



ANDRÉ LEOPOLDO GOMES RAMOS

**AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE ABERTURA DE
OFICINA MECÂNICA NA CIDADE DE LONDRINA - PR**

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

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

Londrina – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Avaliação da viabilidade de abertura de oficina mecânica na cidade de Londrina - PR

Elaborado por André Leopoldo Gomes Ramos e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno André Leopoldo Gomes Ramos, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE-Londrina (1/2015), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 01/03/15 a 03/01/17, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Avaliação da viabilidade de abertura de oficina mecânica na cidade de Londrina – PR**, é autêntico e original.

Londrina, 20 de abril de 2017.



André Leopoldo Gomes Ramos

RESUMO

Apesar do cenário de crise no qual se encontra o país nos últimos dois anos, o crescimento da frota de automóveis, mesmo que em menor proporção, ainda é considerável. Todos esses veículos necessitam de manutenção, seja preventiva (evitar defeitos ou quebras mais graves), seja corretiva (efetuar um reparo em peça ou sistema danificado por falta de manutenção preventiva), realizada com qualidade acima da média e a preço justo. Em virtude desses pontos, o presente trabalho tem por objetivo analisar a importância da elaboração do plano de negócio para avaliação da viabilidade de abertura de oficina mecânica na cidade de Londrina - PR. Desse modo, foram feitos os levantamentos sobre as informações relevantes de mercado e sobre os investimentos necessários para a abertura do empreendimento. Através da análise de viabilidade econômica e financeira, o negócio se demonstrou viável em um cenário projetado para os próximos 10 anos, com crescimento constante para receitas, custos e despesas. No entanto, para atingir a viabilidade com a estrutura proposta, se faz necessário utilizar praticamente toda a capacidade produtiva na entrega dos serviços, a fim de cumprir com o prazo estipulado para o retorno dos investimentos, investindo em capacitação e treinamento de equipe, qualidade e eficiência na prestação dos serviços. Com o intuito de atingir as expectativas almejadas, o plano de negócio se torna ferramenta fundamental na elaboração de todo o planejamento necessário, visando o sucesso do empreendimento.

Palavras Chave: Mercado automotivo. Mecânica. Manutenção. Qualidade.

ABSTRACT

Although the crises scenery which the country is founded in the last two years, the automotive market growth, even in lesser proportion, it still considerable. All these vehicles are in need of maintenance, been preventive (avoid issues or more serious breaks), been corrective (effectuate a repair on pieces or damaged system by lack of preventive maintenance) accomplished with quality above the average and in a fair price. By virtue of these points, the current work aims to analyze the importance of the business plan elaboration in evaluation by opening viability of a mechanical workshop in the city of Londrina-PR. Thereby, surveys were made about relevant information of market and about the necessary investment to an enterprise opening. Through the economic viability and financial analyzes, this business demonstrate itself as viable in a projected scenery to the next 10 years, with constant growth to revenues, costs and expenses. However, to reach the viability with the proposal structure, it's necessary to use practically all the productive capacity in delivering services, in order to comply with the stipulated deadline to the investments return, investing in capacitation and group training, quality and efficiency in provision of services. In order to reach the desired expectations, the business plan becomes a fundamental tool in the elaboration of all the necessary planning, aiming the enterprise success.

Key Words: Automotive market. Mechanical. Maintenance. Quality

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Despesas Iniciais	17
Tabela 2 – Satisfação dos Clientes	18
Tabela 3 – Resumo do modelo de negócios da Auto Mecânica Gomes & Ramos – Baseado no método CANVAS	22
Tabela 4 – Análise SWOT da Auto Mecânica Gomes & Ramos	23
Tabela 5 – Orçamento de Custos Fixos da Auto Mecânica Gomes & Ramos	25
Tabela 6 – Orçamento de Custos Variáveis da Auto Mecânica Gomes & Ramos	26
Tabela 7 – Investimentos	27
Tabela 8 – Tipos de Manutenção	28
Tabela 9 – Projeção de Receitas	29
Tabela 10 – Margem de Contribuição	32
Tabela 11 – Fluxo de Caixa, Payback, VPL e TIR	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	9
2.2. PAYBACK	9
2.3. VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL).....	10
2.4. TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)	10
2.5. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC).....	11
2.6. ANÁLISE SWOT	11
2.7. MODELO DE NEGÓCIO CANVAS	12
3. METODOLOGIA.....	14
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	15
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	15
4.2. OBJETIVOS	15
4.3. MISSÃO	16
4.4. GARANTIA DE SUCESSO	16
4.5. RESUMO DA EMPRESA	16
4.6. DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	17
4.7. ANÁLISE DE MERCADO	17
4.8. SEGMENTO ALVO.....	18
4.9. PROMOÇÕES E PROPAGANDA.....	18
4.10. ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO	19
4.11. VANTAGEM COMPETITIVA.....	19
4.12. ESTRATÉGIA DE VENDAS.....	20
4.13. RESUMO GERENCIAL	21
4.14. CONTRATAÇÃO DE PESSOAL.....	21
4.15. PLANO FINANCEIRO	22
4.16. RESUMO DO MODELO DE NEGÓCIO	22

4.17. ANÁLISE SWOT	23
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
5.1. ESTRUTURA DE CUSTOS.....	25
5.2. INVESTIMENTOS	26
5.3. PROJEÇÃO DE RECEITAS	28
5.4. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	32
5.5. FLUXO DE CAIXA, PAYBACK, VPL E TIR.....	32
6. CONCLUSÕES.....	34
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

1. INTRODUÇÃO

A paixão do brasileiro pelos automóveis é inegável. Por outro lado, muitos apenas veem o carro como um “mal necessário”, e não abrem mão do conforto e liberdade que um veículo próprio podem proporcionar. Apesar da crise, a evolução econômica do país nos últimos 20 anos, proporcionou um maior acesso a fontes de crédito e financiamento, consequentemente muitas pessoas conseguiram adquirir o seu automóvel.

O crescimento da frota de veículos no município de Londrina – PR, atingiu uma marca superior aos 20% nos últimos cinco anos, o que torna o nicho da manutenção automotiva, altamente atrativo para os empreendedores que buscam desenvolver seu próprio negócio, frente a falta de oportunidades no mercado de trabalho.

A elaboração de um plano de negócio aproxima o empreendedor dos seus objetivos, demonstrando ou não, a viabilidade econômico-financeira, em um determinado cenário, com vários fatores e implicações que são consideradas no projeto, como agentes internos e externos, questões relacionadas a finanças, de recursos humanos, estratégicas, comerciais, entre outras.

O presente estudo tem por objetivo mensurar a importância da elaboração do plano de negócio para avaliação da viabilidade de abertura de oficina mecânica na cidade de Londrina – PR.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Tanto para iniciar um novo negócio, o que demanda algum tipo de investimento, quanto para fazer novos investimentos em um empreendimento já existente, se faz necessário uma avaliação criteriosa, justamente para determinar a viabilidade, retorno esperado e outras variáveis possíveis.

