



**INSTITUTO
FEDERAL**
Brasília

Instituto Federal de Brasília
Campus Gama
Bacharelado em Administração

JHONATAN CÉSAR PAIVA PINHEIRO

**Estudo de viabilidade econômico-financeira de uma oficina de
lanternagem e pintura**

Brasília/DF
2023

JHONATAN CÉSAR PAIVA PINHEIRO

Estudo de viabilidade econômico-financeira de uma oficina de lanternagem e pintura

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso Superior de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal de Brasília, *Campus Gama*, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em **Administração**.

Orientador: David Frederik da Silva Cavalcante.

Brasília/DF
2023

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar a análise econômico-financeira de um novo negócio do ramo de lanternagem e pintura no Gama/DF. Para tal, é necessário caracterizar e realizar uma análise de mercado relativo ao negócio de lanternagem e pintura, além de desenvolver um plano de negócio, por meio da elaboração dos planos de marketing, operacional e financeiro. No plano de marketing buscou-se caracterizar o mercado, os concorrentes, os clientes e os fornecedores e o Mix de Marketing foi utilizado para delineamento de estratégia da empresa. O plano operacional apoiou-se em uma revisão bibliográfica e na coleta de informações junto a empresários atuantes no setor de lanternagem e pintura. A partir disso foi possível propor um layout para a oficina, descrever os processos e procedimentos da empresa, levantar a necessidade de equipamentos e materiais, além de mensurar a capacidade produtiva e a necessidade de pessoal. Por fim, no plano financeiro, aponta-se a necessidade de investimentos e estima-se o faturamento, custos e resultado financeiro. Considerando-se os cenários propostos, foi possível observar que a abertura de um negócio do tipo é viável.

Palavras-chave: Planejamento; Funilaria; Empreendedorismo.

ABSTRACT

The objective of this work is to conduct an economic and financial analysis of a new business in the auto body and painting sector in Gama/DF. To achieve this, it is necessary to characterize and conduct a market analysis related to the auto body and painting business, as well as develop a business plan through the elaboration of marketing, operational, and financial plans. In the marketing plan, we sought to characterize the market, competitors, customers, and suppliers, and the Marketing Mix was used to outline the company's strategy. The operational plan relied on a literature review and information collected from entrepreneurs in the auto body and painting sector. From this, it was possible to propose a layout for the workshop, describe the processes and procedures of the company, assess the need for equipment and materials, as well as measure production capacity and personnel requirements. Finally, in the financial plan, the need for investments is highlighted, and estimates are made for revenue, costs, and financial results. Considering the proposed scenarios, it was possible to observe that the opening of such a business is viable.

Keywords: Planning; Bodywork; Entrepreneurship

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização do Negócio no Mapa	32
Figura 2 - Arranjo físico	35
Figura 3 - Fluxograma do processo de lanternagem	37
Figura 4 - Fluxograma do processo de pintura	38
Figura 5 - Fluxograma do processo de lanternagem e pintura	39
Figura 6 - Fluxograma do processo de polimento	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ferramentas da plataforma PNBOX	17
Quadro 2 - Personas	21
Quadro 3 - Segmentação Comportamental	22
Quadro 4 - Matriz de Segmentos de Clientes	22
Quadro 5 - Etapas da jornada do cliente	24
Quadro 6 - Análise da Concorrência	27
Quadro 7 - Fornecedores	28
Quadro 8 - Serviços ofertados	30
Quadro 9 - Análise de Preços por Peça da Concorrência	31
Quadro 10 - Métodos de promoção	33
Quadro 11 - proporção de demanda semana 01	43
Quadro 12 - proporção de demanda semana 02	43
Quadro 13 - proporção de demanda semana 03	44
Quadro 14 - proporção de demanda semana 04	44
Quadro 15 - dimensionamento do serviço em horas	45
Quadro 16 - quantidade de peças x horas estimadas	47
Quadro 17 - Quantidade de funcionários para contratar	48
Quadro 18 - Horas das atividades gerenciais	48
Quadro 19 - Quantidade de pessoal necessária	49
Quadro 20 - cargos e funções	50
Quadro 21 - Investimento Fixo (Máquinas e Equipamentos)	51
Quadro 22 - Investimento Fixo (móveis, utensílios e demais itens oficina)	52
Quadro 23 - Estoque Inicial	53
Quadro 24 - Prazo Médio de Recebimento de Vendas	54
Quadro 25 - Prazo Médio Pagamento de Compras	54
Quadro 26 - Necessidade Líquida de Capital de Giro (em dias)	55
Quadro 27 - Caixa Mínimo	56
Quadro 28 - Capital de Giro (resumo)	56
Quadro 29 - investimentos pré-operacionais	57
Quadro 30 - investimento total	57
Quadro 31 - Faturamento da empresa	58
Quadro 32 - custos variáveis	59

Quadro 33 – Despesas sobre as vendas	60
Quadro 34 - Depreciação	61
Quadro 35 - Custos com pessoal	62
Quadro 36 - custos fixos	63
Quadro 37 - Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)	64
Quadro 38 - Faturamento cenário otimista	67
Quadro 39 - custos variáveis cenário otimista	68
Quadro 40 - custos de comercialização cenário otimista	69
Quadro 41 - custos fixos cenário otimista	69
Quadro 42 - DRE cenário otimista	70
Quadro 43 - Faturamento cenário pessimista	70
Quadro 44 - custos variáveis cenário pessimista	71
Quadro 45 - custos de comercialização cenário pessimista	72
Quadro 46 - custos fixos cenário pessimista	72
Quadro 47 - DRE cenário pessimista	73

Sumário

1	INTRODUÇÃO	9
1.2	<i>Objetivo geral</i>	11
1.3	<i>Objetivos Específicos</i>	11
1.4	Justificativa	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	Empreendedorismo	12
2.2	A Função Administrativa do Planejamento	13
2.3	Plano de negócio	14
3	METODOLOGIA	15
4	SUMÁRIO EXECUTIVO	17
5	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	18
5.1	Propósito organizacional da P Car Lanternagem e Pintura	18
6	PLANO DE MARKETING	19
6.1	Análise de Mercado	19
6.1.1	<i>O mercado</i>	19
6.1.2	<i>Clientes</i>	20
6.1.3	<i>Gerador de Personas</i>	20
6.2	Segmentação de Mercado	21
6.3	Jornada do Cliente	23
6.4	Concorrentes	26
6.5	Fornecedores	28
6.6	Estratégias de Marketing	29
6.6.1	<i>Produto</i>	29
6.6.2	<i>Preço</i>	30
6.6.3	<i>Praça (localização)</i>	31
6.6.4	<i>Promoção</i>	33
7	PLANO OPERACIONAL	34
7.1	Layout	34
7.2	Processos e Procedimentos	36
7.3	Equipamentos e Materiais	40
7.4	Capacidade Produtiva	42
7.5	Necessidade de Pessoal	50

8	PLANO FINANCEIRO	51
8.1	Investimento	51
8.1.1	<i>Investimento Fixo</i>	51
8.1.2	<i>Capital de Giro</i>	52
8.1.3	<i>Investimento Pré-Operacional</i>	57
8.1.4	<i>Investimento Total</i>	57
8.2	Estimativa do Faturamento da Empresa	58
8.3	Custos	59
8.3.1	<i>Custos Variáveis por serviço</i>	59
8.3.2	<i>Despesas Sobre as Vendas</i>	60
8.3.3	<i>Depreciação</i>	61
8.3.4	<i>Custos com Pessoal</i>	62
8.3.5	<i>Custos Fixos</i>	63
8.4	Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)	64
8.5	Indicadores de Viabilidade	64
8.5.1	<i>Ponto de Equilíbrio</i>	64
8.5.2	<i>Lucratividade</i>	65
8.5.3	<i>Rentabilidade</i>	66
8.5.4	<i>Prazo de retorno do investimento</i>	66
8.6	Análise de Sensibilidade	67
8.6.1	<i>Otimista</i>	67
8.6.2	<i>Pessimista</i>	70
9	CONCLUSÃO	73
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	76
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	84

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma empresa demanda tempo, dedicação e esforço, além de exigir um plano para o seu estabelecimento no mercado (Pereira, 2021). O plano de negócio é uma ferramenta utilizada quando se pretende abrir novos negócios, pois serve como instrumento norteador das ações do empreendedor e o ajuda a atingir seus objetivos à medida que propicia estabilidade e direcionamento ao empreendimento (Jaronski; Greggio, 2020). Pode ser definido como um guia que traça o caminho do negócio, demonstrando a viabilidade e as metas a serem alcançadas, indicando possibilidades para redução de riscos e de incertezas (Barbosa; Carrion, 2021).

O plano de negócio fornece subsídios para o empreendedor identificar os recursos necessários à implementação do negócio. Trata-se de um documento que reúne as informações sobre características, condições e necessidades para o adequado funcionamento do empreendimento, por meio da integração dos planos de marketing, finanças, produção etc. (Moreira; Rayol, 2007).

A elaboração do plano de negócios auxilia no dimensionamento dos investimentos necessários, de forma a subsidiar a tomada de decisão do empreendedor. Seja para implementar o negócio por conta própria ou para utilizar o plano para conseguir recursos de terceiros para a concretização do empreendimento (Cecconello; Ajzental, 2012).

Em todo o mundo, existe um grande interesse pelo empreendedorismo, pois, acredita-se que a força econômica dos países depende de seus futuros empresários e da competitividade de suas empresas (Silva; Furtado; Zanini, 2015). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) empreender é um dos sonhos dos brasileiros e as taxas de crescimento do empreendedorismo têm crescido no país, passando de 30% em 2019, para 53% em 2020 (Sebrae, 2021). Segundo a mesma pesquisa, a taxa de formalização cresceu 69%, entre 2019 e 2020.

No ano de 2022, o Sebrae e a Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Anegepe) identificaram, por meio de pesquisa, que 67% da população brasileira está envolvida com o empreendedorismo. Além disso, o Brasil se destaca como a 2ª maior população de

empreendedores no mundo, atrás apenas da Índia (ASN, 2023).

Para algumas pessoas, o empreendedorismo representa a estabilidade financeira e/ou a autorrealização. No entanto, a ausência de estudos de viabilidade, a baixa utilização de ferramentas e técnicas de gerenciamento, como o planejamento, juntamente com as dificuldades pessoais, revelam-se obstáculo para o empreendedorismo no Brasil (Barbosa; Carrion, 2021).

O setor automotivo ocupa posição relevante na economia brasileira (Rodrigues, 2019), apesar de ter caído da quarta para a oitava posição no mercado automotivo global (Tavares, 2022). No Brasil os gastos anuais com manutenção de veículos somam cerca de R\$128 bilhões, o que demonstra ser um segmento promissor (Sebrae, 2017).

O mercado de reparação automotiva pode ser caracterizado em três segmentos: 1) lanternagem e pintura para seguradoras; 2) serviços gerais de manutenção; e 3) reparo veicular para clientes particulares e empresas com frotas de veículos (Oliveira, 2021). Essa classificação tem como parâmetro o tipo de uso, ou seja, trata-se de segmentação por grau de utilização, ou seja, o processo de identificar segmentos de mercado com base no nível de consumo (Machline; Limeira; Masano, 2011).

Trata-se de um mercado com baixas barreiras de entrada, o que facilita a atuação de muitos empreendedores, sobretudo aqueles que buscam uma fonte de renda. Em vista disso, grande parte dos negócios de reparação automotiva pode ser associada ao empreendedorismo por necessidade, ou seja, desenvolve-se em contexto de fragilidade social e econômica. Segundo Dornelas (2021), o empreendedorismo por necessidade pode surgir quando o indivíduo busca uma solução para combater uma situação de desemprego ou de reintegração ao mercado de trabalho. Esse autor explica que devido à necessidade muitas pessoas embarcam no mundo do empreendedorismo sem preparo ou amparo, o que resulta em uma alta taxa de mortalidade de negócios.

Considerando-se que o mercado de reparação automotiva ocupa uma posição importante na cadeia de suprimentos automotivos e que os acidentes entre veículos são comuns, o que gera forte demanda por serviços especializados de reparação, como os de lanternagem e pintura (Oliveira, 2021), entende-se que se trata de uma atividade econômica com elevado potencial para o desenvolvimento de negócios.

Todavia, não está claro quais fatores podem facilitar ou restringir o sucesso do negócio. Diante disso, esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: que resultados indicariam a viabilidade econômica-financeira de uma nova oficina de lanternagem e pintura no Gama?

1.1 *Objetivo geral*

- Realizar a análise econômico-financeira de um novo negócio do ramo de lanternagem e pintura no Gama/DF.

1.2 *Objetivos Específicos*

- Caracterizar o negócio de lanternagem e pintura no Gama/DF.
- Realizar uma análise de mercado relativo ao negócio de lanternagem e pintura.
- Elaborar um Plano de Negócio de uma nova oficina no Gama/DF.

1.3 *Justificativa*

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (IBGE, 2022), o Brasil possui uma frota de aproximadamente 111 milhões de veículos, sendo mais de 50 milhões apenas do tipo automóveis. Segundo dados do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN/DF), a frota de veículos no Distrito Federal no ano de 2022 foi de aproximadamente 1,97 milhões, com cerca de 68% representados por automóveis (Distrito Federal, 2023). Portanto, o aumento da frota de veículos em tráfego é um indicativo de elevação do número de ocorrências de acidentes de trânsito (ABRACAF, 2022) e sugere uma oportunidade de negócios para quem deseja atuar no mercado de reparação automotiva.

Na Região Administrativa do Gama/DF verifica-se presença considerável de empresas do ramo de lanternagem e pintura. No entanto, pode-se considerar que o desenvolvimento do mercado na região ocorre de forma lenta, por meio de empresas que possuem uma gestão empírica e pouca sólida. Essa realidade aponta a oportunidade para o surgimento de negócios inovadores e fundamentados em uma gestão profissional.

