2.1. (-) Comissões Consultor Técnico	R\$ 16.303,00	R\$ 46.618,25	R\$ 47.838,00	R\$ 47.838,00	R\$ 47.838,00
8.2.2. (-) Bônus Consultor Técnico	R\$ 0,00	R\$ 3.329,88	R\$ 3.417,00	R\$ 3.417,00	R\$ 3.417,00
8.2.3. (-) FGTS Consultor Técnico	R\$ 1.304,24	R\$ 3.729,46	R\$ 3.827,04	R\$ 3.827,04	R\$ 3.827,04
8.2.4. (-) Adicional Férias Consultor Técnico	R\$ 452,86	R\$ 1.294,95	R\$ 1.328,83	R\$ 1.328,83	R\$ 1.328,83
8.2.5. (-) FGTS Adicional Férias Consultor Técnico	R\$ 36,23	R\$ 103,60	R\$ 106,31	R\$ 106,31	R\$ 106,31
8.2.6. (-) 13º salário Consultor Técnico	R\$ 1.358,58	R\$ 3.884,85	R\$ 3.986,50	R\$ 3.986,50	R\$ 3.986,50
8.2.7. (-) FGTS 13º salário Consultor Técnico	R\$ 108,69	R\$ 310,79	R\$ 318,92	R\$ 318,92	R\$ 318,92
8.2.8. (-) Fundo demissional Consultor Técnico	R\$ 579,66	R\$ 1.657,54	R\$ 1.700,91	R\$ 1.700,91	R\$ 1.700,91

Tabela 23 - DREs projetadas

(continua)

DREs Projetadas	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
9. (-) Despesas Administrativas	R\$ 136.865,16	R\$ 154.526,92	R\$ 154.957,52	R\$ 154.957,52	R\$ 154.957,52
9.1. (-) Despesas Gerente	R\$ 50.235,22	R\$ 63.936,98	R\$ 64.367,57	R\$ 64.367,57	R\$ 64.367,57
9.1.1. (-) Salários Gerente	R\$ 40.658,00	R\$ 49.319,50	R\$ 49.668,00	R\$ 49.668,00	R\$ 49.668,00
9.1.2. (-) Bônus Gerente	R\$ 0,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
9.1.3. (-) FGTS Gerente	R\$ 3.252,64	R\$ 3.945,56	R\$ 3.973,44	R\$ 3.973,44	R\$ 3.973,44
9.1.4. (-) Adicional Férias Gerente	R\$ 1.129,39	R\$ 1.369,99	R\$ 1.379,67	R\$ 1.379,67	R\$ 1.379,67
9.1.5. (-) FGTS Adicional Férias Gerente	R\$ 90,35	R\$ 109,60	R\$ 110,37	R\$ 110,37	R\$ 110,37
9.1.6. (-) 13º salário Gerente	R\$ 3.388,17	R\$ 4.109,96	R\$ 4.139,00	R\$ 4.139,00	R\$ 4.139,00
9.1.7. (-) FGTS 13º salário Gerente	R\$ 271,05	R\$ 328,80	R\$ 331,12	R\$ 331,12	R\$ 331,12
9.1.8. (-) Fundo demissional Gerente	R\$ 1.445,62	R\$ 1.753,58	R\$ 1.765,97	R\$ 1.765,97	R\$ 1.765,97
9.2. (-) Despesas Auxiliar Administrativo	R\$ 20.274,67				
9.2.1. (-) Salários Auxiliar Administrativo	R\$ 15.600,00				
9.2.2. (-) Bônus Auxiliar Administrativo	R\$ 1.000,00				
9.2.3. (-) FGTS Auxiliar Administrativo	R\$ 1.248,00				
9.2.4. (-) Adicional Férias Auxiliar Administrativo	R\$ 433,33				
9.2.5. (-) FGTS Adicional Férias Auxiliar Administrativo	R\$ 34,67				
9.2.6. (-) 13º salário Auxiliar Administrativo	R\$ 1.300,00				
9.2.7. (-) FGTS 13º salário Auxiliar Administrativo	R\$ 104,00				
9.2.8. (-) Fundo demissional Auxiliar Administrativo	R\$ 554,67				
9.3. (-) Despesas Motoboy	R\$ 25.212,27				
9.3.1. (-) Salários Motoboy	R\$ 19.920,00				
9.3.2. (-) Bônus Motoboy	R\$ 600,00				
9.3.3. (-) FGTS Motoboy	R\$ 1.593,60				
9.3.4. (-) Adicional Férias Motoboy	R\$ 553,33				