De acordo com GITMAN (2000 p. 75), todas as empresas necessitam de procedimentos para avaliar seus investimentos, sejam eles de curto ou longo prazo, o que torna a tomada de decisões mais coesas e assertivas. A análise de investimentos estará diretamente relacionada com o orçamento de capital da empresa, que irá avaliar investimentos de diferentes prazos e a sua relação com as estratégias.

Segundo SOARES (2006 p. 93), os parâmetros de viabilidade são determinados pelas ferramentas de análise de investimentos, possibilitando avaliar diferentes alternativas, tendo como objetivo, trazer o retorno esperado pelos proprietários do capital. Os métodos de avaliação mais utilizados na análise de investimentos em novos negócios ou em negócios já vigentes são os seguintes: Payback, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Margem de Contribuição (MC).

2.2. PAYBACK

Dentro da análise de investimentos, o Payback se torna uma das ferramentas essenciais no que diz respeito ao retorno do investimento. De acordo com HORNGREN, DATAR e FOSTER (2004 p. 120), o Payback nada mais é do que tempo necessário para se recuperar o investimento realizado.

Para BUENO, RANGE e SANTOS (2011 p.33) o Payback pode ser calculado através dos fluxos de caixas nominais, medindo-se o tempo que estes levariam para se igualar ao

valor investido (Payback Simples) ou, trazendo os fluxos de caixas ao valor presente (Payback Descontado). Em uma avaliação mais abrangente, geralmente se utilizam as duas metodologias de cálculo.

Uma variável indispensável no cálculo do Payback é a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que deve ser definida pelo investidor, como alternativa para optar por este ou outros projetos. Para este projeto, definiu-se uma Taxa Mínima de Atratividade de 11,55%.

2.3. VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) é mais uma das ferramentas essenciais na avaliação de investimentos, pois traz a valores atuais, uma série de capitais futuros (fluxos de caixa), sejam eles positivos ou negativos, descontando-os a uma taxa de juros, geralmente compostos, em seus respectivos prazos.

Segundo SANTOS (2001 p. 155), o VPL compreende o valor monetário relativo as diferenças entre entradas e saídas (fluxos de caixa), trazidas ao valor presente, descontadas a uma determinada taxa.

Após o seu cálculo, o Valor Presente Líquido irá apresentar um montante negativo ou positivo, o que pode definir o aceite ou recusa do projeto. De acordo com ZDANOWICZ (2002 p. 299), o investimento será atrativo, caso o valor do VPL seja positivo. Por outro lado, o investimento não será atrativo, caso o valor do VPL seja negativo.

2.4. TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é outro indicador fundamental na avaliação de um projeto ou análise de investimento. Para MOTTA & CALÔBA (2002 p. 127), a TIR corresponde a um índice que indica a rentabilidade de um investimento através de uma unidade de tempo. Nesse contexto, a Taxa Interna de Retorno pode ser interpretada como a taxa de desconto dos fluxos de caixa do investimento.

HOJI (2006 p. 48), a TIR é utilizada para o cálculo da taxa de juros, quando as entradas e saídas de caixa (parcelas), não são uniformes. No entanto, o autor enfatiza que a TIR não deve ser confundida com a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), ou seja, não ser comparada a taxa mínima esperada sobre o valor investido.

De acordo com GITMAN (2002 p. 80), a Taxa Interna de Retorno expressiva aumenta o valor de mercado de uma empresa, gerando assim, maior retorno aos empreendedores. Quanto a definição entre optar ou não pelo projeto em função da TIR, o aceite ocorre quando esta for maior do que a Taxa Mínima de Atratividade ou, maior que o custo de capital.

2.5. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC)

A Margem de Contribuição é uma ferramenta importante na gestão empresarial quando se pretende mensurar lucro, subtraindo-se os custos variáveis do preço de venda. Segundo CRUZ (2011 p. 60), a MC funciona como uma das principais medidas de desempenho de produtos ou serviços, pois ela mensura qual é a contribuição destes no pagamento dos custos fixos. Produtos com Margem de Contribuição positiva são financeiramente viáveis.

WERNKE (2004 p. 109) salienta a importância da busca de uma margem de contribuição positiva e superior aos custos fixos. Caso o valor da MC seja menor que o valor dos custos fixos, a empresa apresentará prejuízo para aquele período.

2.6. ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Chrisensen, demonstrando em uma análise de ambiente em relação a empresa estudada. WRIGHT (2000 p. 86) define que o objetivo da Análise SWOT é posicionar a organização a fim de obter vantagens para determinadas oportunidades ou minimizar ameaças. A análise possibilita trabalhar sobre pontos fortes e pontos fracos que até então não haviam sido observados.

Para BOONE & KURTZ (1998 p. 121), a análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades é um componente muito importante na elaboração e avaliação do planejamento estratégico empresarial, gerando uma visão mais crítica e assertiva do ambiente no qual o empreendimento está inserido. As estratégias competitivas serão melhores formuladas através da Análise SWOT.

KOTLER & KELLER (2006 p. 52), afirmam que uma empresa pode estabelecer metas específicas atreladas a cada período do planejamento após realizar a análise, trabalhando as condicionantes internas (Forças e Fraquezas) e as condicionantes externas (Ameaças e Oportunidades).

2.7. MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

O Modelo de negócio CANVAS é outra ferramenta fundamental de gestão e tem apelo para o gerenciamento estratégico da organização. DORF, BOB e BLANK, STEVE (2012 p. 571), definem o modelo como instrumento desenvolvidor de modelos de negócio, sejam apenas esboços, sejam versões finais, para novos empreendimentos ou empresas já existentes. O CANVAS nada mais é do que um mapa que aperfeiçoa a visualização e compreensão do modelo de negócio de determinada empresa, dividindo as informações em importantes nove blocos.

Os blocos estão inseridos em quatro áreas macro:

- a) Clientes (posição e valor);
- b) Oferta de Valor (segmentos de clientes, canais e relacionamentos);
- c) Infraestrutura (principais parcerias, principais recursos e atividades-chave);
- d) Viabilidade Financeira (estrutura de custos e fontes de receitas).

A maneira de disposição dos elementos permite que o CANVAS seja dividido em duas partes, onde um lado é o emocional (esquerdo), que aborda as questões atreladas ao relacionamento e interatividade entre os membros; e o lado racional (direito), onde o foco é mensurar a eficiência dos processos. No centro do mapa, encontramos a posição de valor que representa as razões pelas quais cada lado se desenvolve.

Segundo FRITSCHER & PIGNEUR (2010 p. 215), nenhum dos modelos que constituem o CANVAS é considerado novo pelos empresários. No entanto, a representação do modelo de negócio em uma folha de papel é algo novo para a maioria dos empreendedores. Seu processo de construção deve ser impresso e exposto de forma que várias pessoas possam discutir em grupo os elementos que compõem o mapa, contribuindo para o seu aperfeiçoamento.