Ainda cabe esclarecer que este trabalho tem uma motivação particular, pois busca orientar o meu pai que atualmente possui uma pequena e informal oficina de lanternagem e pintura. Em 2022 ele pediu demissão do seu trabalho em uma oficina mecânica e resolveu investir seu tempo e esforços no sonho de se tornar um empreendedor no ramo de lanternagem e pintura automotiva. Esse plano de negócio irá auxiliá-lo a entender melhor o negócio e orientá-lo a alcançar seus objetivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo é um termo utilizado para indicar os estudos do mundo do empreendedor, de modo a entender os atores e o ambiente de oportunidade em que estão inseridos (Barbosa; Carrion, 2021). Pode ainda ser vinculado ao momento em que se usufrui e aproveita-se de oportunidades não vistas e exploradas anteriormente pelo mercado (Hitt et al., 2011). Essas oportunidades indicam o surgimento de condições para que novos produtos e/ou serviços sejam explorados, ou seja, para atender uma nova necessidade do mercado (Raulino, 2021). Quanto melhor forem aproveitadas essas oportunidades, maiores serão as chances de levar o negócio ao sucesso (Dornelas, 2016).

Empreender pode ser entendido como a habilidade de criar ou implementar algo a partir de praticamente nada, exigindo-se de quem busca empreender dedicação e comprometimento (Barreto, 1998). Segundo Chiavenato (2006), o ato de empreender incentiva o crescimento econômico, fornecendo empregos e fomentando a inovação. Não existe um manual ou guia para o empreendedorismo, mas alguns fatores levam as pessoas a praticarem o ato de empreender, como a necessidade de renda, as ideias inovadoras acerca de um novo produto e/ou serviços, as oportunidades e/ou as experiências de mercado. Por outra perspectiva, empreender pode ser o resultado do conjunto de habilidades de percepção, de direção, de dedicação e de muito trabalho (Raulino, 2021).

Segundo Borges e Ribeiro (2021), os empreendedores são marcados por um sentido de realização pessoal, pela necessidade de atingir objetivos pessoais, pela influência do ambiente de convivência, como família, amigos e demais figuras que

servem como exemplo a ser seguido (Teague; Gartner, 2017).

Pesquisa da Endeavor (2013) apontou que entre os empreendedores formais e informais, os motivos para empreender estão relacionados à falta de empregos atrativos no mercado de trabalho, à independência para escolher local e horário de trabalho, à oportunidade de negócios, à melhoria na perspectiva de renda futura e à independência pessoal e à autorrealização.

Estudos em diversos países do mundo e, especialmente no Brasil, têm apontado a influência do empreendedorismo nos setores econômicos e sociais (Krüger; Ramos, 2020), pois assume um papel preponderante no contexto econômico e social, geralmente ligado à concepção de ideias transformadoras em pequenos negócios (Paiva et al., 2021).

Estima-se que no Brasil há aproximadamente 42,2 milhões de indivíduos envolvidos com a criação ou manutenção de um negócio próprio (GEM, 2022). Destaca-se que em 2022 a taxa de crescimento foi de 10,4% e em 2020 foi de 8,77%.

Importante destacar que Brasília está entre os cinco melhores ambientes de negócios do país (Agência Brasília, 2023). Em 2017, a capital federal ocupava a 17ª posição como cidade empreendedora, já em 2020 subiu para a 5ª posição (Santana, 2022). Já em 2023 a capital está na 4ª posição do ranking de Cidades Empreendedoras (ENAP, 2023).

2.2 A Função Administrativa do Planejamento

Planejar um negócio novo e/ou já existente é fundamental. Qualquer empresa, seja de grande, de médio ou de pequeno porte, precisa estabelecer objetivos, metas e estratégias para se consolidar no mercado, conseguir seu espaço e se destacar dos concorrentes (Farias; Lima, 2020). A definição das metas de uma organização e o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas, além do desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades, são realizados por meio do planejamento (Robbins, 2001).

Segundo Oliveira e Pinho (1999), o planejamento pode ser classificado em três níveis: estratégico, tático e operacional. O estratégico envolve toda a organização, o tático abarca apenas uma área da organização, e o operacional

representa o dia a dia da organização.

Com o planejamento estratégico é possível identificar oportunidades e ameaças futuras, além de obter informações relevantes para as melhores decisões, buscando-se as oportunidades e evitando-se as ameaças (Alberti et al., 2014).

Para Santos e Chiaretto (2019), através do delineamento da estratégia é assegurado a possibilidade de se atingir as metas e objetivos da organização com efetividade. Em complemento, Carvalho e Laurindo (2010) afirmam que um fator ligado à estratégia é saber escolher o que fazer e o que não fazer, sendo o desenvolvimento da estratégia competitiva da empresa crucial para alcançar suas metas e objetivos.

Porter (1991) afirma que o fundamental para a formulação de uma estratégia competitiva é a relação da empresa com o seu ambiente. O ambiente externo pode envolver diversos aspectos sociais e econômicos, contudo, o principal diz respeito ao que ela compete, ou seja, o setor no qual a empresa está inserida (Beque; Augusto, 2023). Analisando o ambiente a organização conseguirá identificar a posição mais favorável para a escolha de uma estratégia coerente e sua possível execução (Alberti et al., 2014).

2.3 Plano de negócio

O plano de negócio é uma ferramenta cujo objetivo é estruturar uma ideia para abertura de uma empresa ou para ajudar no gerenciamento de um negócio já existente. Esse documento é essencial tanto para o empreendedor que deseja começar um novo tipo de negócio, quanto para quem deseja expandir seu negócio (Abreu; Almeida, 2021).

Todo empreendimento, especialmente o novo, passa por desafios e dificuldades ao longo do tempo; por isso, um plano com estratégias claras e bem desenvolvidas pode proporcionar aos empresários mais segurança em suas decisões (Lago, 2021). Para uma empresa já existente, o plano deve ser desenvolvido com a finalidade de obter uma melhor visão do negócio. Isso ocorre por meio da realização de estudos internos e externos. Já as novas empresas devem elaborar o plano focando suas estratégias em objetivos que sejam alcançados, diminuindo riscos e incertezas apresentadas constantemente pelo

ambiente (Abreu; Almeida, 2021). O documento também deve ser personalizado, sendo passível de ajustes para levar melhorias à empresa (Barbosa; Carrión, 2021).

Há várias definições de plano de negócio, entretanto, de forma geral, entende-se que ele é um método para estruturar as informações de um negócio visando uniformizar seu entendimento, avaliar sua viabilidade de mercado e conseguir apoio/recursos para sua implementação (Caliari et al., 2020).

A criação de um novo negócio exige sua estruturação por meio de um Plano de Negócio fundamentado no estudo do mercado pretendido, na análise da concorrência, dos clientes, dos fornecedores e nas projeções operacionais e financeiras (Terribili Filho, 2014). Sua elaboração não é certeza de sucesso, porém aumenta as chances de que isso ocorra, devido à melhoria da compreensão da empresa e de seu ambiente (Caliari et al., 2020).

O plano de negócio serve como mapa, pois orienta o negócio acerca do ramo de atuação, dos produtos, dos serviços, dos clientes, dos concorrentes e dos fornecedores, bem como de suas forças e fragilidades. Ainda permite ao empreendedor identificar o melhor momento para investir, inovar, crescer ou até mesmo parar (Teixeira; Renz, 2017).

Em resumo, a principal finalidade do plano de negócio é servir como mecanismo de suporte para o empreendedor, de forma a organizar suas ideias e, diante dos cenários estabelecidos no plano, concluir ou não acerca da viabilidade do negócio (Saraiva; Santos, 2021).

3 METODOLOGIA

A elaboração do plano de negócio é um trabalho técnico e envolve pesquisa aplicada (Pereira, 2022). Quanto à abordagem, pode ser classificada como qualitativa e quantitativa. Segundo Proetti (2017), os estudos quantitativos buscam enumerar e medir eventos de forma objetiva e precisa. Por sua vez, as pesquisas qualitativas buscam entender, descrever e interpretar fatos.

Dentre os pontos a serem analisados e desenvolvidos neste estudo estão os planos de marketing, operacional e financeiro. Para formular o plano de marketing, foram realizadas pesquisas de mercado, buscando-se identificar clientes, concorrentes e fornecedores, além de determinar estratégias de marketing eficazes.

Essas informações foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas, de forma online e presencial, com empresários do segmento de lanternagem e pintura. Além disso, o empreendedor também foi entrevistado para entender o seu ponto de vista em relação ao negócio.

O plano operacional foi estruturado examinando aspectos como a capacidade de produção, a necessidade de pessoal, o *layout*, os equipamentos e os materiais, bem como os processos e procedimentos da oficina. Quanto ao plano financeiro, foram coletados dados financeiros relevantes para avaliar as informações referentes aos investimentos, às receitas e às despesas, ao demonstrativo de resultado financeiro, bem como aos indicadores de viabilidade financeira. Para obter informações para ambos os planos foram realizadas visitas e contato constante com o empreendedor, visando a coleta das informações fundamentais ao estudo.

Nas visitas, o principal objetivo foi entender o contexto do negócio, as atividades que eram desempenhadas no local, o dimensionamento do espaço, a quantidade de carros, a forma que o trabalho é realizado, bem como a visão do empreendedor para o negócio.

Com as entrevistas foi possível entender que o principal grupo de clientes que eles atuam são os particulares, pessoa física. Quanto às necessidades e/ou características desses clientes, foi identificado a qualidade, agilidade e garantia do serviço como aspectos valorizados pelos clientes. O grupo predominante no mercado é diversificado, atendendo tanto particulares quanto seguradoras e empresas. Do ponto de vista dos entrevistados o mercado de lanternagem e pintura é competitivo, porém possui uma falta de profissionais qualificados muito grande. Muitos observam que apesar do ambiente ser competitivo, a qualidade do serviço é crucial. Para montar um negócio no ramo muitos consideram que inicialmente existam alguns desafios, como conquistar clientes e contratar mão de obra. Assim, pode-se dizer que um dos principais empecilhos para abrir o negócio envolve a dificuldade para encontrar mão de obra qualificada.

Outro ponto destacado pelos entrevistados é que muitos pensam em trabalhar com outros grupos de clientes. Quando questionados sobre as ações de marketing para atrair clientes, foi informado que não praticam ações, pois em muitos casos o marketing "boca a boca" prevalece. Já quanto ao que eles entendem como importante para a satisfação do cliente, ressaltaram que prestar um serviço de

qualidade é essencial. Por fim, ao serem questionados se praticavam alguma ação para fidelizar o cliente, responderam que, em geral, o cliente se fideliza de forma automática e por isso há poucas estratégias específicas nesse sentido.

Para auxiliar na elaboração do plano de marketing, utilizou-se a plataforma *online*, PNBOX¹, desenvolvida pelo Sebrae. Esse instrumento estrutura-se em 14 ferramentas independentes e complementares que contribuem para a elaboração do negócio. Essa plataforma oferece ferramentas que ajudam a conhecer a jornada do cliente, estabelecer personas (ver descrição no Quadro 01), conhecer o mercado, compreender as finanças, simular resultados e redesenhar a proposta de valor (Sebrae, 2020). Contudo, utilizou-se da bibliografia para complementar e subsidiar a elaboração do plano.

O uso da plataforma foi feito de forma complementar, ou seja, apenas para auxiliar na criação de quadros e figuras relevantes para o trabalho. Assim, no Quadro 01 é possível visualizar as ferramentas que a plataforma oferta e como foram úteis para a elaboração do plano de negócios.

Quadro 1 - Ferramentas da plataforma PNBOX

Ferramenta	Descrição
Segmentação de Mercado	Segmentar o mercado significa identificar grupos de clientes com perfis e necessidades semelhantes e alinhadas à sua proposta de valor.
Gerador de Personas	Persona é a síntese do perfil do comprador ideal. Ela reúne características, hábitos, sonhos e preocupações dos clientes.
Jornada do Cliente	A jornada do cliente é a trajetória que o consumidor faz com seu negócio antes mesmo do primeiro contato com o produto ou o serviço até o fechamento da compra e o pós-venda.

Fonte: adaptado do Sebrae (2023).

Já o plano operacional foi elaborado com base nas visitas e conversas com o empreendedor. Por meio das visitas foi possível identificar os processos e procedimentos referente aos serviços que a oficina fornece, os materiais e os

¹ Para mais informações sobre a plataforma PNBOX acessar o link: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/produtoseservicos/PNBOX/pnbox-seu-novo-plano-de-negocios-e-aqui,c00b4b9d88b8a710VgnVCM100000d701210aRCRD#pergunta-4>

equipamentos utilizados, bem como observar o local e projetar o espaço. Além disso, o livro "Administração da Produção" de Nigel Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), foi bastante utilizado para a elaboração do plano.

O plano financeiro foi estruturado com base no manual "Como elaborar um Plano de Negócios", do Sebrae (2013). No momento da elaboração desse plano as consultas ao empreendedor foram constantes, buscando colher os dados necessários ao negócio.

4 SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo deste plano é demonstrar a viabilidade de um negócio do segmento automotivo de lanternagem e pintura no Gama/DF. No decorrer do plano é apresentado os planos de marketing, operacional e financeiro. O plano de negócio é direcionado à *P Car Lanternagem e Pintura*, uma oficina de lanternagem e pintura. Os principais serviços são a lanternagem/funilaria, a pintura e o polimento. A empresa está localizada no Gama/DF, local onde os principais clientes do empreendimento se localizam, também se espera que ela alcance clientes da Santa Maria e entorno.

De acordo com o exposto no plano financeiro a empresa demonstra um percentual de lucro, nesse sentido, espera-se que, com o tempo, esse percentual tende a crescer. O faturamento da empresa é de aproximadamente R\$19.000,00 mil mensal e \$228.000,00 anual. A principal fonte de recursos da empresa são seus serviços, ou seja, o serviço de lanternagem e pintura, mais o polimento, nos veículos que sofreram algum tipo de dano.