Tabela 24 - DREs projetadas

(conclusão)

DREs Projetadas	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
9.3.5. (-) FGTS Adicional Férias Motoboy	R\$ 44,27				
9.3.6. (-) 13º salário Motoboy	R\$ 1.660,00				
9.3.7. (-) FGTS 13º salário Motoboy	R\$ 132,80				
9.3.8. (-) Fundo demissional Motoboy	R\$ 708,27				
9.4. (-) Água	R\$ 1.080,00				
9.5. (-) Materiais de Escritório	R\$ 600,00				
9.6. (-) Materiais de Higiene e Limpeza	R\$ 3.480,00				
9.7. (-) Honorários Contábilos	R\$ 7.200,00				
9.8. (-) Software ERP	R\$ 4.680,00				
9.9. (-) Telefone e Internet	R\$ 4.320,00				
9.10. (-) Alimentos Clientes	R\$ 1.380,00	R\$ 2.760,00	R\$ 2.760,00	R\$ 2.760,00	R\$ 2.760,00
9.11. (-) Tinta de impressora	R\$ 240,00				
9.12. (-) Equipamentos de Proteção Individual EPIs	R\$ 2.400,00				
9.13. (-) Alimentos Funcionários	R\$ 3.600,00				
9.14. (-) Combustível Moto	R\$ 1.080,00	R\$ 2.160,00	R\$ 2.160,00	R\$ 2.160,00	R\$ 2.160,00
9.15. (-) Impostos Moto	R\$ 100,00				
9.16. (-) Seguros	R\$ 4.000,00				
9.17. (-) Despesas com devedores duvidosos	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
9.18. (-) Depreciações administrativas	R\$ 5.483,01				
9.18.1. (-) Depreciação de veículos	R\$ 1.761,89				
9.18.2. (-) Depreciação equipamentos de escritório	R\$ 2.712,37				
9.18.3. (-) Depreciação móveis e utensílios de escritório	R\$ 1.008,75				
10. (=) LUCRO OPERACIONAL	-R\$ 75.667,88	R\$ 172.093,89	R\$ 183.900,30	R\$ 183.900,30	R\$ 183.900,30
11. (-) Despesas Financeiras (tarifas)	R\$ 600,00				
12. (=) RESULTADO LÍQUIDO	-R\$ 76.267,88	R\$ 171.493,89	R\$ 183.300,30	R\$ 183.300,30	R\$ 183.300,30

Fonte: elaborado pelo autor.

As 1. Receitas Brutas de Vendas foram estimadas no Plano de Marketing. Os 2. Impostos sobre vendas são uma estimativa de 4% de alíquota do Simples Nacional sobre as Receitas Brutas de Vendas. O 4. Custo da Mercadoria Vendida (CMV) foi estimado também no Plano de Marketing como (1):(2,7). O 5. Custo dos Serviços Vendidos (CSV) foram estimados no Plano de Recursos Humanos, com Mecânicos e Auxiliar de Mecânicos, aqui vale uma observação importante: todos os gastos que se referem a folha de pagamentos possuem encargos que são: FGTS de 8% sobre salários, comissões, adicional de férias e 13º, o próprio 13º e adicional de férias, além de um fundo demissional de 40% do FGTS mensal, relativo a possível multa futura na demissão de funcionários, INSS e Imposto de Renda não são considerados, haja vista que são impostos descontados diretamente do montante pertencente ao funcionário, ou seja, já estão inclusos no cálculo final e férias estão dentro da média também já calculada.