3. METODOLOGIA

Determinado o ramo de atividade que é a manutenção automotiva e a cidade na qual estará situado o empreendimento (Londrina – PR), foram efetuadas pesquisas de campo em empresas do mesmo segmento.

Além das pesquisas de campo, foram levantados dados relevantes em relação ao crescimento do mercado de automóveis no município e o número de oficinas devidamente estabelecidas com funcionamento regularizado junto à prefeitura.

Tanto as pesquisas de campo, como as pesquisas em rede (internet), tiveram como intuito conhecer detalhes tais como:

- 1) Características de demanda e do mercado;
- 2) Capacidade de prestação dos serviços dos concorrentes;
- 3) Tipificação dos serviços e sua demanda em relação aos demais;
- 4) Preços e margens de lucro praticado pelos concorrentes;
- 5) Faturamento e Lucro dos concorrentes.

Em resumo, todas as informações necessárias para a elaboração do presente plano de negócio juntamente com as metodologias relativas à análise de investimentos, demonstrações financeiras, projeções de demanda e custos dos serviços prestados, dão suporte ao projeto em três diferentes cenários: provável, otimista e pessimista.

Os três cenários apresentados terão diferentes simulações de demanda, mantidas as mesmas condições e investimentos, custos, despesas e receitas (valor de venda dos serviços prestados).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Auto Mecânica Gomes & Ramos nasce como nova alternativa no mercado de oficinas mecânicas na cidade de Londrina, estado do Paraná. Sua criação surge através do um antigo sonho de seu idealizador, um entusiasta dos automóveis e do universo da mecânica de manutenção e preparação de motores.

A busca pela eficiência na prestação de serviços altamente qualificados é a grande motivação da Auto Mecânica Gomes & Ramos, alinhando os anseios dos consumidores ao que de melhor pode ser oferecido em termos de qualidade e agilidade em manutenção de veículos para as classes B a D.

O investimento inicial e os demais gastos pré-operacionais serão 100% advindos de recursos próprios, sem qualquer empréstimo junto a instituições financeiras ou bancos de fomento. A estimativa de payback é de três a quatro anos, para o montante investido de R\$ 121.556,86.

Todo o alinhamento estratégico do empreendimento será voltado aos objetivos gerais do negócio e que serão detalhados no próximo tópico.

4.2. OBJETIVOS

Os principais objetivos da Auto Mecânica Gomes & Ramos são:

- a) Estabelecer em oficina mecânica em Londrina;
- b) Prestar serviços de alta qualidade, com eficiência e preço competitivo;
- c) Criar novos postos de trabalho para profissionais qualificados.

4.3. MISSÃO

A missão da Auto Mecânica Gomes & Ramos é: Conquistar clientes através da prestação de serviços qualificados a um preço acessível, com excelência no atendimento e no cumprimento dos prazos de entrega.

4.4. GARANTIA DE SUCESSO

A garantia do sucesso será pautada na qualidade dos serviços prestados, aliados a uma eficiente gestão financeira e dos demais recursos. Será importante também a parceria com os fornecedores de autopeças, uma vez que não haverá a manutenção de estoques, mas sim, a aquisição apenas das peças para os serviços contratados pelos clientes da Auto Mecânica Gomes & Ramos.

4.5. RESUMO DA EMPRESA

A Auto Mecânica Gomes & Ramos tem por princípio se estabelecer na cidade de Londrina, sendo referência na região, através da prestação de serviços qualificados. Dentre os diferenciais oferecidos está a explicação detalhada do que efetivamente será feito (manutenção dos carros) para os clientes, o que ocasionou o defeito/quebra e quais seriam os procedimentos corretos a fim de reduzir futuros problemas, caso o motivo da manutenção tenha sido o uso incorreto do automóvel.

O detalhamento e causa dos defeitos encontrados será disponibilizado aos clientes através de fotos de todas as peças danificadas com notas explicativas, enviadas por e-mail juntamente com a nota fiscal do material utilizado e detalhamento dos serviços realizados no automóvel.

A conquista da confiança dos clientes se dará não apenas pela qualidade dos serviços prestados pela Auto Mecânica Gomes & Ramos, mas também pelo atendimento “pós-venda”

(acompanhamento após o serviço prestado), realizando o follow-up dos clientes, agendando as próximas revisões e recordando-os das devidas datas.

4.6. DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS

O início das atividades da Auto Mecânica Gomes & Ramos está previsto para o mês de janeiro do ano de 2017. Os números incluem desde os investimentos, o capital de giro, despesa com licença de funcionamento junto aos órgãos competentes, honorários e assessoria contábil para a criação do CNPJ, além das despesas com ações de marketing para a divulgação prévia dos serviços em eventos relacionados à automóveis.

As despesas pré-operacionais estão detalhadas na tabela abaixo:

Tabela 1 - Despesas Iniciais

DESPESAS INICIAIS (R\$)	
Ativo Fixo	94.856,86
Capital de Giro	20.000,00
Administrativas	2.000,00
Instalações	1.500,00
Honorários / Assessorias	250,00
Ações de Marketing	2.000,00
Total	120.606,86

Fonte: Autor, 2017.

4.7. ANÁLISE DE MERCADO

A Auto Mecânica Gomes & Ramos sediará suas atividades no município de Londrina, segunda maior cidade do estado do Paraná, e quarta maior cidade do sul do país, com a estimativa de 553.393 habitantes no ano de 2016 (IBGE, 2010). A cidade, conta ainda com uma frota composta por 230.201 automóveis, 28.798 caminhonetes e 12.654 caminhonetes, ou seja, em 2015, uma frota total de veículos que compõem o público alvo da Auto Mecânica de 271.653 até o ano de 2015. No ano de 2011, a frota total de veículos que compõem o público alvo deste empreendimento era de 217.241 veículos, ou seja, o crescimento acumulado total desde segmento no intervalo apresentado (cinco anos) foi de 25%.

4.8. SEGMENTO ALVO

O objetivo da Auto Mecânica Gomes & Ramos é atender o público que compreende as classes B, C e D, que optaram em não realizar mais as manutenções de seus veículos em concessionárias, devido aos altos preços praticados e pela demora no agendamento dos serviços.

A localização da Oficina é central e de fácil acesso, o que não impedirá a prospecção e o atendimento a clientes de todas as regiões da cidade. A procura pelos serviços mecânicos se dá na maioria dos casos, por indicação e não pela localização ou proximidade do ponto em relação à residência ou local de trabalho dos clientes.

4.9. PROMOÇÕES E PROPAGANDA

O grande desafio da Auto Mecânica Gomes & Ramos é a fidelização dos clientes, uma vez que existem muitas outras opções no mercado. Para fidelizar os clientes, a gestão será focada na qualidade dos serviços prestados, realizando o follow-up, através de pesquisas por e-mail e telefone junto aos clientes, a fim de entender a satisfação com o serviço prestado e com o atendimento.