O negócio se iniciou em 2023, constituído com recursos próprios do proprietário. A P Car é mais que uma aposta, é um sonho se tornando realidade.

5 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A P Car é uma empresa criada em 2023 que visa atender as demandas do setor de reparo automotivo no Gama/DF. Mediante um corpo de funcionários qualificados, a empresa busca cumprir o seu propósito de fornecer serviço de qualidade e atender às necessidades de seus clientes quanto aos cuidados com seu

veículo. Oferecendo os serviços de lanternagem e pintura, juntamente com o polimento, com presteza e atenção.

Como mencionado, a P Car está inserida no mercado automobilístico, no setor de atividades terciárias de prestação de serviços, mais especificamente no ramo de lanternagem e pintura. Pode ser enquadrada como Empresa de Pequeno Porte (EPP).

A iniciativa de iniciar um negócio nesse segmento decorre da busca do empreendedor por autonomia financeira e pela realização de um sonho. Após sair do seu emprego formal, como pintor de carros, o empreendedor decidiu montar a sua própria oficina, com foco na lanternagem e pintura. O desejo do empreendedor, inicialmente, foi montar um negócio pequeno e então crescer e amadurecer na região do Gama/DF, local em que reside. Todavia, o empreendedor se deparou com fatores como a falta de experiência e conhecimento em gestão, o que podem impedir o crescimento do negócio.

5.1 Propósito organizacional da P Car Lanternagem e Pintura

Missão

- Oferecer serviços de lanternagem e pintura de qualidade, restaurando peças por completo e proporcionando um novo visual, com brilho e polidez, provendo confiança e satisfação aos clientes.

Visão

- Ser uma oficina de lanternagem e pintura de referência na região, destacando-se pela presteza do atendimento e pela qualidade de seus serviços.

Valores

- **Qualidade:** oferecer serviços prestados com excelência e materiais e equipamentos de alta qualidade, para garantir o melhor resultado possível.
- **Sustentabilidade:** ter consciência e responsabilidade ambiental, adotando práticas e métodos ecológicos em seus processos;
- **Economicidade:** atuar com eficiência em suas operações, garantindo a saúde financeira do negócio;

- **Comprometimento:** possuir compromisso com o cliente, focando em um atendimento que surpreenda positivamente suas expectativas; e
- **Ética:** ser uma empresa íntegra em suas interações com clientes, fornecedores e funcionários.

6 PLANO DE MARKETING

6.1 Análise de Mercado

6.1.1 O mercado

Segundo os proprietários de oficinas entrevistados, o mercado de lanternagem e pintura do Gama/DF é identificado como de elevada demanda e rentabilidade, proporcionando muitas oportunidades aos empreendedores. Os clientes podem ser identificados como exigentes em relação à qualidade dos serviços, apesar de apresentarem características diversas.

Em relação às barreiras de entrada no negócio, foi identificada a necessidade de capital para investimento e para o capital de giro, tendo em vista a sazonalidade da demanda. A falta de mão de obra qualificada também é uma barreira destacada pelos empresários e deve ser um ponto a ser observado pelos novos entrantes nesse mercado.

6.1.2 Clientes

O primeiro ponto a se observar em relação aos clientes de oficinas de lanternagem e pintura da região do Gama é a predominância de clientes pessoa física, compostos por homens e mulheres, porém com maior presença de clientes do sexo masculino. A faixa etária é diversificada e varia entre 30 e 40 anos e são majoritariamente residentes no Gama/DF, ainda que muitos clientes residam em cidades como Santa Maria/DF e Valparaíso/GO. Mas nesses casos, observa-se que eles são orientados pelas seguradoras a buscarem oficinas credenciadas no Gama.

Um dos principais motivos que levam os clientes a contratarem serviços de uma determinada oficina é a indicação de outras pessoas que já utilizaram o serviço da empresa. Apesar da importância da indicação, o preço e o prazo do serviço são determinantes à contratação.

Outro aspecto crucial na decisão de compra é a qualidade do serviço. Neste contexto, qualidade do serviço de lanternagem e pintura pode ser explicitada como a ação corretiva aplicada em uma peça de forma que essa se apresente lisa e sem defeitos, que deixe o carro com aspecto de novo, sem imperfeições ocasionadas por eventos que tenham provocado o dano, tais como batidas e arranhões. Há muitos clientes que prezam também pelo tempo do serviço, desejando um serviço de qualidade que seja realizado de forma rápida, já que o carro é um bem essencial.

6.1.3 Gerador de Personas

Segundo Lins Neto (2023), o uso do termo persona é usado como representação fictícia do cliente ideal para um negócio. A estrutura do PNBOX permite descrever a persona por meio de diferentes aspectos, visando compor uma média das características do público de forma geral. Com isso, foi dado o nome de clientes para a persona, e sua estrutura foi baseada nos dados fornecidos pelos proprietários de oficinas entrevistados. A partir do quadro 02, observa-se que os clientes, de forma geral, são compostos por homens com idades diversas, de diversas profissões, casados, sendo residentes da região do Gama, com renda mensal estimada entre 1 até 3 salários-mínimos e até mais, dependendo da profissão. Para esse público o carro é considerado um bem imprescindível, seja para trabalho ou lazer. O veículo é usado constantemente e são pessoas exigentes e cuidadosas com ele, tendo a frase “Meu carro é essencial” como representação da essência de sua personalidade, que também pode ser definida como pessoas exigentes, cuidadosas e perfeccionistas.

Quadro 2 - Personas

Identificação	Descrição
Clientes	Residentes do Gama, os clientes são em sua maioria homens, diversas idades, profissão pode variar, casados, que possuem o carro como bem fundamental. Sua renda pode variar de 1-3 salários-mínimos, até mais, a depender da profissão.
Características	Hábitos e Comportamentos

Exigentes Cuidadosos Perfeccionistas	Homens que usam o carro frequentemente e cuidam do seu veículo. Seu tempo se divide entre trabalho e lazer.
--	---

Fonte: Elaborado com base no PNBOX, 2023.

Considerando-se que a indicação (um cliente indica para o outro o serviço prestado pela empresa, gerando assim novos clientes) é uma prática recorrente nesse mercado, a empresa deve priorizar o *buzz marketing*. Essa forma de comunicação boca-a-boca usa a internet, e-mail ou redes de telefonia celular do destinatário para gerar um *buzz* por meio de um evento ou atividade em torno de um produto ou uma marca, deixando a publicidade real para os clientes (Nyland, 2023). Para Nascimento e Viana (2020), o *buzz marketing* é um meio gratuito para divulgação e promoção da marca, empresa, produtos ou serviços.

6.2 Segmentação de Mercado

Observa-se que a qualidade do serviço e o prazo de entrega se destacam e por isso foram utilizadas como base para segmentação dos clientes. Trata-se, portanto, de uma segmentação comportamental. Nessa segmentação a divisão é realizada com base nos comportamentos dos consumidores, assim, leva-se em conta a reação que eles apresentam na aquisição de produtos e/ou serviços (Quiniango, 2017).

Os dois critérios selecionados refletem os interesses e valores mais relevantes para os clientes. Esses dois parâmetros foram comparados com seus opostos visando identificar o que a empresa deve almejar e aquilo que ela deve evitar (Quadro 03).

Quadro 3 - Segmentação Comportamental

Aspectos valorizados pelos clientes	O que deve ser evitado
Qualidade no serviço de lanternagem e pintura	Falhas no serviço de lanternagem e pintura
Entrega do serviço no tempo acordado	Não entregar o serviço no prazo acordado

Fonte: adaptado do PNBOX (2023).

Após a segmentação de mercado, estabeleceu-se a relação entre as variáveis segmentadoras e a definição das referências para a prestação de serviço, ou seja, o que deve ser priorizado quando da prestação de serviço. Na matriz dos Segmentos de Clientes Priorizados (Quadro 04), os critérios selecionados são postos de forma a identificar as possíveis ramificações de grupos de clientes que a empresa pode lidar e a ordem de priorização que faz mais sentido para o negócio.

Quadro 4 - Matriz de Segmentos de Clientes

Primeiro quadrante	Segundo quadrante
Clientes que prezam pela qualidade no serviço de lanternagem e pintura; Clientes que valorizam a entrega do serviço no tempo acordado.	Clientes que prezam pela qualidade no serviço de lanternagem e pintura; Não entregar o serviço no prazo acordado.

Fonte: adaptado do PNBOX, 2023.

Pelo Quadro 04, entende-se que:

- 1) Clientes enquadrados no primeiro quadrante representam o ponto ideal para a empresa, indicando o nível de serviço que irá satisfazer suas expectativas. Nesse caso, o serviço será prestado com a qualidade requerida e a entrega se dará no tempo acordado.
- 2) Já os clientes enquadrados no segundo quadrante demonstram uma situação que deve ser evitada pela empresa, pois, nesse cenário, ela não entrega o serviço no tempo acordado, podendo levar ao aborrecimento do cliente.

6.3 Jornada do Cliente

A jornada do cliente refere-se ao momento de contato do consumidor com o negócio e posteriormente com seus produtos e serviços até o fechamento da compra e pós-venda. O *software* PNBOX pontua os três momentos de contato, antes, durante e depois, oferecendo as etapas de descoberta, compra e pagamento, e avaliação, respectivamente. O quadro 05 descreve, resumidamente, essas etapas.

Quadro 5 - Etapas da jornada do cliente

Jornada do Cliente					
Etapas	Objetivo da Ação	Ações do Cliente	Pontos de Contato	Estado Emocional do Cliente	Oportunidades
Descoberta	Encontrar um local confiável para o serviço.	O cliente pode entrar em contato com a oficina e marcar um encontro ou comparecer presencialmente para apresentar seu problema.	Redes sociais, telefone, WhatsApp ou de forma presencial.	Entusiasmado.	Momento para deixar uma boa impressão para o cliente. Deve-se buscar entender o seu problema e prestar um atendimento que o deixe satisfeito.
Compra e Pagamento	O cliente espera poder contratar o serviço de forma ágil e fácil.	Decidido a fechar o negócio, o cliente agora deve realizar um orçamento e uma ordem de serviço, aprovando o trabalho.	Equipe do financeiro ou com o gerente.	Entusiasmado.	Estar atento aos desejos do cliente e buscar ser o mais célere possível, não gerando incômodos ou inconvenientes.
Avaliação	O cliente recebe seu veículo e oferece seu feedback.	O cliente estará presente para receber seu veículo e espera que ele esteja conforme o acordado quando ele contratou o serviço.	Equipe administrativa ou o Gerente.	Entusiasmado	O cliente vai receber seu veículo, então a empresa deve estar atenta em sua reação e possíveis feedbacks.

Fonte: adaptado do PNBOX, 2023.

Descoberta: representa o momento em que o cliente identifica que precisa do produto ou serviço. O cliente deseja encontrar um local em que ele sinta confiança para contratar o serviço. Caso ele não possua uma oficina indicada, ele vai entrar em contato com diversas oficinas, por intermédio dos sites de busca e marcar um encontro para detalhar seu problema para a oficina. No geral, pode se considerar que o cliente estará entusiasmado/ansioso para ir até a oficina apresentar seu problema. Para a empresa é a oportunidade para se conquistar o cliente com um atendimento prestativo e individualizado, visando sua satisfação pela contratação do serviço.

Compra e pagamento: faz parte do durante, pois o cliente, após descobrir o seu problema e escolher a empresa, irá contratar a oficina para realizar o serviço em seu veículo. Para isso, deve ser fornecido a ele um orçamento detalhando os valores do trabalho, bem como a ordem de serviço, onde deve constar a autorização do mesmo para a realização do serviço. O empreendedor deve portar-se de forma atenta para que os desejos do cliente sejam atendidos de forma ágil, evitando-se inconvenientes. Disponibilizar meios diversos de pagamento para o cliente é um ponto positivo para o negócio.

Avaliação: retrata o depois. Nessa etapa o cliente, após receber o seu veículo, irá opinar sobre a prestação do serviço, seja em pesquisas *on-line*, em site, ou nas redes sociais. É o momento final do ciclo entre o cliente e a empresa. O consumidor irá receber o seu carro de forma presencial e averiguar se o que foi acordado foi, de fato, cumprido. Então a oficina, por meio do gerente ou alguém da equipe administrativa, deve estar atento para a reação do cliente e seus *feedbacks*, positivos ou negativos.

Ao observar a jornada do cliente, a empresa deve ter como princípio fundamental prestar um serviço de excelência, desde o primeiro atendimento e sempre atento às suas dificuldades e dúvidas. Na primeira etapa deve-se portar de maneira cordial e solícita. A segunda etapa é o momento para assegurar ao cliente que o seu veículo receberá os melhores cuidados e praticar ações que o permitam realizar o pagamento de forma benéfica, para ambas as partes. Por fim, a última etapa consiste em entregar o bem para o cliente e garantir sua satisfação, bem como para ele influenciar seus familiares, amigos e demais conhecidos para contratar os serviços.

6.4 Concorrentes

Ao analisar os concorrentes no Gama, identificaram-se oficinas em praticamente todos os setores dessa região administrativa. Na impossibilidade de percorrer todos os concorrentes, optou-se por buscar informações somente naquelas oficinas mais acessíveis e que se mostraram dispostas a contribuir com o estudo, conforme apresentado no Quadro 06.

As empresas, Global Auto Center e a Cadillac Lanternagem e Pintura apresentam as maiores estruturas, tanto de espaço quanto de pessoal, com mais de 4 funcionários cada uma delas. Já a Original e a BR Car são oficinas em crescimento e dispõem de espaço físico reduzido e aproximadamente de 3 funcionários. Por fim, tem-se a Impacto Lanternagem e Pintura, empresa com estrutura pequena e contando com 2 funcionários, considerando-se o proprietário.

Dessas empresas, apenas a Cadillac relatou atender seguradora. As demais atendem sobretudo clientes particulares, pessoa física.