Em 6. Outros Custos, 6.1. Aluguel de Terreno é o valor pedido pela imobiliária no terreno em análise, 6.2. Energia é uma média baseada na sede, 6.3. Depreciações Produtivas englobam 6.3.1. Depreciação Galpão de 25 anos, conforme tabela da Receita Federal, 6.3.2. Depreciação Máquinas e Equipamentos de Produção de 10 anos e 6.3.3. Depreciação Móveis e Utensílios de Produção de 10 anos. Nas 8. Despesas de Vendas, 8.1. Despesas de Comunicação é o orçamento de 3% para comunicação calculado no Plano de Marketing, e 8.2. Despesa Consultor Técnico foi calculado no Plano de Recursos Humanos.

Outra observação importante em folha de pagamentos, para os cargos em que existe bônus, não foi aplicado no 1º ano, e se aplicou 50% do bônus máximo possível nos anos seguintes, como uma média. Em 9. Despesas Administrativas, 9.1. Despesas Gerente, 9.2. Despesas Auxiliar Administrativo e 9.3. Despesas Motoboy foram calculadas no Plano de Recursos Humanos, as demais despesas de 9.4. Água até 9.17. Despesas com Devedores Duvidosos são estimativas baseadas na sede. Em 9.18. Depreciações Administrativas, 9.18.1. Depreciação de Veículos com 5 anos, 9.18.2. Depreciação Equipamentos de Escritório com 5 anos, 9.18.3. Depreciação Móveis e Utensílios de Escritório com 10 anos.

Em 11. Despesas Financeiras foi apenas lançado um valor máximo anual com tarifas bancárias, haja vista que o critério de Funding não será definido neste Plano de Negócios, o objetivo é apenas chegar a um custo máximo de capital que manterá a empresa viável, para, com isso, se decidir posteriormente quais meios de financiamento serão utilizados. Vale destacar, por

fim, que todas as projeções financeiras deste plano estão livres de inflação, ou seja, todas a valores de 2021.

5.6. Demonstrativos de Fluxo de Caixa (DFCs) Projetados

Para o caso em análise, basta retirar depreciações, tanto de custos quanto de despesas, dos Demonstrativos de Resultado do Exercício Projetados para se obter os Demonstrativos de Fluxo de Caixa (DFCs) Projetados.

Tabela 252 - DFCs projetados

DFCs Projetados	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Resultado	-R\$ 39.676,84	R\$ 208.084,93	R\$ 219.891,33	R\$ 219.891,33	R\$ 219.891,33

Fonte: elaborado pelo autor.

Realmente, como demonstrado, o 1º ano é deficitário, no entanto, por haver um investimento financeiro em caixa de exatamente R\$39.676,84, o saldo de caixa do 1º ano, na realidade, será zero e não -R\$39.676,84.

5.7. Indicadores de Viabilidade

Antes de calcular os indicadores de viabilidade para o cenário esperado demonstrado, é interessante calcular o grau de alavancagem total do projeto e estimar os resultados de caixa também para o cenário pessimista e o otimista, obtendo assim uma faixa mais precisa de análise da viabilidade. Sendo assim:

Tabela 26 - Alavancagem total

DFCs Projetados	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
1. (=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	R\$ 465.800,00	R\$ 1.331.950,00	R\$ 1.366.800,00	R\$ 1.366.800,00	R\$ 1.366.800,00
(-) Custos e Despesas Variáveis	R\$ 299.913,09	R\$ 864.257,96	R\$ 886.870,96	R\$ 886.870,96	R\$ 886.870,96
(=) Margem de Contribuição (R\$)	R\$ 165.886,91	R\$ 467.692,04	R\$ 479.929,04	R\$ 479.929,04	R\$ 479.929,04
(=) Margem de Contribuição (%)	35,6%	35,1%	35,1%	35,1%	35,1%
(-) Custos e Despesas Fixos	R\$ 205.563,75	R\$ 238.225,52	R\$ 238.656,11	R\$ 238.656,11	R\$ 238.656,11
(=) Resultado Líquido (R\$)	-R\$ 39.676,84	R\$ 229.466,53	R\$ 241.272,93	R\$ 241.272,93	R\$ 241.272,93
Alavancagem			1,97		