Para compreender os anseios dos clientes, buscando a excelência, será aplicado durante o follow-up o questionário na tabela a seguir:

Tabela 2 – Satisfação dos Clientes

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES - FOLLOW-UP
1) Está satisfeito com o atendimento oferecido? Caso não, por quê?
2) O relatório com as imagens e descritivo do serviço prestado foi esclarecedor?
3) O tempo gasto entre o atendimento inicial, orçamento, prestação do serviço e entrega do veículo foi satisfatório?
4) O preço cobrado entre peças e mão-de-obra está dentro do esperado? Caso não, por quê?
5) Tem reclamações ou sugestões em relação a uma ou mais etapas do serviço prestado?

Fonte: Autor, 2017.

O questionário de satisfação dos clientes, não servirá apenas como ferramenta para entendimento do serviço já prestado, mas será também fonte de informação para desenvolver possíveis e futuras promoções.

A Auto Mecânica Gomes & Ramos terá seus serviços divulgados em sites e revistas especializadas da região, além da participação ativa em eventos relacionados ao automobilismo na cidade de Londrina – PR, como os feirões independentes de veículos.

A propaganda da Auto Mecânica Gomes & Ramos será feita através da internet (site próprio e páginas em redes sociais de grande alcance), por meio escrito como jornais de grande circulação na região de Londrina – PR e em rádios locais. O foco das propagandas será sempre sobre a qualidade dos serviços prestados, preços competitivos em relação à concorrência e na agilidade de entrega dos veículos.

4.10. ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO

Como estratégia de implantação, a Auto Mecânica Gomes & Ramos forçará na qualidade do atendimento e dos serviços prestados, buscando a plena satisfação dos seus clientes.

As premissas estratégicas da Auto Mecânica Gomes & Ramos são:

- a) Excelência e eficiência na manutenção de veículos;
- b) Excelência na qualidade dos serviços prestados e atendimentos serão os maiores atrativos para os novos clientes;
- c) Todos os clientes, independente de marca, modelo ou ano do veículo, são importantes fontes na prospecção de novos clientes, através de indicações.

4.11. VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva da Auto Mecânica Gomes & Ramos está relacionada ao tratamento diferenciado aos clientes, através do esclarecimento detalhado dos motivos que

ocasionaram a manutenção. Muitas oficinas não tem a preocupação de explicar aos seus clientes o que foi feito em seus automóveis e o por que.

Outra vantagem competitiva está na localização do empreendimento, que será na Avenida Leste-Oeste (Avenida Arcebispo Dom Geraldo Fernandes), em Londrina – PR, bem próxima aos fornecedores que disponibilizam toda a linha de autopeças utilizadas na oficina: Volkswagen, Fiat, Ford, GM, Honda e Toyota.

4.12. ESTRATÉGIA DE VENDAS

Como já citado anteriormente, a qualidade nos serviços prestados e no atendimento aos clientes serão os grandes diferenciais competitivos da Auto Mecânica Gomes & Ramos. No entanto, oferecer qualidade sem a devida divulgação não será o suficiente para prospectar novos clientes. Desse modo, a estratégia para o aumento das vendas será embasada nos seguintes pontos:

- a) Participar de todos os eventos relevantes realizados na cidade, que tenham qualquer relação com o meio automotivo;
- b) Promover workshops e palestras sobre conceitos básicos de mecânica e manutenção de veículos;
- c) Patrocinar eventos relacionados ao meio automotivo em Londrina – PR e região;
- d) Divulgar matérias e propagandas em revistas e sites especializados da região.

A participação em eventos e propagandas em revistas e sites especializados aproximam a Auto Mecânica Gomes & Ramos de novos clientes, através da divulgação da marca. Uma futura expansão dos negócios será possível através do aumento do faturamento advindo de novos clientes e serviços prestados.

Os orçamentos serão disponibilizados aos clientes por e-mail e as formas de pagamento serão as seguintes:

- a) Boletos bancários;
- b) Cartões de débito e crédito de todas as bandeiras;

- c) Cheques;
- d) Dinheiro ou depósito via internet Banking.

4.13. RESUMO GERENCIAL

O gerenciamento da Auto Mecânica Gomes & Ramos será feito pelo sócio gerente, administrador de empresas, especialista em controladoria e finanças. Para o atendimento aos clientes, manutenção dos canais de comunicação com os clientes (redes sociais) e demais questões administrativas, como contatos com fornecedores e emissão de notas fiscais, será contratada uma assistente administrativa.

4.14. CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

A gestão da Auto Mecânica Gomes & Ramos acredita que profissionais devidamente capacitados e treinados para atuar em suas funções, são um grande diferencial competitivo em relação aos concorrentes, no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados e nos prazos de entrega dos veículos.

Cursos técnicos e certificação junto às instituições credenciadas como o SENAI serão fundamentais aos mecânicos especializados. A Auto Mecânica Gomes & Ramos buscará parcerias com as escolas de ensino técnico a fim de viabilizar a capacitação e atualização constante de seus funcionários, estando sempre pronta para trabalhar com as mais recentes tecnologias embarcadas nos veículos dos seus clientes.

O regime de contratação dos funcionários será o da CLT, oferecendo salários e benefícios superiores aos praticados na região de Londrina – PR, como forma de atrair e manter profissionais preparados em seu corpo de colaboradores.

4.15. PLANO FINANCEIRO

Em relação ao planejamento financeiro da Auto Mecânica Gomes & Ramos, serão adotadas as seguintes premissas:

- a) Os recursos investidos serão 100% de fonte própria, sem a aquisição de empréstimos junto a qualquer instituição financeira;
- b) Apesar do cenário forte de recessão na economia nacional, os preços dos serviços prestados serão atualizados a cada 12 meses, de acordo com a média de inflação/IPCA nos últimos cinco anos;
- c) Os valores projetados para custos e despesas serão atualizados para cada ano, de acordo com a média de inflação/IPCA nos últimos cinco anos.