Quadro 6 - Análise da Concorrência

Empresa	Serviços disponibilizados	Formas de Pagamento	Horário de Funcionamento	Rede social	Qualidade do serviço
BR CAR RESTAURAÇÃO AUTOMOTIVA	Lanternagem e Pintura; Martelinho de Ouro; Recuperação de Para-choques; Polimento; Vitrificação e Higienização automotiva	Cartão, dinheiro, pix	08 às 18 seg a sex / sab 08 até 13 h	Sim, Instagram.	Ótima
Global Auto Center Automotive	Lanternagem pintura, Polimento, serviços mecânicos em geral, vitrificação de pintura, higienização interna completa (Bancos, carpetes e teto).	Cartão, dinheiro, pix	08 às 18 seg a sex / sab 08 até 12 h	Sim, Facebook e site online.	Excelente
Impacto Lanternagem e pintura	Lanternagem e pintura, polimento, higienização, martelinho de ouro.	Cartão, dinheiro, pix	08 às 18 seg a sex / sab 08 até 12 h	Não	Boa
Cadillac Lanternagem e Pintura	Lanternagem e Pintura; Martelinho de Ouro; Polimento; e Higienização automotiva	Cartão, dinheiro, pix	08 às 18 seg a sex / sab 08 até 12 h	Sim, Instagram	Excelente
A original	Funilaria; Pintura; Montagem; Mecânica; Polimento; Estética; e Tapeçaria	Cartão, dinheiro, pix	08 às 18 seg a sex / sab 08 até 12 h	Sim, Instagram	Ótima
<p>Resumo: Os principais serviços disponibilizados são de lanternagem e pintura, polimento, higienização e vitrificação automotiva. As formas de pagamento oferecidas são cartões (débito e crédito), dinheiro e pix. O horário de funcionamento é de segunda a sexta, das 08h às 18h, e aos sábados, das 08h às 12h. A maioria utiliza o Instagram como canal de comunicação e divulgação. Por fim, a qualidade dos serviços prestados varia entre boa e excelente.</p>					

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

6.5 Fornecedores

Para a prestação de serviço de qualidade a empresa deve escolher os fornecedores que atendam às suas necessidades de equipamentos e materiais.

O serviço de lanternagem e pintura exige a utilização de diversos produtos e equipamento tais como: spotter; pistola de pintura; compressor de ar; fitas; boinas; pano microfibra; Equipamentos de Proteção Individual (EPIs); lixa; primer; cera; lustrador e tinta automotiva.

A seleção de fornecedores foi feita com base na oferta dos produtos, na localização, no tempo de entrega e no preço praticado pelas empresas. Os principais fornecedores estão descritos no quadro 07.

Quadro 7 - Fornecedores

Fornecedor	Forma (Local/Online)	Produtos Oferecidos	Varição de Preço
Dauto Tintas	Setor de Indústria Gama e realiza entregas.	Grande variedade de produtos para atender o serviço, como verniz; lixas; pistolas de pintura; tintas automotivas; lixadeira; politriz; polidor; massa para polir, etc.	Preços relativamente altos. Porém, adota práticas de promoções.
Boreal Tintas	Setor de Indústria Gama e realiza entregas.	Muitos produtos para atender o serviço como luvas; cera; polidor; tintas automotivas; lixadeira; toalha microfibra; tintas automotivas, etc.	Os preços variam conforme o produto. Adota práticas de promoção e frete grátis para entrega.
DF Tintas	Setor de Indústria Gama e realiza entregas.	Mix de produtos limitados para o serviço automotivo. Alguns dos produtos oferecidos: boina; fita; polidor; massa para polir; verniz; lixas; tintas automotivas, etc.;	Preços em conta em relação aos produtos ofertados. Prática descontos e oferece frete grátis em compras acima de R\$350.
Riacho Tintas	Setor de Indústria Gama e realiza entregas.	Mix de produtos limitados para o serviço automotivo. Alguns dos produtos oferecidos: massa; lixas; fitas; tintas automotivas, etc.	Preços em conta em relação aos produtos ofertados. Prática descontos e oferece frete grátis em compras acima de R\$200.
Loja do Mecânico	Online	Máquinas e ferramentas para serviços de oficinas mecânicas e de funilaria e pintura	Os preços variam conforme o produto. Adota práticas de descontos e frete para alguns produtos.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A empresa deve adotar uma política de compras de modo a desembolsar apenas o necessário e a manter em estoque os produtos mais utilizados no dia a

dia, como lixas, massas, polidores, lustradores, boinas, verniz, fita e outros de uso geral. As tintas são compradas conforme a necessidade do serviço em execução, tendo em vista que cada carro demanda um tipo de tinta e uma cor diferente. Assim sendo, as compras serão feitas com base em pesquisa prévia, buscando os melhores produtos a melhores preços.

6.6 Estratégias de Marketing

Segundo Schons (2018), o marketing pode ser entendido pela junção de 4 Ps, também denominados como *mix* ou composto de marketing. Os 4 Ps se referem a quatro pilares básicos para uma estratégia de marketing, envolvendo: o produto, o preço, a praça e a promoção (Cursino; Martins, 2022).

6.6.1 Produto

Para Kotler e Armstrong (2007), o produto é a satisfação do cliente através de algo oferecido ao cliente, visando sua apreciação, aquisição, uso ou consumo. Ou seja, o produto se refere ao bem ou serviço que a empresa oferece aos seus clientes, envolvendo aspectos como qualidade, embalagem, marca e outras características.

Os produtos da P Car Lanternagem e Pintura referem-se aos serviços que a oficina irá oferecer (Quadro 08). Nesse caso, os produtos principais são reparação e pintura de veículos. Além de outros serviços como polimento, revitalização, recuperação de para-choques, remoção de arranhões e de funilaria (inclusos em lanternagem e/ou pintura).

Quadro 8 - Serviços ofertados

Serviços	Descrição
Lanternagem	É uma técnica aplicada por profissionais especializados em realizar reparos de automóveis, que sofreram danos em sua lataria. Esse procedimento visa deixar os veículos com um aspecto natural, como se nunca tivesse sido batido.
Pintura	Prática aplicada em casos que alteram e/ou danificam a pintura original do veículo devido a acidentes, esbarrões e clima, por exemplo. Trata-se do ato de aplicar uma nova tinta,

	de mesma ou diferente coloração, na peça danificada.
Lanternagem e Pintura	Em casos de graves danos na lataria do veículo as práticas de lanternagem e pintura são aplicadas em conjunto.
Polimento	Utilizado na remoção de pequenos riscos e manchas superficiais, que ajuda na estética do veículo e comumente usados para corrigir imperfeições e realçar a pintura.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

6.6.2 Preço

Kotler e Armstrong (2007) consideram o preço como a somatória ou o montante de dinheiro pago para a aquisição de um produto ou serviço. O preço é o valor atribuído a um produto ou serviço que a empresa oferta, englobando todos os processos necessários para essa determinação, ou seja, o que o cliente deve pagar pelo produto ou serviço.

Nesse sentido, foi realizada consulta prévia com os concorrentes para identificar os preços que eles adotam, conforme demonstra o Quadro 09. Durante a consulta de preço foi possível observar que os valores do serviço são feitos por peça, ou seja, cada peça possui um valor fixo. Assim, quando o cliente busca o orçamento, soma-se o valor dos serviços correspondente a cada peça. Ressalta-se que nesse ramo de atividade os orçamentos dependem de prévia avaliação, ou seja, o cliente leva o seu veículo de forma presencial, para ser feito o orçamento do serviço a ser prestado. Apesar dessa prática, não se exclui a opção de a avaliação ser feita de forma on-line.

Registra-se que os preços demonstrados se referem, especialmente, aos serviços de lanternagem e pintura.

Quadro 9 - Análise de Preços por Peça da Concorrência

Empresa	Serviços disponibilizados	Preço por peça (R\$)
BR CAR Restauração Automotiva	Lanternagem e Pintura; Martelinho de Ouro; Recuperação de Para-choques; Polimento; Vitrificação e Higienização automotiva	400
Global Auto Center	Lanternagem, pintura, polimento, serviços mecânicos em geral, vitrificação de pintura,	600

Automotivo	higienização interna completa (Bancos, carpetes e teto).	
Impacto Lanternagem e pintura	Lanternagem e pintura, polimento, higienização, Martelinho de Ouro	400
Cadillac Lanternagem e Pintura	Lanternagem e Pintura; Martelinho de Ouro; Polimento; e Higienização automotiva	500
A original	Funilaria; Pintura; Montagem; Mecânica; Polimento; Estética; e Tapeçaria	400

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Neste segmento de mercado foi possível observar, durante a pesquisa de preços, que a prática adotada é precificar o preço do serviço com base nos valores praticados na região. Dessa forma, definiu-se o preço base de R\$350,00 (trezentos e cinquenta reais) a peça para os serviços da oficina.

Destarte, recomenda-se que a P Car realize consultas trimestrais para descobrir o preço que a concorrência está adotando e avaliar se é o momento para reajustar o valor dos seus serviços ofertados.

6.6.3 Praça (localização)

A praça, ou distribuição, se refere, ainda, a como os produtos e serviços são levados, por onde e por quantas empresas passam, até chegar ao consumidor final (Schons, 2018). A praça está relacionada aos canais de distribuição utilizados pela empresa.

Os aspectos considerados para a escolha da localização da empresa baseiam-se em:

1. Valor do aluguel compatível com o espaço utilizado;
2. Localidade movimentada, com alta concentração de veículos;
3. Ponto de fácil acesso aos consumidores;
4. O local é apropriado para as atividades que a empresa desempenha;
5. O imóvel é novo e está em ótimas condições.

Desse modo, é possível afirmar que o Setor de Indústrias do Gama revela-se como local adequado à instalação de uma oficina de lanternagem e pintura. Além de

atender aos requisitos, trata-se de uma área bastante conhecida na região por possuir diversas empresas desse ramo de atividade. Na Figura 01, identifica-se o endereço em vias de ser ocupado pela P Car, SIND QI 5, lote 1020, loja 08 – Gama/DF.

Nesse tipo de mercado é muito comum que os clientes se desloquem até a empresa, pois é necessário fazer o orçamento e/ou deixar o veículo para que o serviço seja realizado. Especificamente nessa região há concentração de diversas empresas de reparação automotiva.

Figura 1 - Localização do Negócio no Mapa



Fonte: Google Earth

6.6.4 Promoção

A promoção possui como objetivo comunicar ao público da empresa que a sua mercadoria está disponível para consumo, no preço justo e local (praça) correto (Kotler; Armstrong, 2007). Isso significa que a promoção nada mais é do que a ampla divulgação do negócio para atrair clientela.

No contexto da P Car a promoção da empresa será via divulgação em suas mídias sociais, em especial o *Instagram* e o *Whastapp*. As divulgações envolvem publicações de fotos e vídeos dos serviços que a empresa oferta.

A empresa também deve investir em uma fachada e cartões para auxiliar na divulgação. Uma fachada com o nome e os principais serviços da empresa destacados na arte, e cartões, com o nome e número de contato da oficina, para fornecer aos clientes que visitam a oficina buscando apenas um orçamento e posteriormente desejam voltar.

Quadro 10 - Métodos de promoção

Métodos de promoção				
Ferramenta	Público	Objetivos	Operação	Gerenciamento
Instagram	Pessoas interessadas nos serviços de lanternagem e pintura	Conquistar clientes	Divulgar vídeos e/ou fotos dos serviços ofertados da oficina, como carros em reparação, veículos pintados (antes e depois), fazer posts relacionados ao universo da lanternagem e pintura, divulgar as principais informações do negócio.	Proprietário do negócio.
WhatsApp	Pessoas interessadas nos serviços de lanternagem e pintura	Conquistar clientes	Atender as demandas dos clientes, solucionando dúvidas e respondendo informações sobre o veículo. Além disso, divulgar a empresa pela opção de "status" com fotos e vídeos curtos sobre as atividades do negócio.	Proprietário do negócio.

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

7 PLANO OPERACIONAL

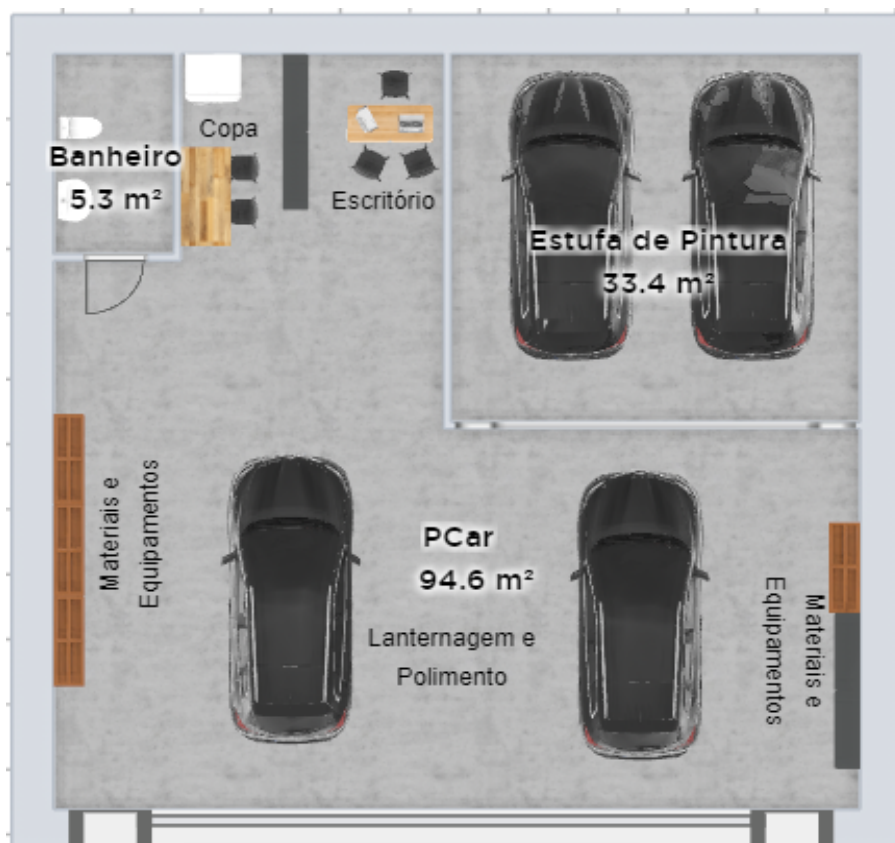
Segundo Serrano (2022), um plano operacional se caracteriza pelo seu conjunto de operações utilizadas para garantir que a empresa atenda as demandas identificadas e as estratégias definidas, criando sua cadeia de processos e planejamento, adequados à estrutura do negócio.