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dos dados da tabela 23 a alavancagem obtida de 1,97 foi calculada pela seguinte fórmula: $[(241.272,93-229.466,53)/(241.272,93)]/(1.366.800-1.331.950)/(1.331.950) =$

1,97. A partir disso, obtém-se as seguintes variações para fluxos de caixa e indicadores de viabilidade esperados:

Tabela 27 - Saldos de caixa cenário esperado

Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
-R\$ 575.283,99	R\$ 0,00	R\$ 208.084,93	R\$ 219.891,33	R\$ 219.891,33	R\$ 219.891,33

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 28 - Indicadores de viabilidade cenário esperado

Indicador	Resultado
VPL	R\$ 48.618,60
PayBack	45 meses (3 anos e 9 meses)
TIR	13%

Fonte: elaborado pelo autor.

Para cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) é utilizada taxa mínima de atratividade de 10% a.a. O PayBack é simples, ou seja, não é descontado.

Tabela 29 - Saldos de caixa cenário pessimista

Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
-R\$ 575.283,99	-R\$ 9.205,03	R\$ 159.809,22	R\$ 168.876,54	R\$ 168.876,54	R\$ 168.876,54

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 30 - Indicadores de viabilidade cenário pessimista

Indicador	Resultado
VPL	-R\$ 104.495,01
PayBack	54 meses (4 anos e 6 meses)
TIR	4%

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 31 - Saldos de caixa cenário otimista

Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
-R\$ 575.283,99	R\$ 13.807,54	R\$ 280.498,48	R\$ 296.413,52	R\$ 296.413,52	R\$ 296.413,52

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 32 - Indicadores de viabilidade cenário otimista

Indicador	Resultado
VPL	R\$ 278.289,00
PayBack	35 meses (2 anos e 11 meses)
TIR	24%

Fonte: elaborado pelo autor.

Desse modo, obtêm-se um VPL que vai de -R\$104.495,01 até R\$278.289,00. PayBack simples de 35 meses a 54 meses. Taxa Interna de Retorno (TIR) de 4% a 24%. No entanto, estes 3 cenários não são equiprováveis, existe, aproximadamente, 10% de chance de o cenário otimista se concretizar, 60% para o realista e 30% para o pessimista, sendo assim, chega-se aos seguintes indicadores médios ponderados:

Tabela 33 - Indicadores de viabilidade prováveis

Indicador	Resultado
VPL	R\$ 25.651,55
PayBack	47 meses (3 anos e 11 meses)
TIR	11%

Fonte: elaborado pelo autor.

Conclusão: o negócio pode ser viável desde que o custo médio ponderado de capital não supere os 11% a.a. Se for possível viabilizá-lo inteiramente com capital próprio, já se sabe de antemão que é viável, haja vista TMA estabelecida de 10% ao ano. No entanto, pouco atrativo, oferecendo prêmio de apenas 1%a.a. para o capital próprio. Caso haja necessidade de capital de terceiros, tem que se cuidar para que o custo total de capital não ultrapasse os 11% a.a. e inviabilize o negócio.

5.8.Avaliação do Plano de Negócio

Percebe-se que a abertura de uma filial da Jeova Jireh nos moldes delineados por este Plano de Negócios a tornaria uma oficina mecânica referência na cidade de Uberlândia e região, ela não seria somente uma média ou mediana das oficinas já existentes na cidade. Seria referência por possuir estrutura de ponta e moderna, com ambiência muito atrativa e com máquinas e equipamentos de primeira qualidade. Entretanto será, também por isso, necessário atenção e esforço extras na formação e qualificação de profissionais igualmente de ponta. Como demonstrado no Plano de Negócios, um dos maiores gargalos deste negócio é o elemento humano, ou seja, a falta de mão de obra realmente qualificada.

Mercado existe e é gigante, cerca de R\$68 bilhões por ano no Brasil, mas os desafios são igualmente grandes, haja vista ampla concorrência existente, além do alto investimento exigido e custos fixos elevados, o que gera um risco. Por fim, uma TIR de 11% a.a. estabelece o parâmetro

de viabilidade do negócio, ou seja, se o custo médio ponderado de capital for menor do que isso, o negócio se torna viável no horizonte de 5 anos em análise, se for, no entanto, maior que isso, se torna inviável.