4.16. RESUMO DO MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de negócio adotado pela Auto Mecânica Gomes & Ramos será exposto na próxima tabela. Trata-se do modelo CANVAS, onde se avaliam importantes itens, tais como:

Tabela 3 - Resumo do modelo de negócios da Auto Mecânica Gomes & Ramos – Baseado no método CANVAS

<p><u>Parcerias-chave</u></p> <p>*Fornecedores de Autopeças</p> <p>*Escolas técnicas como o SENAI</p>	<p><u>Atividades-chave</u></p> <p>*Manutenções preventivas e corretivas</p> <hr/> <p><u>Recursos-chave</u></p> <p>*Recursos Humanos</p> <p>*Equipamentos e ferramentas</p>	<p><u>Oferta de Valor</u></p> <p>*Melhora no consumo de combustíveis e lubrificantes nos veículos dos clientes</p> <p>*Confiabilidade dos clientes em seus veículos</p>	<p><u>Relacionamento</u></p> <p>*Páginas em redes sociais</p> <p>*Telefone e e-mail para contato</p> <hr/> <p><u>Canais</u></p> <p>*Internet</p> <p>*Rádio e Jornais</p> <p>*Revistas do ramo</p>	<p><u>Segmentos de Clientes</u></p> <p>*Clientes das classes B a D, que optaram por não realizar manutenções em concessionárias.</p>
<p><u>Estrutura de Custos</u></p> <p>*Locação/manutenção de Imóvel</p> <p>*Manutenção e aperfeiçoamento da mão-de-obra</p> <p>*Aquisição de equipamentos e ferramentas</p> <p>*Despesas com pessoal, propaganda e Pró-labore.</p>			<p><u>Fontes de Receitas</u></p> <p>*Venda de serviços de manutenção automotiva e margem sobre as peças utilizadas</p>	

Fonte: Adaptado do modelo CANVAS.

4.17. ANÁLISE SWOT

Para a análise do ambiente do qual fará parte a Auto Mecânica Gomes & Ramos, foram averiguadas as seguintes forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, descritas na matriz SWOT detalhada a baixo:

Tabela 4 - Análise SWOT da Auto Mecânica Gomes & Ramos

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Itens Positivos	<u>FORÇAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento e capacitação constantes; - Alta qualidade nos serviços prestados; <li style="padding-left: 20px;">- Preços competitivos; <li style="padding-left: 20px;">- Ótima localização; - Capital próprio investido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento constante da frota e veículos na cidade; - Clientes insatisfeitos buscando novas alternativas; - Falta de concorrentes devidamente especializados.
Itens Negativos	<u>FRAQUEZAS</u>	<u>AMEAÇAS</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Ponto comercial locado; - Dependência de terceiros (entrega de peças); - Carteira de clientes em formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novos empreendimentos no mesmo segmento; - Marca pouco conhecida e sem referências; - Concorrentes já estabelecidos e com clientela.

Fonte: Adaptado do modelo SWOT.

Através da aplicação da análise SWOT com o intuito de entender os ambientes interno e externo, foram detectadas várias forças e oportunidades relacionadas às políticas de gestão e características do mercado na região.

Em relação às forças, o treinamento e a capacitação constante da mão-de-obra serão o grande diferencial na entrega de serviços especializados e de alta qualidade. Preços competitivos e localização são outros fatores fundamentais no sucesso do empreendimento, devido à proximidade dos fornecedores e a facilidade de acesso para os clientes. Outra força relevante é o capital próprio, que será a única fonte utilizada para os investimentos, uma vez que nem todos os concorrentes dispõem desse montante, sendo obrigados a captar empréstimos de terceiros.

Como fraquezas, destacam-se a carteira de clientes ainda em formação e a dependência de terceiros na entrega das peças (fornecedores). Poucos clientes no início das atividades e o alinhamento dos prazos de entrega, podem se tornar gargalos tanto na emissão de ordens de serviços, como na entrega dos serviços aos consumidores finais.

No âmbito das oportunidades, o crescimento constante da frota de veículos em todo o município, aliado a falta de concorrentes devidamente capacitados, gera uma grande parcela de consumidores insatisfeitos e dispostos a conhecer novas oficinas mecânicas. Apesar da grande concorrência no segmento, muitos dos players não estão preparados para atender a crescente tecnologia embarcada nos veículos mais modernos (faltam investimentos em equipamentos e treinamentos).

Como ameaças, podemos citar três pontos: novos empreendimentos no mesmo segmento com diferentes capacidades de investimentos e estratégias de prospecção de clientes, concorrentes já estabelecidos e com clientela fidelizada, além de uma marca com poucas referências, pois é nova no mercado.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para viabilizar o início das atividades da Auto Mecânica Gomes & Ramos, vários investimentos serão necessários e todo esse montante foi orçado de acordo com a realidade atual dos preços para equipamentos, ferramentas e demais utensílios necessários para o funcionamento do negócio. Foram elaborados os orçamentos de custos fixo e variáveis, margem de contribuição, fluxo de caixa para 10 anos, TIR, VPL e Payback e um cenário onde se utiliza 100% da capacidade produtiva.

5.1. ESTRUTURA DE CUSTOS

Tabela 5 - Orçamento de Custos Fixos da Auto Mecânica Gomes & Ramos

ORÇAMENTO/PROJEÇÃO - CUSTOS FIXOS	2018	2019	2020	2021	2022
PESSOAL	171.471,60	182.582,96	194.414,34	207.012,38	220.426,79
Salários	108.000,00	114.998,40	122.450,30	130.385,08	138.834,03
Provisão de Férias	11.998,80	12.776,32	13.604,23	14.485,78	15.424,46
Provisão de 13º Salário	8.996,40	9.579,37	10.200,11	10.861,08	11.564,87
INSS s/ Salários	-	-	-	-	-
INSS s/ Férias e 13º Salários	2.516,40	2.679,46	2.853,09	3.037,97	3.234,83
FGTS s/ Salários	8.640,00	9.199,87	9.796,02	10.430,81	11.106,72
FGTS - Provisão de Multa para Rescisões	4.320,00	4.599,94	4.898,01	5.215,40	5.553,36
Vale Transporte	7.200,00	7.666,56	8.163,35	8.692,34	9.255,60
Vale Refeição	10.800,00	11.499,84	12.245,03	13.038,51	13.883,40
Cesta Básica	9.000,00	9.583,20	10.204,19	10.865,42	11.569,50
PRÓ-LABORE	53.280,00	56.732,54	60.408,81	64.323,30	68.491,45
Pró-Labore	48.000,00	51.110,40	54.422,35	57.948,92	61.704,01
Encargos sobre Pró-Labore	5.280,00	5.622,14	5.986,46	6.374,38	6.787,44
INSTALAÇÕES	38.390,00	40.877,67	43.526,55	46.347,07	49.350,36
Água e Esgoto	600,00	638,88	680,28	724,36	771,30
Energia Elétrica	6.000,00	6.388,80	6.802,79	7.243,62	7.713,00
Telefonia e Internet	1.440,00	1.533,31	1.632,67	1.738,47	1.851,12
Aluguel	24.000,00	25.555,20	27.211,18	28.974,46	30.852,01
IPTU	200,00	212,96	226,76	241,45	257,10
Alvará Município	150,00	159,72	170,07	181,09	192,83
Limpeza e Manutenção do Imóvel	6.000,00	6.388,80	6.802,79	7.243,62	7.713,00
HONORÁRIOS/ASSESSORIAS	1.200,00	1.277,76	1.360,56	1.448,72	1.542,60
Escritório de Contabilidade	1.200,00	1.277,76	1.360,56	1.448,72	1.542,60
AÇÕES DE MARKETING	2.000,00	2.129,60	2.267,60	2.414,54	2.571,00
Panfletagem	1.000,00	1.064,80	1.133,80	1.207,27	1.285,50
Anúncio em Rádios	1.000,00	1.064,80	1.133,80	1.207,27	1.285,50
VEÍCULOS	1.200,00	1.277,76	1.360,56	1.448,72	1.542,60
IPVA e Licenciamento	1.200,00	1.277,76	1.360,56	1.448,72	1.542,60
TOTAL GERAL	267.541,60	284.878,30	303.338,41	322.994,74	343.924,80

Fonte: Autor, 2017.