7.1 Layout da oficina

A definição do *layout* compõe uma etapa fundamental no processo de planejamento, pois é através dele que se determina o espaço necessário para execução dos processos. Uma oficina de lanternagem e pintura deve contar com um espaço físico que comporte uma estufa para pintura dos carros e um espaço amplo para serem realizadas as demais atividades (polimento, lanternagem, montagem e desmontagem de peças). Necessita, ainda, de um espaço reservado para as atividades administrativas e um local para armazenar os materiais e os equipamentos.

Diante disso, foi elaborado um *layout* para a P Car com espaços reservados para o banheiro, copa, estufa de pintura, espaço para lanternagem e polimento, materiais e a recepção/ escritório, visível na Figura 02.

Figura 2 - Arranjo físico



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

- 1) Estufa de Pintura: essa área é reservada exclusivamente para as atividades de pintura dos veículos. Dentro dela ficará o carro que será pintado, bem como os equipamentos essenciais para o serviço, como o suporte de preparação.
- 2) Área para Lanternagem e Polimento: esse espaço é destinado para os serviços de lanternagem, desmonte e alinhamento de peças e o polimento. Os equipamentos essenciais como o spotter, polidora, soprador térmico, maçarico elétrico, roquite e o compressor de ar devem ficar perto do local em que esses serviços serão realizados.
- 3) Escritório: é o espaço para as atividades de atendimento e suporte ao cliente, mais as administrativas. A área contará com computador, impressora, papel, caneta, escrivaninha, cadeiras e duas prateleiras para armazenar documentos e outros itens pertinentes ao negócio.
- 4) Área de Materiais e Equipamentos: esse espaço servirá como depósito, onde todos os materiais e equipamentos, serão armazenados, ao todo são 04 móveis para armazenamento mais 04 prateleiras.
- 5) Banheiro: área reservada para uso das necessidades fisiológicas dos funcionários e clientes.
- 6) Copa: espaço destinado ao uso dos funcionários. A copa será equipada com geladeira, mesa e cadeiras para que os colaboradores possam almoçar e descansar.

7.2 Processos e Procedimentos

Nesta seção serão descritos os processos dos principais serviços oferecidos pela oficina, sendo eles: lanternagem, pintura, lanternagem e pintura e polimento, além das administrativas.

A lanternagem envolve o trabalho de reparar a estrutura externa do veículo, corrigindo amassados e substituindo peças danificadas. Por outro lado, a pintura é responsável pela aplicação de tinta na superfície do veículo, restaurando o seu brilho e a sua cor.

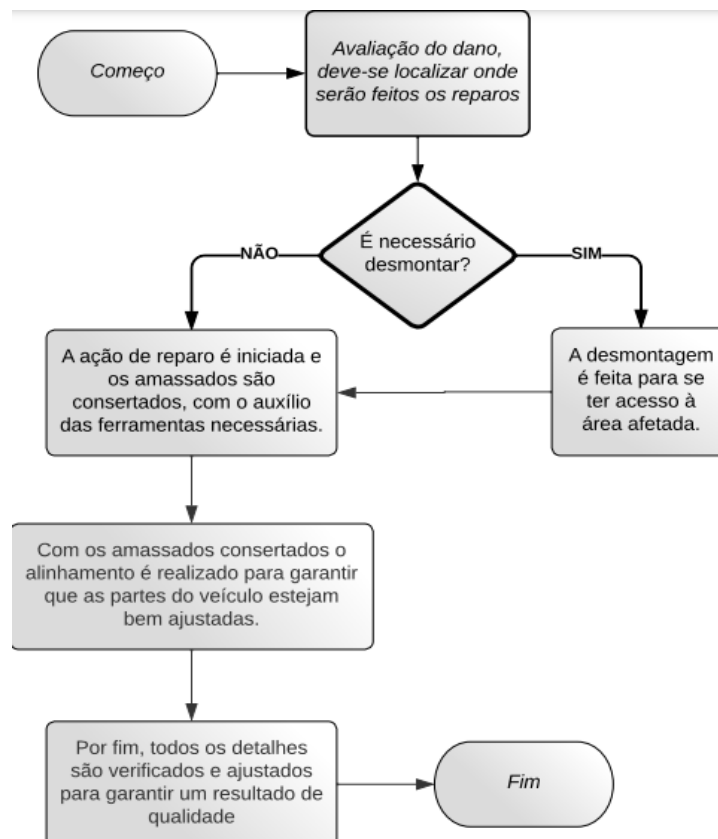
Apesar da pintura ser geralmente realizada após os serviços de lanternagem para restauração completa do veículo, em certos casos, como pequenos retoques

ou repintura, a pintura pode ser realizada independentemente do serviço de lanternagem. Por exemplo, nos casos em que o veículo sofreu apenas pequenos arranhões/riscos pode ser necessário somente o serviço de pintura. A realização de ambos os serviços ocorre em casos de restauração parcial (por peça) ou completa do veículo, tanto em termos de funcionalidade quanto de estética.

No serviço de lanternagem, primeiramente, o lanterneiro localiza as partes do carro que precisam ser reparadas. Após isso, deve-se avaliar se existe a necessidade de desmontar a peça do veículo. Depois, inicia-se a ação de reparo, com o auxílio das ferramentas, as deformações são alinhadas com a lataria do veículo. Geralmente o *spotter* e o martelo são utilizados no processo de reparo da peça. Existem serviços de lanternagem que devido a baixa complexidade não necessitam da pintura, logo, o processo, se limita ao descrito na Figura 3.

Outra situação no serviço de lanternagem que às vezes ocorre é de as peças danificadas serem consideradas como irreparáveis, sendo substituídas por peças novas.

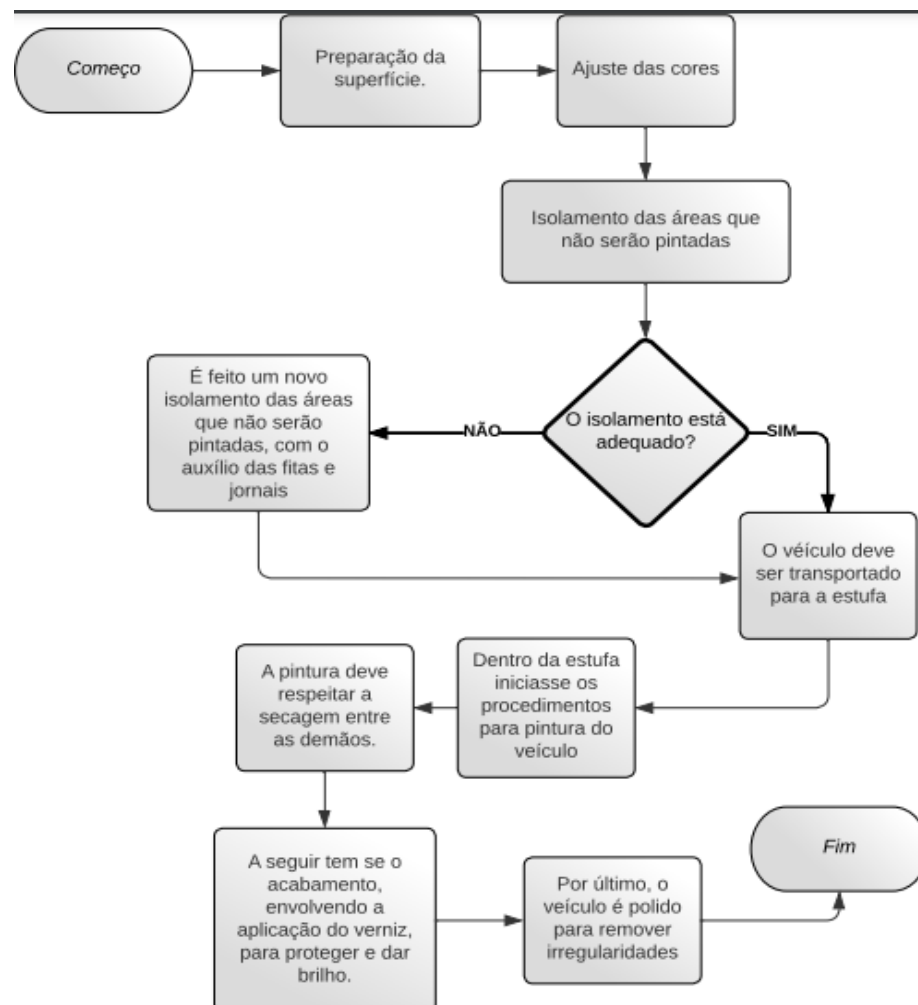
Figura 3 - Fluxograma do processo de lanternagem



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O serviço de pintura automotiva se inicia com a preparação da superfície da peça a ser pintada e isso envolve a limpeza, a aplicação do primer (para melhorar a aderência da tinta) e o lixamento para remover pequenas imperfeições. Em seguida, a tinta é preparada misturando-se as cores segundo orientações do fabricante do veículo, de forma garantir a correspondência com a cor original. Após esse preparo, a área é isolada para assegurar que o processo de pintura ocorra apenas nas áreas que serão pintadas. Com o isolamento feito, o carro é levado a estufa, local ideal para o trabalho, onde o pintor automotivo dá início ao processo de pintura, devendo respeitar a quantidade de demãos de tinta, bem como o tempo de secagem das peças. No final, o acabamento, que consiste na aplicação do verniz - cujo objetivo é fornecer mais proteção e brilho à pintura – finaliza o processo. É possível observar esse processo no fluxograma da Figura 04.

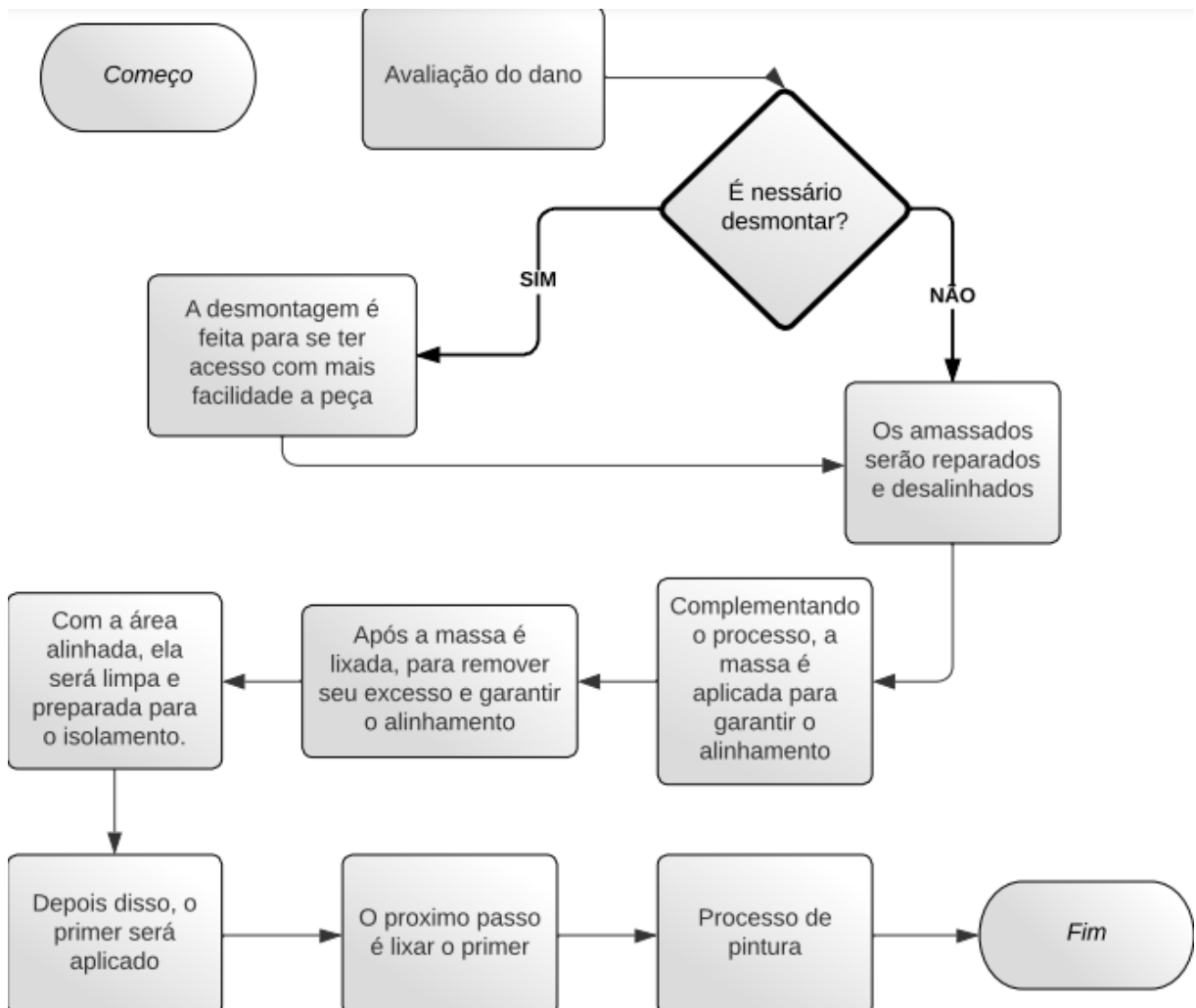
Figura 4 - Fluxograma do processo de pintura



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O serviço de lanternagem e pintura, em geral, abarca carros ou peças que precisam de uma restauração completa, ou seja, o processo começa na lanternagem e termina com a pintura. O que muda nesse processo é que a peça será restaurada e preparada para a pintura. No fluxograma, descrito na Figura 5, esse processo é explicado.