REFERÊNCIAS

- 1 BRASIL, **Resolução CONTRAN**, Nº 396 – Art. 8º. Brasília – DF. 13 de dezembro de 2011. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=114859>. Acesso em 16 jul. 21.
- 2 SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Reparação de veículos: um negócio promissor!** São Paulo. 2017.
- 3 Webmotors. **Pesquisa sobre intenção de compra para 2020**. Nov. 2019.
- 4 PORTER, Michael E. Competitive strategy. **Measuring business excellence**, 1997.
- 5 THOMAS, Anisya S.; RAMASWAMY, Kannan. Matching managers to strategy: further tests of the Miles and Snow typology. **British Journal of Management**, v. 7, n. 3, p. 247-261, 1996.
- 6 WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- 7 BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective 6th**. New York: McGraw-Hill, 2004.
- 8 Quanto custa o metro quadrado para a construção de um galpão? Preços 2021. **cronoshare**, 2021. Disponível em: <https://www.cronoshare.com.br/blog/quanto-custa-m2-construcao-galpao-precos/>. Acesso em: 16 de jul. de 2021.

9 Construir parede de tijolo: Preços e Orçamentos. **habitissimo**, 2021. Disponível em: <<https://www.habitissimo.com.br/orcamentos/construir-parede-tijolos>>. Acesso em: 16 de jul. de 2021.

10 SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Custos Unitário Básicos de Construção**. Belo Horizonte. 30 de jun. de 2021. Disponível em: <http://www.sinduscon-mg.org.br/wp-content/uploads/2021/06/tabela_cub_junho_2021.pdf>. Acesso em: 16 de jul. de 2021.

11 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/119845/11/112/elevador-automotivo-2500kg-azul-trifasico-220v-fortg-1349>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

12 LOJA DO MECANICO, 2021. Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/119849/11/112/elevador-automotivo-azul-para-4000kg-trifasico-220v-fortg-1353>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

13 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/142658/11/109/alinhador-digital-3d-com-4-alvos-e-2-cameras-digitais--techmax-max-s1>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

14 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/77290/11/109/kit-para-correcao-de-cambagem-e-caster-da-suspensao-dianteiro-gaho-gh900plus>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

15 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/100165/11/156/coletor-de-oleo-de-50-litros-amarelo-com-carrinho-hydronlubz-5295>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

16 Disponível em: <https://www.rotadoposto.com.br/bombas/1000l/reservatorio-ibc-1000l-com-grade-de-protecao-semi-novos?parceiro=2989&gclid=CjwKCAjw87SHBhBiEiwAukSeUeLhMyzXIodTSKZRqYZgKwbkRcVwNAIQsQS2wPBb2-QwCo17dO1u4BoC3CgQAvD_BwE>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

17 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/110128/11/707/desmontadora-lateral-monofasica-15hp-220v-azul-fortgpro-fg1410>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

18 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/85598/11/109/balanceadora-de-rodas-automatica-220v-mono-fortgpro-fg1110>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

19 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/118506/21/159/compressor-de-ar-red-media-pressao-10-pes-140psi-2hp-150-litros-110220v-chiaperini-19607>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

20 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/84812/11/359/calibrador-de-pneus-eletronico-iv-de-parede-4---145-psi-220v-excel-pneutronic-pnt4>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

21 Disponível em: <https://www.lojadomecanico.com.br/produto/141326/11/157/Gerador-de-Ozonio-OZmini-50W-Bivolt/153/?utm_source=googleshopping&utm_campaign=xmlshopping&utm_medium=cpc&utm_content=141326&gclid=CjwKCAjw87SHBhBiEiwAukSeUUHmgGIAGuRalUDVZdipPqYwXi0tzOC_zITz92xIuYS1F9z8BSsoORoCv6EQAvD_BwE>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

22 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/104804/21/225/moto-esmeril-de-6-pol-350w-110v-bremen-me12>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

23 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/12293/11/481/prensa-hidraulica-para-15-toneladas-marcon-mph-15>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