Tabela 6 - Orçamento de Custos Variáveis da Auto Mecânica Gomes & Ramos

ORÇAMENTO/PROJEÇÃO - CUSTOS VARIÁVEIS	2018	2019	2020	2021	2022
ADMINISTRATIVOS	1.200,00	1.277,76	1.360,56	1.448,72	1.542,60
Material de Escritório	1.200,00	1.277,76	1.360,56	1.448,72	1.542,60
BANCOS	1.500,00	1.597,20	1.700,70	1.810,90	1.928,25
Despesas Financeiras	1.500,00	1.597,20	1.700,70	1.810,90	1.928,25
MATERIAIS	42.774,14	45.545,91	48.497,28	51.639,90	54.986,17
Peças (inclusas no serviço prestado)	38.885,58	41.405,37	44.088,44	46.945,37	49.987,43
Insumos	3.888,56	4.140,54	4.408,84	4.694,54	4.998,74
VEÍCULOS	5.700,00	6.069,36	6.462,65	6.881,43	7.327,35
Combustíveis e Lubrificantes	4.200,00	4.472,16	4.761,96	5.070,53	5.399,10
Manutenções de Veículos	1.500,00	1.597,20	1.700,70	1.810,90	1.928,25
TOTAL GERAL	51.174,14	54.490,23	58.021,19	61.780,97	65.784,37

Fonte: Autor, 2017.

5.2. INVESTIMENTOS

Na tabela abaixo é feito o detalhamento de todo o investimento necessário em equipamentos, ferramentas, informática e móveis e utensílios:

Tabela 7 - Investimentos

<u>ITENS</u>	<u>QUANTIDADE</u>	<u>VALOR UNITÁRIO</u>	<u>VALOR TOTAL</u>
Equipamentos	26	23.308,32	35.338,36
Catraca Pneumática 3/8	1	410,00	410,00
Elevador automotivo Primax	2	9.900,00	19.800,00
Estetoscópio	1	35,00	35,00
Kit Análise de Combustível	1	700,00	700,00
Kit Análise Escape/Catalisador	1	160,00	160,00
Kit instalar/desinstalar velas de ignição	1	50,00	50,00
Kit Teste de pressão e vasão combustível	1	410,00	410,00
Lâmpada digital com avanço de ponto	2	726,00	1.452,00
Lavadora de Alta Pressão	1	379,90	379,90
Macaco Jacaré	3	609,52	1.828,56
Manômetro	2	185,00	370,00
Medidor de conjunto Injeção Eletrônica	1	90,00	90,00
Medidor de consumo - Injeção Eletrônica	1	863,00	863,00
Multímetro Automotivo	1	130,00	130,00
Parafusadeira 1/2	1	270,00	270,00
Parafusadeira 1/4	1	320,00	320,00
Prensa Hidráulica	1	509,90	509,90
Scanner - Injeção Eletrônica	1	5.700,00	5.700,00
Termômetro Infra-Vermelho	1	180,00	180,00
Torquimetro de Estalo	1	150,00	150,00
Ultra-som (Limpeza Bicos Injetores)	1	1.530,00	1.530,00
Ferramentas	7	9.679,00	9.679,00
Kit Ferramentas Universal	1	5.000,00	5.000,00
Kit Ferramentas - FIAT	1	712,00	712,00
Kit Ferramentas - VW	1	550,00	550,00
Kit Ferramentas - GM	1	689,00	689,00
Kit Ferramentas - FORD	1	1.105,00	1.105,00
Kit Ferramentas - TOYOTA	1	645,00	645,00
Kit Ferramentas - HONDA	1	978,00	978,00
Informática	2	3.850,00	3.850,00
Micro Computador Dell Core I5 (com Software)	1	3.500,00	3.500,00
Multifuncional HP	1	350,00	350,00
Veículos	1	36.500,00	36.500,00
Fiat Strada 2014/2014	1	36.500,00	36.500,00
Móveis e Utensílios	22	8.435,90	9.489,50
Conjunto Mesa e Cadeiras para escritório	2	375,00	750,00
Conjunto sofá recepção	1	1.200,00	1.200,00
Filtro de Água	1	709,00	709,00
Geladeira	1	1.500,00	1.500,00
Cafeteira	1	100,00	100,00
Telefone	1	40,00	40,00
Telefone sem Fio	1	120,00	120,00
Escada	1	80,00	80,00
Lixeira pequena	5	29,90	149,50
Tanque para lavar peças e ferramentas	1	545,00	545,00
Microondas	1	395,00	395,00
Gaveteiro/arquivo (4 gavetas)	2	559,00	1.118,00
Televisão LCD 42 polegadas	1	2.099,00	2.099,00
Aparelho DVD/Blueray	1	499,00	499,00
Reservatório para descarte de Óleo Automotivo	1	90,00	90,00
Ducha/chuveiro elétrico	1	95,00	95,00
TOTAL	58	81.773,22	94.856,86

Fonte: Autor, 2017.

5.3. PROJEÇÃO DE RECEITAS

A projeção de receitas foi elaborada seguindo as seguintes premissas:

- a) O escopo de serviços prestados corresponde a quatro grupos diferentes de classificação dos tipos de manutenção;
- b) O grupo de Manutenção A corresponde a 50 veículos mês (38% do total);
- c) O grupo de Manutenção B corresponde a 40 veículos mês (30% do total);
- d) O grupo de Manutenção C corresponde a 35 veículos mês (26% do total);
- e) O grupo de Manutenção C corresponde a 8 veículos mês (6% do total);
- f) Reajuste constante de 6,5% dos preços médios a cada 12 meses;

Os grupos de manutenções mencionados são compostos dos seguintes serviços:

Tabela 8 – Tipos de Manutenção

MANUTENÇÃO TIPO A:	Preço (R\$)
Troca de Óleo do Motor	120,00
Troca de Filtro de Óleo do Motor	30,00
Alinhamento / Balanceamento	60,00
Cambagem / Caster	120,00
MANUTENÇÃO TIPO B:	Preço (R\$)
Troca de Correia dentada	250,00
Troca de Pastilhas de Freio	200,00
Troca de Velas	150,00
Troca do filtro de ar	70,00
Troca do filtro de combustível	100,00
MANUTENÇÃO TIPO C:	Preço (R\$)
Troca de Embreagem	600,00
Troca de Amortecedores	500,00
Troca de Rolamentos dianteiros	250,00
Troca de Rolamentos traseiros	250,00
Troca de Buchas e Bieletas da suspensão	200,00
Troca de Batentes e Coxins dos amortecedores	350,00
MANUTENÇÃO TIPO D:	Preço (R\$)
Limpeza de Bicos Injetores	120,00
Troca de Bicos Injetores	200,00
Ajuste e configuração de Central/Centralina	250,00

Fonte: Autor, 2017.