Figura 5 - Fluxograma do processo de lanternagem e pintura

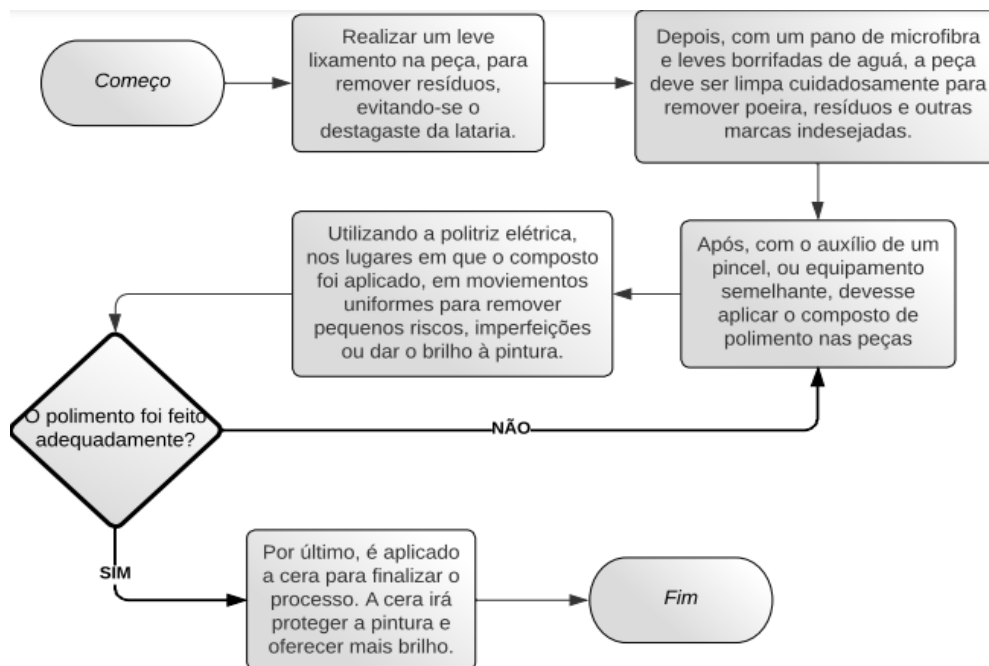


Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para se realizar um polimento, primeiramente a peça do veículo em que o processo irá ocorrer deve ser lixada levemente com uma lixa de baixa granulação. O intuito é remover resíduos do verniz para que o processo de polimento não danifique a lataria do veículo. Após isso, é realizada uma breve limpeza na superfície, entre borrifadas de água e o uso de um pano (microfibra) para remover a poeira e demais

compostos. Então a massa de polimento é aplicada na peça e, com a máquina politriz, inicia-se o polimento com movimentos uniformes cautelosos. Ao final do polimento é necessário verificar se o trabalho foi feito de forma adequada. Para terminar, caso não seja necessária outra demão, a cera é aplicada para proporcionar mais brilho e proteger a pintura do automóvel. Esse processo foi desenhado no fluxograma contido na Figura 06.

Figura 6 - Fluxograma do processo de polimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Importante destacar que esses processos podem variar dependendo do tipo de reparo necessário, bem como de sua complexidade. Sendo descrito nos fluxogramas as operações mais usuais e comuns na realização do serviço.

Além dessas atividades a oficina ainda abarca as funções administrativas, desempenhadas pelo gerente geral do negócio, ou seja, o proprietário. As principais atividades demandadas são planejamento do negócio, coordenação da equipe, elaboração de orçamentos, realizar controle de estoque, prestar atendimento aos clientes, supervisionar os processos, comprar novos materiais e/ou equipamentos e demais atividades de cunho gerencial que o negócio necessitar.

7.3 Equipamentos e Materiais

Os equipamentos listados a seguir, serão aqueles usados na execução dos serviços oferecidos pela oficina:

- 1) Compressor de ar: fornece ar comprimido para as pistolas de pintura e outras ferramentas;
- 2) Pistola de Pintura: usada para aplicar a tinta, verniz, primer e outros que necessitem de aplicação uniforme;
- 3) Roquite: usado para preparar as áreas para pintura;
- 4) Repuxador/Spotter (soltador de pontos): usado para reparar os amassados da lataria;
- 5) Polidora/Politriz: removedor de arranhões, para polir a pintura e dar brilho à superfície;
- 6) Soprador Térmico: auxilia na recuperação de peças;
- 7) Jogo de Ferramentas: as chaves contidas no jogo auxilia na desmontagem e demais serviços na oficina;
- 8) Lavadora de Alta Pressão: máquina que auxilia na lavagem dos carros e do ambiente;
- 9) Suporte de preparação: usado para apoiar peças ou partes no momento da pintura, ou reparo;
- 10) Maçarico Elétrico: auxilia na reconstrução de para-choques;
- 11) Equipamentos de escritório: mesa, cadeira, impressora, computador (PC) e demais periféricos.

Já os **materiais** têm se os seguintes:

- 1) Massa plástica: seu uso é para preencher e nivelar as irregularidades encontradas na lataria;
- 2) Primer: aplicado antes da tinta, melhora a sua aderência e a proteção da superfície da peça;
- 3) Tinta automotiva: sua escolha deve ser feita conforme a cor e o acabamento desejado;
- 4) Thinner: usado para diluição da tinta e limpar ferramentas;
- 5) Fita Crepe e Jornal: usados para proteger áreas do veículo que não serão pintadas;
- 6) Lixa automotiva: de diferentes granulações, é usada para preparar a peça e remover imperfeições;

- 7) Esponjas: as esponjas são utilizadas para auxiliar no processo de polimento;
- 8) Panos de microfibra: utilizados para limpeza das superfícies da lataria;
- 9) Massa de polimento: aplicado na superfície do carro para o início do polimento;
- 10) Cera ou selante de polir: aplicados após o polimento, esses produtos ajudam a proteger a pintura contra os elementos e manter o brilho por mais tempo;
- 11) Pincel: usado para auxiliar ao aplicar compostos, como os de polimento;
- 12) Cola de Silicone: seu uso é bastante comum no serviço de lanternagem;
- 13) Taco de lixa: equipamento que serve de suporte no momento do lixamento, ao ajustar a lixa e facilitar o processo;
- 14) Vareta para solda e arame: auxilia na reconstrução de para-choques; e
- 15) Equipamentos de segurança: máscaras e luvas para proteger o pintor e demais auxiliares no processo, dos produtos químicos e poeiras.

7.4 Capacidade Produtiva

Segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018, p. 399), “a capacidade física depende do tempo durante o qual a produção é exigida”. Ainda para esses autores, a gestão da capacidade física é a atividade de compreender aspectos da demanda por produtos e/ou serviços, planejando e controlando a capacidade de modo eficaz e conciliando as demandas e a eficiência de recursos. Sendo assim, entende-se que para determinar a capacidade de produção semanal da oficina deve-se, primeiramente, levar em consideração a capacidade de trabalho de seus funcionários. Todavia, neste caso, optou-se por estimar a demanda e, a partir daí, definir-se a necessidade de pessoal para o negócio.

A demanda semanal foi definida com base em informações apresentadas pelo próprio empreendedor. As informações apresentadas nos Quadros a seguir (11, 12, 13 e 14), referem-se a estimativas semanais.

É importante salientar que a demanda em uma oficina de lanternagem e pintura pode variar conforme as semanas ou meses, dessa forma, os quadros informados demonstram dados exemplificativos, formados com base na consulta feita ao empreendedor e observando o fluxo de carros em oficinas de porte semelhante à PCar.

Quadro 11 - proporção de demanda semana 01

Peças	DEMANDA SEMANA 01 (por peça)				Quant. Semanal
	Lanternagem	Pintura	Lanternagem e Pintura	Polimento	
Portas (maçanetas, retrovisores e outros acessórios relacionados)	0	0	1	1	2
Para-lamas	0	0	1	1	2
Para-choques	0	0	2	1	3
Teto	0	0	0	0	0
Porta-malas	0	0	0	0	0
Capô	0	0	1	1	2
Laterais Traseiras	0	0	0	0	0
Geral	0	0	0	0	0
Total	0	0	5	4	9

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Quadro 12 - proporção de demanda semana 02

Peças	DEMANDA SEMANA 02 (por peça)				Quant. Semanal
	Lanternagem	Pintura	Lanternagem e Pintura	Polimento	
Portas (maçanetas, retrovisores e outros acessórios relacionados)	0	0	0	0	0
Para-lamas	0	0	1	1	2
Para-choques	1	0	2	2	5
Teto	0	0	0	0	0
Porta-malas	0	0	1	0	1
Capô	0	0	0	2	2
Laterais Traseiras	0	0	0	0	0
Geral	0	0	1	0	1
Total	1	0	5	5	11

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Quadro 13 - proporção de demanda semana 03

Peças	DEMANDA SEMANA 03 (por peça)				Quant. Semanal
	Lanternagem	Pintura	Lanternagem e Pintura	Polimento	
Portas (maçanetas, retrovisores e outros acessórios relacionados)	0	0	1	1	2
Para-lamas	0	0	0	0	0
Para-choques	1	0	1	2	4
Teto	0	0	1	0	1
Porta-malas	0	0	0	0	0
Capô	0	1	1	0	2
Laterais Traseiras	0	1	2	2	5
Geral	0	0	0	0	0
Total	1	2	6	5	14

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Quadro 14 - proporção de demanda semana 04

Peças	DEMANDA SEMANA 04 (por peça)				Quant. Semanal
	Lanternagem	Pintura	Lanternagem e Pintura	Polimento	
Portas (maçanetas, retrovisores e outros acessórios relacionados)	1	1	2	2	6
Para-lamas	0	0	0	0	0
Para-choques	0	0	2	2	4
Teto	0	0	0	0	0
Porta-malas	0	0	1	0	1
Capô	0	0	0	0	0
Laterais Traseiras	0	0	0	0	0
Geral	0	0	1	0	1
Total	1	1	6	4	12

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

As estimativas de quantidade de horas trabalhadas em cada peça são apontadas no quadro 15. Para esse dimensionamento, observou-se o trabalho realizado por profissionais em condições semelhantes às projetadas para a PCar.

Quadro 15 - dimensionamento do serviço em horas

Peças	Tempo de execução dos serviços (hora/peça/trabalhador)			
	Lanternagem	Pintura	Lanternagem e Pintura	Polimento
Portas (maçanetas, retrovisores e outros acessórios relacionados)	1,5	2,0	3,5	0,5
Para-lamas	0,5	0,5	1,0	0,5
Para-choques	2,0	2,0	4,0	0,5
Teto	1,0	1,0	2,0	1,0
Porta-malas	1,0	1,0	2,0	1,0
Capô	1,5	2,0	3,5	0,5
Laterais Traseiras	0,5	0,5	1,0	0,5
Carro Geral	3,0	2,0	5,0	3,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

É importante destacar que no processo de pintura existe o tempo para secagem do verniz². Todavia, neste trabalho considerou-se apenas o tempo de execução do serviço de pintura na peça realizado pelo funcionário.

Com base nisso, no Quadro 16, é relacionada a quantidade de horas demonstrada nos Quadros de demanda semanal (Quadros 11, 12, 13 e 14) e dimensionamento do serviço em horas (Quadro 15), com o objetivo de sintetizar o demonstrado de forma mensal. Diante disso, é possível verificar que as principais demandas previstas para a oficina são serviços de lanternagem e pintura e o polimento, que envolvem as seguintes peças: portas (maçanetas, retrovisores e outros acessórios relacionados) e o para-choque. Já outros serviços aparecem com

² Ao fim do processo de pintura é aplicado o verniz, que em geral leva em torno de 4 horas para secagem, logo, nesse espaço de tempo não se tem intervenção do homem.

pouca frequência, como teto, porta-malas e uma geral, que envolve um serviço em todo o carro.

É importante registrar que é comum que após serviços de lanternagem e pintura ocorra o polimento no intuito de enfatizar a pintura do carro. Contudo, isso não é algo obrigatório, esse processo ocorre de acordo com a avaliação do pintor que fez o serviço.

Quadro 16 - quantidade de peças x horas estimadas

Peças	Quantidade de peças x Horas estimadas												Total Mensal		
	Lanternagem			Pintura			Lanternagem e Pintura			Polimento					
	Quant. Peças	Horas	Total de horas	Quant. Peças	Horas	Total de horas	Quant. Peças	Horas	Total de horas	Quant. Peças	Horas	Total de horas	Total Demanda	Total de horas individuais	Total de horas somadas
Portas (maçanetas, retrovisores e outros acessórios relacionados)	1	1,5	1,5	1	2	2	4	3,5	14	4	0,5	2	10	7,5	19,5
Para-lamas	0	0,5	1	0	0,5	0	2	1	2	2	0,5	1	4	2,5	4
Para-choques	2	2	1	0	2	0	7	4	28	7	0,5	3,5	16	8,5	32,5
Teto	0	1	0	0	1	0	1	2	2	0	1	0	1	5	2
Porta-malas	0	1	0	0	1	0	2	2	4	0	1	0	2	5	4
Capô	0	1,5	1	1	2	2	2	3,5	7	3	0,5	1,5	6	7,5	11,5
Laterais Traseiras	0	0,5	0	1	0,5	0,5	2	1	2	2	0,5	1	5	2,5	3,5
Geral	0	3	0	0	2	2	2	5	10	0	3	0	2	13	10
Total	3	11	4,5	3	11	4,5	22	22	69	18	7,5	9	46	51,5	87

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

No quadro 16 é apresentada a relação entre a quantidade de peças x horas estimadas. Com isso, é possível identificar o valor aproximado de horas gastos no mês, de 87 horas. Desse modo, entende-se que a empresa deve buscar ter um número de funcionários que totalize ou se aproxime desse valor.