24 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/84663/11/481/macaco-jacare-hidraulico-3-toneladas-marcon-mjh-3t>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

25 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/102601/21/154/maquina-inversora-de-solda-tig-220a-220v-com-display-digital-boxer-flama221>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

26 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/71322/3/4/equipamento-para-limpeza-e-teste-de-injetores-race-jet-interlagos-sacch-ruc>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

27 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/91204/3/49/scanner-automotivo-raven-3-com-tablet-de-8-pol-e-maleta-raven-108800>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

28 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/150406/11/157/bomba-de-vacuo-duplo-estagio-3cfm-14hp-110v--robinair-1696790014-760>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

29 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/75468/11/158/morsa-torno-de-bancada-linha-profissional-nr-8-marcon-mr-8>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

30 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/72115/1/347/cavalete-de-apoio-mecanico-3-t-com-1-par-bovenau-ct3000>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

31 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/69446/11/440/bancada-com-3-gavetas-e-tampo-de-madeira-compensada-40mm-200-x-60-x-92-cm-fercar-203cd>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

32 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/131532/11/440/carrinho-fechado-com-prateleira-e-gaveta-nocram-nc-11>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

33 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-845397200-tambor-de-200-litros-novo-tampa-removivel-ou-fixa-_JM#position=9&search_layout=stack&type=item&tracking_id=d82c49c7-3ae3-4780-88d1-814899882820>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

34 Disponível em: <<https://www.lojadomecanico.com.br/produto/124738/11/439/lavadora-de-pecas-20-litros-com-eletrobomba-220v-ork-lav-013>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

35 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1176264447-cpu-monitor-dell-optiplex-core-i5-8gb-500gb-novo-_JM#position=4&search_layout=grid&type=item&tracking_id=c2fc641d-3d8d-40ba-96ac-feed62e0405>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

36 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1091298248-notebook-dell-vostro-core-i3-6ger-4gb-500gb-black-friday-_JM?searchVariation=38819132570#searchVariation=38819132570&position=6&search_layout=grid&type=item&tracking_id=be541ef6-9c5e-4918-9ceb-bcc2b7ca111d>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

37 Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/impressora-a-cor-multifuncional-epson-ecotank-l3150-com-wifi-preta-110v220v/p/MLB14184418?product_trigger_id=MLB15146565&pdp_filters=category%3AMLB1676&applied_product_filters=MLB15146565&quantity=1>

>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

38 Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/telefone-sem-fio-panasonic-kx-tgb110-preto/p/MLB11328355?pdp_filters=category:MLB1053#searchVariation=MLB11328355&position=2&search_layout=stack&type=product&tracking_id=8c050ca8-d1f2-4bce-9437-949d5a8c75d8>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

39 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1865026768-purificador-soft-everest-star-preto-220v-a-pronta-entrega--_JM?searchVariation=82765732758#searchVariation=82765732758&position=5&search_layout=stack&type=item&tracking_id=9fc8d427-d63a-42b9-8b26-2feb6393d9b7>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

40 Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/geladeira-electrolux-re31-branca-240l-127v/p/MLB6077910?pdp_filters=category:MLB181294#searchVariation=MLB6077910&position=11&search_layout=stack&type=product&tracking_id=6cab5304-23e8-4a1c-98e7-d9506ab47fda>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

41 Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/microondas-electrolux-mto30-branco-20l-220v/p/MLB6309816?pdp_filters=category:MLB73057#searchVariation=MLB6309816&position=12&search_layout=stack&type=product&tracking_id=39badd38-98f5-4bfa-aa6b-d515073d6558>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

42 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1782916114-mini-fogo-2-bocas-camper-luxo-azul-_JM#position=2&search_layout=stack&type=item&tracking_id=49bb0c08-d81f-4bb1-8897-dd0b38c9742c>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

43 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1945937404-botijao-13kg-gas-de-cozinha-casco-vazio-_JM#position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=5021a158-fff5-4ab5-99c7-dca6250dc1c4>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

44 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1486704040-escrivaninha-2-gavetas-notavel-office-preto-_JM?searchVariation=53335969670#searchVariation=53335969670&position=35&search_layout=grid&type=item&tracking_id=91956a5e-7eb8-4147-87e0-42407620933f>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