Tabela 9 - Projeção de Receitas

ANO 1	MANUTENÇÃO TIPO A			MANUTENÇÃO TIPO B			MANUTENÇÃO TIPO C			MANUTENÇÃO TIPO D			TOTAL		
	MÊS	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	L.L. S/ PEÇAS (25%) - (R\$)
Jan	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
Fev	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
Mar	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
Abr	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
Mai	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
Jun	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
Jul	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
Ago	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
Set	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
Out	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
Nov	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
Dez	50	87,84	4.392,20	40	163,98	6.559,01	35	381,54	13.354,05	8	202,31	1.618,46	133	6.480,93	32.404,65
TOTAL - ANO 2018													1596	77.771,17	388.855,83
ANO 2	MANUTENÇÃO TIPO A			MANUTENÇÃO TIPO B			MANUTENÇÃO TIPO C			MANUTENÇÃO TIPO D			TOTAL		
MÊS	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	L.L. S/ PEÇAS (25%) - (R\$)	TOTAL (R\$)
Jan	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
Fev	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
Mar	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
Abr	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
Mai	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
Jun	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
Jul	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
Ago	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
Set	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
Out	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
Nov	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
Dez	50	93,53	4.676,70	40	174,60	6.983,87	35	406,26	14.219,06	8	215,41	1.723,29	133	6.900,73	34.503,66
TOTAL - ANO 2019													1596	82.808,79	414.043,97

ANO 3	MANUTENÇÃO TIPO A			MANUTENÇÃO TIPO B			MANUTENÇÃO TIPO C			MANUTENÇÃO TIPO D			TOTAL		
MÊS	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	L.L. S/ PEÇAS (25%) - (R\$)	TOTAL (R\$)
Jan	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
Fev	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
Mar	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
Abr	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
Mai	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
Jun	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
Jul	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
Ago	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
Set	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
Out	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
Nov	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
Dez	50	99,59	4.979,63	40	185,91	7.436,25	35	432,57	15.140,10	8	229,36	1.834,92	133	7.347,73	36.738,64
TOTAL - ANO 2020													1596	88.172,73	440.863,66
ANO 4	MANUTENÇÃO TIPO A			MANUTENÇÃO TIPO B			MANUTENÇÃO TIPO C			MANUTENÇÃO TIPO D			TOTAL		
MÊS	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	L.L. S/ PEÇAS (25%) - (R\$)	TOTAL (R\$)
Jan	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
Fev	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
Mar	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
Abr	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
Mai	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
Jun	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
Jul	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
Ago	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
Set	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
Out	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
Nov	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
Dez	50	106,04	5.302,19	40	197,95	7.917,94	35	460,59	16.120,80	8	244,22	1.953,78	133	7.823,68	39.118,38
TOTAL - ANO 2021													1596	93.884,12	469.420,61

ANO 5	MANUTENÇÃO TIPO A			MANUTENÇÃO TIPO B			MANUTENÇÃO TIPO C			MANUTENÇÃO TIPO D			TOTAL		
	MÊS	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	VLR. MÉD. SERV. (R\$)	TOTAL (R\$)	Nº DE VEÍCULOS	L.L. S/ PEÇAS (25%) - (R\$)
Jan	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
Fev	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
Mar	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
Abr	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
Mai	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
Jun	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
Jul	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
Ago	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
Set	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
Out	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
Nov	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
Dez	50	112,91	5.645,64	40	210,77	8.430,82	35	490,43	17.165,03	8	260,04	2.080,33	133	8.330,46	41.652,28
TOTAL - ANO 2022													1596	99.965,47	499.827,33

Fonte: Autor, 2017.

5.4. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A tabela abaixo demonstra a margem de contribuição geral por ano do empreendimento. Tanto os custos fixos como custos variáveis, são facilmente absorvidos pela receita projetada, trazendo uma lucratividade superior a 10% nos cinco primeiros anos:

Tabela 10 - Margem de Contribuição

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (ANO)	2018	2019	2020	2021	2022
Receita Total dos Serviços Prestados	388.855,83	414.043,97	440.863,66	469.420,61	499.827,33
(-) Custos Variáveis	(51.174,14)	(54.490,23)	(58.021,19)	(61.780,97)	(65.784,37)
(=) Margem de Contribuição (Geral)	337.681,69	359.553,74	382.842,47	407.639,64	434.042,96
(-) Custos Fixos	(267.541,60)	(284.878,30)	(303.338,41)	(322.994,74)	(343.924,80)
(=) Lucro Bruto	70.140,09	74.675,45	79.504,06	84.644,90	90.118,16
(-) Impostos (SIMPLES NACIONAL)	(29.941,90)	(31.881,39)	(33.946,50)	(36.145,39)	(38.486,70)
(=) Lucro Líquido	40.198,19	42.794,06	45.557,56	48.499,52	51.631,45
Lucratividade em (%)	10,34%	10,34%	10,33%	10,33%	10,33%

Fonte: Autor, 2017.

5.5. FLUXO DE CAIXA, PAYBACK, VPL E TIR

Para a análise do de viabilidade econômico-financeira do projeto, foram utilizadas as ferramentas abaixo:

Tabela 11 - Fluxo de Caixa, Payback, VPL e TIR

DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA PROJETADO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investimentos	(114.856,86)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativo Fixo	(94.856,86)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Giro	(20.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas	-	388.855,83	414.043,97	440.863,66	469.420,61	499.827,33	532.203,64	566.677,13	603.383,65	642.467,82	684.083,67
Receitas dos serviços prestados		388.855,83	414.043,97	440.863,66	469.420,61	499.827,33	532.203,64	566.677,13	603.383,65	642.467,82	684.083,67
Despesas	(6.700,00)	(348.657,64)	(371.249,91)	(395.306,10)	(420.921,09)	(448.195,87)	(477.238,00)	(508.162,00)	(541.089,81)	(576.151,27)	(613.484,63)
Pessoal		(171.471,60)	(182.582,96)	(194.414,34)	(207.012,38)	(220.426,79)	(234.710,44)	(249.919,68)	(266.114,47)	(283.358,69)	(301.720,34)
Pró-Labore		(53.280,00)	(56.732,54)	(60.408,81)	(64.323,30)	(68.491,45)	(72.929,70)	(77.655,54)	(82.687,62)	(88.045,78)	(93.751,15)
Administrativas	(2.000,00)	(1.200,00)	(1.277,76)	(1.360,56)	(1.448,72)	(1.542,60)	(1.642,56)	(1.749,00)	(1.862,33)	(1.983,01)	(2.111,51)
Materiais		(42.774,14)	(45.545,91)	(48.497,28)	(51.639,90)	(54.986,17)	(58.549,27)	(62.343,27)	(66.383,11)	(70.684,74)	(75.265,11)
Veículos		(6.900,00)	(7.347,12)	(7.823,21)	(8.330,16)	(8.869,95)	(9.444,72)	(10.056,74)	(10.708,42)	(11.402,33)	(12.141,20)
Instalações	(1.500,00)	(38.390,00)	(40.877,67)	(43.526,55)	(46.347,07)	(49.350,36)	(52.548,26)	(55.953,39)	(59.579,16)	(63.439,89)	(67.550,80)
Honorários / Assessorias	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.277,76)	(1.360,56)	(1.448,72)	(1.542,60)	(1.642,56)	(1.749,00)	(1.862,33)	(1.983,01)	(2.111,51)
Ações de Marketing	(2.000,00)	(2.000,00)	(2.129,60)	(2.267,60)	(2.414,54)	(2.571,00)	(2.737,60)	(2.915,00)	(3.103,89)	(3.305,02)	(3.519,19)
Bancos		(1.500,00)	(1.597,20)	(1.700,70)	(1.810,90)	(1.928,25)	(2.053,20)	(2.186,25)	(2.327,92)	(2.478,77)	(2.639,39)
Tributos (Simples Nacional)		(29.941,90)	(31.881,39)	(33.946,50)	(36.145,39)	(38.486,70)	(40.979,68)	(43.634,14)	(46.460,54)	(49.470,02)	(52.674,44)
Fluxo de Caixa do Período	(121.556,86)	40.198,19	42.794,06	45.557,56	48.499,52	51.631,45	54.965,64	58.515,13	62.293,84	66.316,55	70.599,04
Saldo de Caixa Acumulado	(121.556,86)	(81.358,67)	(38.564,61)	6.992,95	55.492,47	107.123,92	162.089,56	220.604,69	282.898,53	349.215,08	419.814,13

Período de Payback Simples	Saldo Inicial	Fluxo de Caixa	Saldo Final
Ano			
0	(121.556,86)	-	(121.556,86)
1	(121.556,86)	40.198,19	(81.358,67)
2	(81.358,67)	42.794,06	(38.564,61)
3	(38.564,61)	45.557,56	6.992,95
4	6.992,95	48.499,52	55.492,47
5	55.492,47	51.631,45	107.123,92
6	107.123,92	54.965,64	162.089,56
7	162.089,56	58.515,13	220.604,69
8	220.604,69	62.293,84	282.898,53
9	282.898,53	66.316,55	349.215,08
10	349.215,08	70.599,04	419.814,13
PPBS em	2,9		

Payback Descontado	Saldo Inicial	Fluxo de Caixa Valor Futuro (FV)	Fluxo de Caixa Descontado (PV)	Saldo Final
Ano				
0	(121.556,86)	-	-	(121.556,86)
1	(121.556,86)	40.198,19	36.036,03	(85.520,83)
2	(85.520,83)	42.794,06	34.390,96	(51.129,87)
3	(51.129,87)	45.557,56	32.820,99	(18.308,87)
4	(18.308,87)	48.499,52	31.322,69	13.013,82
5	13.013,82	51.631,45	29.892,79	42.906,61
6	42.906,61	54.965,64	28.528,16	71.434,78
7	71.434,78	58.515,13	27.225,83	98.660,61
8	98.660,61	62.293,84	25.982,95	124.643,56
9	124.643,56	66.316,55	24.796,81	149.440,37
10	149.440,37	70.599,04	23.664,81	173.105,18
PPBS em	3,7		3 anos e 7 meses	

VPL	158.350,76	Taxa de Juros:	7,00%	Taxa de juros praticados pelo BNDES para pequenas empresas
TIR	13,33%	Retorno esperado sobre os juros:	1,65	Retorno de 65% esperado sobre a taxa de juros
TMA	11,55%			

Fonte: Autor, 2017.

6. CONCLUSÕES

Em um cenário de forte crise econômica em nosso país nos últimos dois anos, bens e serviços de primeira necessidade são os que menos sofrem (deixam de ser adquiridos pela população). Mesmo não sendo um serviço de primeira necessidade para a sobrevivência dos cidadãos, a manutenção automotiva não perdeu espaço, uma vez que a frota de veículos na região onde será implantado o novo empreendimento cresceu em mais de 20%.

O presente projeto teve por objetivo avaliar a importância da elaboração do plano de negócios para avaliação da viabilidade de abertura da Auto Mecânica Gomes & Ramos na cidade de Londrina –PR.

As análises realizadas no projeto, demonstraram a viabilidade do empreendimento caso a venda de serviços corresponda de 90% a 100% da capacidade produtiva, de acordo com a mão-de-obra disponibilizada. O tempo de Payback, TIR e VPL se demonstraram satisfatórios para os investidores.

Apesar do mercado favorável para os investidores, a obtenção dos resultados apresentados será possível através de uma gestão profissional e comprometida com metas e o planejamento estratégico, não deixando de lado, a capacitação constante da mão-de-obra, a gestão de custos, a gestão financeira, gestão dos prazos de entrega e de qualidade.

Desse modo, o sucesso do empreendimento depende da elaboração de um plano de negócios a fim de avaliar sua viabilidade, atingindo as expectativas e o retorno esperado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão de custos: perspectivas e funcionalidades**. Curitiba: Ibplex, 2011.
- MOTTA, Régis da Rocha. CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. São Paulo: Editora Atlas, 2.002
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem pratica**. 5ª ed. São Paulo: ATLAS, 2006.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**, 7ª ed. São Paulo: HARBRA, 2002.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9 ed. Porto Alegre: Sangra Luzzatto, 2002.
- BUENO, Rodrigo de Losso da Silveira; RANGEL, Armênio de Souza; SANTOS, José Carlos de Souza. **Matemática financeira moderna**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial**. 11 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: HARBRA Ltda. 2000.
- SOARES, J. A. R. **A análise de risco, segundo o método de Monte Carlo, aplicada à modelagem financeira das empresas**. Porto Alegre, RS: Faculdade de Ciências Econômica. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. 2006.
- WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARMELL John. **Administração Estratégica**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC,1998.
- KOTLER, Philip; KELVIN, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed. 12ª Pearson Prentia Hall, 2006.
- DORF, Bob e BLANK, Steve. **The Startup Owner's Manual – the Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. K&Ranch, Inc. Publishers. Pescadero, California, USA – 2012. 571 p.

FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. **Supporting business model modelling**: A compromise between creativity and constraints. Task Models and Diagrams for User Interface Design, p. 28-43,2010.

IBGE cidades.**Frota**. Disponível em:

<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=411370&idtema=153&search=parana|londrina|frota-2015>> Acesso em: 12 abr.2017.