Nesse sentido, o quadro 17 apresenta a quantidade de funcionários necessários ao atendimento da demanda prevista.

Quadro 17 - Quantidade de funcionários para contratar

Cargo/Função	Quant. Funcionários Necessários	Horas trabalhadas/dia	Horas trabalhadas/semana
Lanterneiro	1	8	44
Pintor	1	8	44
Total	3	24	88

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Nesse contexto, a empresa contará com 01 lanterneiro e 01 pintor, mais o empresário, responsável pela parte administrativa do negócio.

Além das atividades-fim, é necessário considerar as horas de trabalho correspondente às atividades meio, especificamente aquelas relacionadas à gestão do negócio. No Quadro 18 são demonstradas as principais atividades a serem desempenhadas pelo gestor do negócio. Essas atividades serão exercidas exclusivamente pelo dono do negócio, denominado gerente geral.

Quadro 18 - Horas das atividades gerenciais

Atividades	Descrição das atividades	Horas
Atender clientes	Agendar visitas, receber e orientar clientes; realizar orçamentos; zelar pela comunicação entre cliente e oficina; entre outras questões relacionadas ao tema.	3
Realizar Faturamentos e Pagamentos	Receber pagamentos; pagar funcionários e fornecedores; cuidar dos demais registros financeiros da oficina; entre outros assuntos relacionados.	1

Controlar a qualidade	Revisar e garantir que os padrões de qualidade da oficina sejam mantidos em todos os serviços; bem como demais atividades relacionadas ao tema.	1
Gerenciar o estoque	Prezar pelo controle do estoque de materiais e equipamentos; comprar e substituir materiais e equipamentos; pesquisa de preços; e demais questões afetas ao assunto.	1
Gerenciar pessoas	Alocar pessoal; contratar; treinar e supervisionar funcionários; lidar com outras questões trabalhistas.	1
Cumprir normas e documentação	Cuidar de questões legais da oficina; prezar pela conformidade do negócio com as regulamentações relacionadas ao setor automotivo; manter registros e a documentação da empresa em dia; entre outras atividades.	1
Total		8

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Conforme demonstrado no Quadro 18, as horas relacionadas às atividades gerenciais do negócio foram distribuídas em uma jornada diária de 8 horas por dia. De forma semanal, levando em consideração que a oficina funciona em horário comercial, essas horas chegam a 44 horas por semana. Observando o quadro, é possível identificar que a atividade que mais demanda esforço é a de “Atender Clientes”, que consiste em agendar visitas dos clientes a oficina, realizar orçamentos, conversar com clientes, fornecendo a eles informações sobre o antes, durante e depois, quando necessário, além de outras correlatas. Essas atividades serão desempenhadas exclusivamente pelo gerente geral do negócio, que deve demonstrar habilidades de liderança e gestão.

Dessa forma, resumidamente, conforme exemplificado no Quadro 19, entende-se que o negócio deve possuir a seguinte quantidade de pessoal:

Quadro 19 - Quantidade de pessoal necessária

Cargo/Função	Quant. Funcionários
Gerente Geral	1
Lanterneiro	1

Pintor	1
Total	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

7.5 Necessidade de Pessoal

Segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), os aspectos relacionados aos recursos humanos são essenciais na função produção. Para esses autores, é importante identificar o número e o tipo de pessoas que são necessárias para gerenciar, dirigir e desenvolver a organização de acordo com seus objetivos.

Nesse sentido, conforme exposto no Quadro 19, a P Car deve garantir em seu quadro de pessoal ao menos um pintor, um lanterneiro, um auxiliar de lanternagem e um gerente geral. O gerente geral ocupa uma posição-chave no negócio, gerenciando e supervisionando o funcionamento da oficina. O pintor tem a responsabilidade de aplicar a tinta e finalizar todo o processo de pintura nos veículos, podendo, caso seja necessário, realizar o serviço de polimento ainda. Já o lanterneiro, dentre os seus principais deveres, está o de preservar pela reparação e cuidados com o carro. Essas definições foram sintetizadas no Quadro 20, onde as funções, os cargos e os seus respectivos responsáveis são apresentados.

Importante registrar que as atividades de contabilidade a serem desempenhadas para o negócio serão terceirizadas. Além disso, o serviço de limpeza será exercido pelos próprios funcionários da P Car. A limpeza e a higienização do ambiente é uma atividade crucial para que os serviços aconteçam, bem como para causar boa impressão aos clientes que visitam a empresa.

Quadro 20 - cargos e funções

Cargos	Funções	Responsáveis
Gerente geral	Planejamento das atividades, coordenação da equipe, elaboração de orçamentos, realizar controle de estoque, prestar atendimento aos clientes, supervisionar os processos, bem como desempenhar atividades administrativas do negócio.	Proprietário

Lanterneiro	Examinar o veículo, reparar peças danificadas e amassadas dos veículos, alinhar peças com as demais, preservar pelo seu local de serviço, cuidando dos materiais e equipamentos que utiliza.	Funcionário
Pintor	Aplicar verniz, preparar o carro para pintura, realizar isolamento, aplicar a tinta e pintar os veículos, finalizar o processo de pintura com o polimento para obter o acabamento desejado, cuidar e preservar os equipamentos que utiliza.	Funcionário

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

8 PLANO FINANCEIRO

8.1 Investimento

8.1.1 Investimento Fixo

Segundo Vieira (2023), o investimento fixo representa os bens necessários para que o negócio funcione de maneira apropriada. Sendo assim, os bens essenciais para o funcionamento das operações da empresa são elencados nos Quadros 21 e 22.

Máquinas e Equipamentos

Quadro 21 - Investimento Fixo (Máquinas e Equipamentos)

Nº	Descrição	Quant.	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Compressor de Ar	1	2.000,00	2.000,00
2	Jogo de Ferramentas	1	500,00	500,00
3	Lavadora de Alta Pressão (usada)	1	800,00	800,00
4	Maçarico Elétrico	1	300,00	300,00
5	Pistola de Pintura	2	300,00	600,00
6	Politriz	1	550,00	550,00
7	Roquite	1	250,00	250,00

8	Soprador Térmico	1	250,00	250,00
9	Spotter (conjunto)	1	1.500,00	1.500,00
Subtotal (a)				6.750,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Móveis, utensílios e demais itens oficina

Quadro 22 - Investimento Fixo (móveis, utensílios e demais itens oficina)

Nº	Descrição	Quant.	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Mesa (usada)	1	800,00	800,00
2	Impressora	1	389,00	389,00
3	Geladeira (usada)	1	360,00	360,00
4	Estantes	6	130,00	780,00
5	Escrivaninha	1	219,00	219,00
6	Computador e Periféricos	1	1.299,00	1.299,00
7	Cadeira (kit com 5)	1	549,99	549,99
Subtotal (a)				4.396,99

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

INVESTIMENTOS FIXOS (A+B) = R\$ 6.750,00 + R\$ 4.396,99 = R\$ 11.146,99

8.1.2 Capital de Giro

O Capital de giro corresponde aos recursos necessários para o funcionamento da empresa em suas operações diárias como manutenção de estoque e pagamento de fornecedores (Melo, 2019). Compõe o capital de giro, o estoque inicial e o caixa mínimo para operacionalização do negócio.

O estoque inicial compõe o capital de giro e é formado pelos diversos tipos de produtos ou matérias-primas que a empresa deve ter em estoque antes de começar os seus negócios (Pereira, 2021). Esses materiais estão descritos no Quadro 23.

Registra-se que o estoque inicial previsto refere-se aos primeiros 30 dias do negócio.

Quadro 23 - Estoque Inicial

Descrição	Quant.	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
Boina de polir	3	90,00	270,00
Cera de polir	2	45,00	90,00
Cola de Silicone	1	9,90	9,90
Disco de roquite	40	3,50	140,00
Esponjas	2	11,50	23,00
Fita Crepe	25	3,99	99,75
Lixa	80	3,50	280,00
Luva (kit)	1	35,00	35,00
Máscara (caixa)	1	9,90	9,90
Massa de polir	2	30,00	60,00
Massa plástica	2	37,00	74,00
Panos de Microfibra	3	5,99	17,97
Papel de isolamento Kraft (metro)	2	19,99	39,98
Pincel	1	7,50	7,50
Primer	3	44,90	134,70
Taco de lixa	4	52,00	208,00
Tinta	4	35,00	140,00
Thinner (5 litros)	2	80,00	160,00
Vareta para solda e arame	1	79,90	79,90
Verniz	3	90,00	270,00
Total			2.149,60

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O caixa mínimo representa o valor necessário que a empresa precisa ter para suprir com seus custos enquanto o dinheiro das contas a receber dos clientes não

estiver disponível no caixa (Vieira, 2023). Para determinar esse valor, considerou-se os seguintes critérios:

a) Média em dias das contas a receber, ou seja, o prazo médio de recebimento de vendas. Foram estabelecidos dois prazos de recebimento de vendas. O primeiro é à vista, ou seja, o cliente realiza o pagamento de forma imediata por pix, dinheiro ou débito. Já o segundo prazo é de 30 dias, considerando que o cliente pode comprar através do crédito e a operadora do cartão tem até 30 dias para transferir o dinheiro ao empresário. Sendo assim, os pagamentos seguirão o critério de pagamento de 50% à vista e 50% a prazo de 30 dias. Desse modo, a média desses prazos será de até 15 dias para receber o pagamento pelos serviços prestados, conforme demonstrado no Quadro 24.

Quadro 24 - Prazo Médio de Recebimento de Vendas

Prazo	(%)	Nº de dias	Prazo de recebimento em dias
à vista	50%	0	0
a prazo	50%	30	15
Prazo médio total			15 dias

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

b) O prazo médio de pagamento de compras foi estabelecido considerando-se a prática de mercado que é de 33% à vista, 33% com 30 dias e 33% com 60 dias, conforme exposto no quadro 25.

Quadro 25 - Prazo Médio Pagamento de Compras

Prazo	(%)	Nº de dias	Prazo de compras em dias
à vista	33%	0	0
a prazo (1)	33%	30	10
a prazo (2)	33%	60	20
Prazo médio total			30 dias

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

c) O prazo médio de giro dos estoques corresponde ao tempo necessário para reposição do estoque. Considerando-se a previsão de demanda, estima-se que,

inicialmente, a empresa precisa repor seus estoques a cada 30 dias, de modo a não comprometer suas atividades.

d) A necessidade líquida de capital de giro em dias foi calculada somando-se o prazo médio de recebimento de vendas (Quadro 24) e o prazo médio de estocagem (item c, 30 dias) e diminuindo desse resultado o prazo médio de pagamento de compras (Quadro 25). Assim, obtém-se a Necessidade Líquida de Capital de giro em dias. Esses cálculos, elaborados seguindo o contido no manual “Como elaborar um Plano de Negócios” (SEBRAE, 2013), são apresentados no quadro 26.

Quadro 26 - Necessidade Líquida de Capital de Giro (em dias)

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
Prazo médio de recebimento de vendas (contas a receber)	15
Prazo médio de estocagem (estoques)	30
Subtotal 1 (item 1 + 2)	45
Recursos de terceiros no caixa da empresa	Número de dias
Prazo médio de pagamento de compras (contas a pagar)	30
Subtotal 2	30
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)	15

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Desse modo, conforme Quadro 26, a necessidade líquida de capital de giro da empresa será de 15 dias, indicando que, em média, a empresa levará 15 dias para converter esses investimentos em caixa. Sendo assim, a empresa precisa garantir uma reserva de caixa suficiente para cobrir seus gastos e financiar clientes durante o período de 15 dias.

Com base nessas informações é possível realizar a projeção do caixa mínimo, onde estão presentes valores dos custos fixo e variável (ver Quadros 32 e 36), bem como a quantidade de dias da necessidade líquida de capital de giro (Oliveira, 2021). Desse modo, o Quadro 27 apresenta o caixa mínimo que a empresa deve manter.

Quadro 27 - Caixa Mínimo

Descrição	R\$
1. Custo fixo mensal	R\$ 8.202,39
2. Custo variável mensal	R\$ 3.000,65
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$ 11.203,04
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$ 430,89
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dia (Quadro 27)	15 dias
Total do Caixa mínimo (item 4 x 5)	R\$ 6.592,56

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Segundo Sousa e Neto (2018), o capital de giro refere-se ao conjunto de recursos operacionais e não operacionais de curto prazo. Ainda, na concepção dos autores, é possível entender que a necessidade de capital de giro da empresa é crucial, pois ela influencia nas decisões que a empresa toma no contexto de suas atividades operacionais e financeiras. Nesse sentido, a determinação do capital de giro foi feita somando-se o valor do estoque inicial (R\$ 2.149,60 – Quadro 23) com o caixa mínimo (R\$ 6.592,56 – Quadro 27), que resultou em um valor de **R\$ 8.742,16** demonstrando que a oficina deve possuir esse montante para cobrir suas despesas, conforme exposto no quadro 28.

Quadro 28 - Capital de Giro (resumo)

Investimentos financeiros	R\$
A – Estoque inicial	R\$ 2.149,60

B – Caixa mínimo	R\$ 6.592,56
Total do capital de giro (A +B)	R\$ 8.742,16

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

8.1.3 Investimento Pré-Operacional

O investimento pré-operacional diz respeito aos investimentos necessários ao início do funcionamento da empresa (Oliveira, 2021). A empresa será enquadrada como Empresa de Pequeno Porte (EPP), por isso gastará com os registros legais e com assessoria contábil, além de despesas com a construção de uma estufa e gastos relacionados a divulgação da loja, como a fachada, cartões e artes para divulgação online, conforme descrito no Quadro 29.