45 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1499329466-cadeira-de-escritorio-fixa-base-palito-plastica-home-office-_JM?searchVariation=68687863087#searchVariation=68687863087&position=16&search_layout=grid&type=item&tracking_id=88a6c8ac-2949-47d2-a619-57c06be6de04>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

46 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1188702777-jogos-conjuntos-mesa-bar-dobavel-madeira-120x70-com-6-cad-_JM?searchVariation=60715737964#searchVariation=60715737964&position=38&search_layout=grid&type=item&tracking_id=b78dd8a7-bbec-49db-8749-84eee2dcf058>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

47 Disponível em: <<https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1018844177-longarinas-secretaria-04-lugares-escolas-e-igrejas->>

[_JM#position=10&search_layout=stack&type=item&tracking_id=bf749317-07ec-4f68-808a-bfa1449bb4cd](#)

>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

48 Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/ventilador-de-parede-turbo-parede-oscilante-60-preto-com-3-pas-de-polipropileno-60cm-de-dimetro-110v220v/p/MLB14398294?pdp_filters=category:MLB1645#searchVariation=MLB14398294&position=3&search_layout=stack&type=product&tracking_id=4a0eed1f-275b-4733-a7da-f925ecc31716>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

49 Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/ar-condicionado-consul-split-frio-12000-btu-branco-220v-cbn12cbebo12cb/p/MLB14026777?pdp_filters=category:MLB1646#searchVariation=MLB14026777&position=3&search_layout=stack&type=product&tracking_id=57a9610f-8c8f-4b08-ba53-f949526b98d0>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

50 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1782037624-armario-escritorio-baixo-fechado-balco-home-office-full-_JM?searchVariation=74497372487#searchVariation=74497372487&position=16&search_layout=stack&type=item&tracking_id=82195fcb-998e-41b2-8184-d3135724871b>

>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

51 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1782421523-gaveta-caixa-para-dinheiro-registradora-manual-c-chave-_JM#position=2&search_layout=stack&type=item&tracking_id=4c9dda38-7f06-4e2a-8028-e4e8607e83f1>

>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

52 Disponível em: <<https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1933631836-armario-area-de-servico-lavanderia-multiuso-organizador->

[_JM#searchVariation=89568191316&position=8&search_layout=stack&type=pad&tracking_id=2f5ebdf0-c0fe-4c04-a7bd-df10756e5104&is_advertising=true&ad_domain=VQCATCORE_LST&ad_position=8&ad_click_id=YjE4MzI5ODUtZjQxOC00YWZiLTg0YmUtNWVjYmUxMTIzZWVh](https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1934563570-estante-gaveteiro-metalica-150x60x16cm-com-60-pecas-gavetas-_JM#searchVariation=89568191316&position=8&search_layout=stack&type=pad&tracking_id=2f5ebdf0-c0fe-4c04-a7bd-df10756e5104&is_advertising=true&ad_domain=VQCATCORE_LST&ad_position=8&ad_click_id=YjE4MzI5ODUtZjQxOC00YWZiLTg0YmUtNWVjYmUxMTIzZWVh) >. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

53 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1934563570-estante-gaveteiro-metalica-150x60x16cm-com-60-pecas-gavetas-_JM#position=5&search_layout=stack&type=item&tracking_id=9efca010-f71e-485f-a07c-d81436eece5b>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

54 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-736368505-estante-aco-multi-uso-creforco-6-prateleira-25kgprat-cinza-_JM#position=4&search_layout=grid&type=item&tracking_id=d7a68012-49f2-4640-8f36-9692726dd255>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

55 Disponível em: <https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1797463563-extintor-incndio-6kg-abc-suporte-parede-_JM#position=2&search_layout=grid&type=item&tracking_id=0968be37-80ff-4166-883d-d3df558b6476>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

Apêndice 1 – Portfólio de Máquinas e Ferramentas

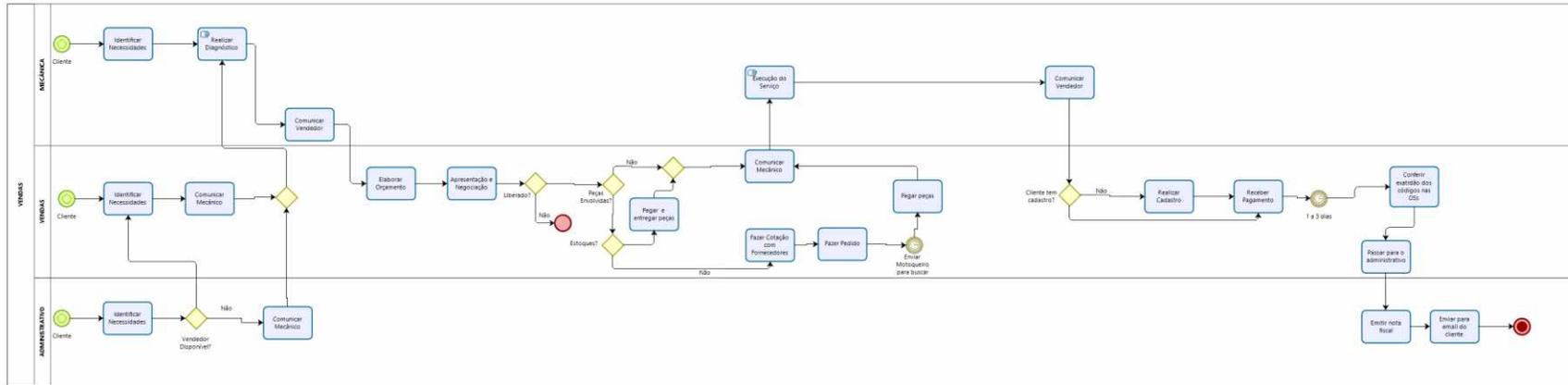
Figura 12 - Portfólio de Máquinas e Ferramentas



Fonte: compilação do autor, a partir de imagens coletadas no site da Loja do Mecânico.

Apêndice 2 – Processo de comercialização completo

Figura 13 - Processo de comercialização completo



Fonte: autor.

Apêndice 3 - Cronograma Geral

1. Ago./21: Avaliação do Plano de Negócios;
2. Set./21: Definição e aquisição do Funding;
3. Out/21 – Dez/21: Construção loja e aquisição das máquinas, equipamentos, móveis e utensílios;
4. Dez/21: ações de marketing de pré-inauguração;
5. Jan/22: Inauguração.

Apêndice 4 – Pesquisa de Avaliação de Desempenho 270º

Avalie suas competências e as de seus colegas de trabalho no último ano.

Nome do Profissional avaliado

1. Domínio técnico

- Péssimo;
- Ruim;
- Médio;
- Bom;
- Excelente.

2. Agilidade

- Péssimo;
- Ruim;
- Médio;
- Bom;
- Excelente.

3. Flexibilidade

- Péssimo;
- Ruim;
- Médio;
- Bom;
- Excelente.

4. Segurança

- Pésimo;
- Ruim;
- Médio;
- Bom;
- Excelente.

5. Organização e Limpeza

- Pésimo;
- Ruim;
- Médio;
- Bom;
- Excelente.

6. Diagnóstico preciso e completo

- Pésimo;
- Ruim;
- Médio;
- Bom;
- Excelente.

7. Se comunica bem com colegas de trabalho

- Pésimo;

- Ruim;
- Médio;
- Bom;
- Excelente.

8. Se comunica bem com clientes

- Péssimo;
- Ruim;
- Médio;
- Bom;
- Excelente.

9. Se comunica bem com liderança

- Péssimo;
- Ruim;
- Médio;
- Bom;
- Excelente.

10. Boa convivência geral

- Péssimo;
- Ruim;
- Médio;
- Bom;

- Excelente.

11. Proatividade

- Péssimo;
- Ruim;
- Médio;
- Bom;
- Excelente.

12. Qual sua avaliação geral sobre esta pessoa?

- 0 (Baixa)
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 (Alta)

13. Caso deseje, deixe aqui críticas ou sugestões para ela

--