Importante destacar que gastos com treinamento da equipe, especificamente do auxiliar de lanternagem, ocorreram durante as atividades da empresa, tendo em vista que o processo de aprendizagem pode ser realizado durante as operações do dia a dia.

Quadro 29 - investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor Total (R\$)
Despesas de legalização	1.500,00
Marketing para Divulgação	1.500,00
Reformas e Obras	1.000,00
Total	4.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

8.1.4 Investimento Total

O investimento total no negócio corresponde ao somatório dos investimentos fixo, pré-operacional e do valor do capital de giro (Quadro 30).

Quadro 30 - investimento total

Descrição dos investimentos	Valor (R\$)
1. Investimentos Fixos (Quadros 21 + 22)	11.146,99
2. Capital de Giro (Quadro 29)	8.742,16
3. Investimento Pré-Operacional (Quadro 30)	4.000,00
Total (1 + 2 + 3)	23.889,15

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Os investimentos serão supridos pelo empreendedor mediante recursos próprios.

8.2 Estimativa do Faturamento da Empresa

O quadro 31 demonstra a projeção de receita mensal e anual, considerando o preço do serviço ofertado pela empresa em suas peças e pela estimativa de capacidade instalada.

Quadro 31 - Faturamento da empresa

Peças	Quant. Mensal	Preço dos Serviços (em R\$)	Faturamento Total Mensal (em R\$)	Faturamento Total Anual (em R\$)
Portas (maçanetas, retrovisores e outros acessórios relacionados)	10	R\$ 350,00	R\$ 3.500,00	R\$ 42.000,00
Para-lamas	4	R\$ 350,00	R\$ 1.400,00	R\$ 16.800,00
Para-choques	16	R\$ 350,00	R\$ 5.600,00	R\$ 67.200,00
Teto	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
Porta-malas	2	R\$ 350,00	R\$ 700,00	R\$ 8.400,00
Capô	6	R\$ 350,00	R\$ 2.100,00	R\$ 25.200,00
Laterais Traseiras	5	R\$ 350,00	R\$ 1.750,00	R\$ 21.000,00
Carro Geral	2	R\$ 1.800,00	R\$ 3.600,00	R\$ 43.200,00

Total	46		R\$ 19.000,00	R\$ 228.000,00
--------------	-----------	--	----------------------	-----------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

8.3 Custos

8.3.1 Custos Variáveis por serviço

Os custos variáveis estão relacionados aos produtos que serão necessários para a realização dos serviços. Ressalta-se que esses custos variam (aumentam ou diminuem) conforme o volume produzido ou vendido. Os custos variáveis da empresa são identificados no Quadro 32.

É importante destacar que inicialmente essas informações foram obtidas com base em consultas feitas ao empreendedor, bem como observando o fluxo do uso dos materiais utilizados em oficinas de porte similar.

Quadro 32 - custos variáveis

Material	Quantidade	Custo Unitário (R\$)	Total (R\$)
Boina de polir	1	R\$ 90,00	R\$ 90,00
Cera de polir	2	R\$ 45,00	R\$ 90,00
Disco de Roquite	45	R\$ 3,50	R\$ 157,50
Fita Crepe	35	R\$ 3,99	R\$ 139,65
Lixa	65	R\$ 3,50	R\$ 227,50
Massa de polir	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Massa plástica	8	R\$ 37,00	R\$ 296,00
Primer	8	R\$ 50,00	R\$ 400,00
Tinta	12	R\$ 35,00	R\$ 420,00
Thinner (5 Litros)	2	R\$ 80,00	R\$ 160,00

Verniz	11	R\$ 90,00	R\$ 990,00
Total			R\$ 3.000,65

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

8.3.2 Despesas Sobre as Vendas

No Quadro 33 é apresentado as despesas sobre as vendas que incidem diretamente sobre as vendas, podendo ser classificadas como um custo variável (Vieira, 2023).

Para os custos com os impostos, considerando uma possível receita acumulada de R\$228.000,00, a empresa se enquadra no anexo III da Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Com isso, para efeitos de cálculo, o percentual da alíquota da empresa será de 11,20%, com um valor a deduzir de R\$9.360,00. A fórmula utilizada foi: $((\text{Receita Acumulada} \times \text{Alíquota}) - \text{Parcela a Deduzir}) / \text{Receita Acumulada}$. Sendo assim, o resultado da alíquota efetiva que deve ser deduzida do primeiro mês será de 7,00%.

Quadro 33 – Despesas sobre as vendas

Descrição	%	Faturamento Mensal	Custo Total (R\$)
1. Impostos			
SIMPLES	7,00%	R\$ 19.000,00	R\$ 1.330,00
Subtotal 1			R\$ 1.330,00
2. Gastos com Serviços			
Comissões sobre serviços	20,00%	R\$ 19.000,00	R\$ 3.800,00
Taxa de administração do cartão de crédito	3,00%	R\$ 19.000,00	R\$ 570,00
Subtotal 2			R\$ 4.370,00

TOTAL (Subtotal 1 + 2)	R\$ 5.700,00
-------------------------------	---------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

8.3.3 Depreciação

A depreciação é a perda do valor dos bens pelo seu uso, levando em consideração seu tempo de uso e desgaste (Sebrae, 2013). No Quadro 34 são apresentadas as informações sobre a depreciação dos bens do negócio.

Quadro 34 - Depreciação

Descrição	Valor do Bem (R\$)	Vida útil (em anos)	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
Compressor de ar	R\$ 2.000,00	10	R\$ 200,00	R\$ 16,67
Jogo de Ferramenta	R\$ 500,00	5	R\$ 100,00	R\$ 8,33
Lavadora de Alta Pressão (usada)	R\$ 800,00	3	R\$ 266,67	R\$ 22,22
Maçarico Elétrico	R\$ 300,00	5	R\$ 60,00	R\$ 5,00
Pistola de Pintura	R\$ 300,00	5	R\$ 60,00	R\$ 5,00
Politriz	R\$ 550,00	5	R\$ 110,00	R\$ 9,17
Roquete	R\$ 250,00	5	R\$ 50,00	R\$ 4,17
Soprador Térmico	R\$ 250,00	5	R\$ 50,00	R\$ 4,17
Spotter (conjunto)	R\$ 1.500,00	10	R\$ 150,00	R\$ 12,50
Mesa (usada)	R\$ 800,00	5	R\$ 160,00	R\$ 13,33
Impressora	R\$ 389,00	4	R\$ 97,25	R\$ 8,10
Geladeira (usada)	R\$ 360,00	5	R\$ 72,00	R\$ 6,00
Estantes	R\$ 130,00	10	R\$ 13,00	R\$ 1,08

Escrivaninha	R\$ 219,00	10	R\$ 21,90	R\$ 1,83
Computador e Periféricos	R\$ 1.299,00	3	R\$ 433,00	R\$ 36,08
Cadeiras	R\$ 549,99	10	R\$ 55,00	R\$ 4,58
Total (R\$)			1.898,82	R\$ 158,23

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

8.3.4 Custos com Pessoal

Os custos com pessoal referem-se às despesas da empresa relacionadas aos seus funcionários, como salário mensal, encargos sociais e benefícios (Sebrae, 2013). Os custos referentes aos funcionários da P Car estão detalhados no quadro 35.

Segundo a convenção coletiva de trabalho 2018/2019, do Sindicato das Indústrias Mecânicas e Reparadoras de Automóveis Caminhões Tratores Motos e Autopeças do DF³, é assegurado aos trabalhadores dessa área um piso salarial nunca inferior a R\$1.155,00 (hum mil cento e cinquenta e cinco reais) por mês. Nesse contexto, aos funcionários da P Car será ofertado o salário de R\$1.155,00. Para o proprietário, inicialmente, o Pró-Labore será de R\$1.000,00. Dessa forma, para os cálculos com pessoal utilizou-se esses valores de salários e pró-labore.

Quadro 35 - Custos com pessoal

Função	13° Salário (um doze avos)	Férias	FGTS	FGTS/ Provisão de multa para rescisão	Insalubridade	Previdenciário (férias, INSS e Descanso Semanal Remunerado)	Custo Total (R\$)
Lanterneiro	R\$ 96,25	R\$ 128,32	R\$ 92,40	R\$ 46,20	R\$ 264,00	R\$ 91,59	R\$ 1.873,76
Pintor	R\$ 96,25	R\$ 128,32	R\$ 92,40	R\$ 46,20	R\$ 528,00	R\$ 91,59	R\$ 2.137,

³ Para mais informações consultar: <http://sindmetalurgico.org.br/paginas/sindirve>.

							76
Pró-Labore	R\$ 83,33	--	R\$ 80,00	R\$ 40,00	--	R\$ 79,30	R\$ 1.282,63
Total							R\$ 5.294,16

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

8.3.5 Custos Fixos

Custos fixos são os gastos que não se alteram independentemente da produtividade da empresa, ou seja, são despesas fixas que devem ser pagas mensalmente, independentemente do nível de produção ou vendas (Sebrae, 2013). Dessa forma, os custos fixos que a oficina terá como obrigações foram destacados no quadro 36

Quadro 36 - custos fixos

Descrição	Valor total
Água	R\$ 120,00
Aluguel	R\$ 2.000,00
Depreciação	R\$ 158,23
Salários + Encargos	R\$ 5.294,16
Honorários contábeis	R\$ 300,00
Internet	R\$ 70,00
Energia	R\$ 200,00
Materiais de limpeza	R\$ 30,00
Material de escritório	R\$ 30,00

Total	R\$ 8.202,39
--------------	---------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

8.4 Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)

A partir das informações apresentadas anteriormente, foi possível elaborar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da empresa (quadro 37). A DRE “é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período” (Dornelas, 2021).

Quadro 37 - Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)

Descrição	Valor Mensal (R\$)	Valor Anual (R\$)
1. Receita Total com Vendas (=)	19.000,00	228.000,00
2. Custos Variáveis Totais (-)	3.000,65	36.007,80
3. Custo de Comercialização (-)	5.700,00	68.400,00
4. Lucro Operacional (1-2-3)	10.299,35	123.592,20
5. Custos Fixos Totais (-)	8.202,39	98.428,70
6. Lucro Líquido (4-5)	2.096,96	25.163,50

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

8.5 Indicadores de Viabilidade

Os indicadores financeiros são métricas importantes utilizadas para avaliar e mensurar o desempenho de uma empresa. Esses indicadores fornecem informações essenciais para que a empresa possa se planejar financeiramente (Sebrae, 2013). Nessa seção será apresentado os indicadores para o negócio, que foram feitos baseados no manual do Sebrae.

8.5.1 Ponto de Equilíbrio

Segundo Sousa e Neto (2018), o ponto de equilíbrio pode ser entendido como o ponto em que a empresa não apresenta nem lucro, nem prejuízo. Os autores mencionam ainda a importância desse conceito, que indica aos gestores “o volume mínimo de vendas que a empresa precisa atingir, desconsiderando os encargos financeiros” (Sousa e Neto, 2018 *apud* Ferreira, 2005).

Dornelas (2021) ressalta que esse ponto é de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial”

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição (IMC)}}$$

Índice da Margem de Contribuição (IMC)

Para descobrir o Ponto de Equilíbrio (PE) é necessário encontrar inicialmente o Índice da Margem de Contribuição (IMC). Para Dias (1992), a margem de contribuição se refere à diferença entre o preço da venda e o custo variável. Já, segundo Fischer et al. (2006), a margem de contribuição serve para mostrar o resultado que sobrou da receita direta de vendas/serviços, após a dedução dos custos variáveis, para o pagamento dos custos fixos. Por fim, cabe ressaltar que é um índice importante para a tomada de decisão, por diferenciar o valor de venda de um produto ou serviço a seus custos de produção e/ou comercialização (Pissinati e Dias, 2022).

Esclarecido esse ponto, abaixo é definido o IMC, bem como o PE, seguindo as fórmulas de cálculo indicadas pelo manual já mencionado, porém, utilizou-se o valor de custo variável por peça para os cálculos, que é de aproximadamente R\$488,99.

$$IMC = \frac{\text{Receita Total} - \text{Custo Variável}}{\text{Receita Total}} = \frac{19.000,00 - 488,99}{19.000,00} = 0,97$$

Receita Total

19.000,00

$$PE = 8.202,39 / 0,97 = \mathbf{PE = 8.419,07}$$

Portanto, observa-se que o ponto de equilíbrio da empresa é **R\$8.419,07**. Isso significa que a empresa deve obter esse valor em receita para cobrir seus custos, fixos e variáveis. Caso a empresa não obtenha esse valor ela terá prejuízos, porém, se ultrapassar esse ponto ela tende a gerar lucro.

8.5.2 Lucratividade

A lucratividade indica o percentual de lucro em uma empresa durante um período, a partir do seu faturamento (Sousa e Neto, 2018). Dornelas (2023) ressalta que o índice de lucratividade demonstra o quão uma empresa pode ser para investidores externos. Desse modo, para determinar a lucratividade da empresa foi utilizado a fórmula abaixo.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100 = \frac{25.163,50}{228.000,00} * 100$$

$$\text{Lucratividade} = 11,04 \%$$

Com isso, entende-se que a empresa possui uma lucratividade de **11,04%**, considerado positivo para o negócio. Esse percentual representa uma porcentagem do lucro líquido em relação à receita total da empresa. Além disso, a lucratividade positiva em geral é considerada uma boa indicação que a empresa está gerando lucro em relação às suas operações.

8.5.3 Rentabilidade

A rentabilidade demonstra o grau de êxito da empresa após os seus investimentos (Sousa e Neto, 2018). O índice mede a relação entre o lucro obtido, as vendas, ativos utilizados e o capital próprio empregado na empresa (Gomes, 2013). A fórmula para calcular o valor do índice é descrita a seguir.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100 = \frac{25.163,50}{23.889,15} * 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 105,33 \%$$

Portanto, a rentabilidade da empresa é de aproximadamente **105,33%** sobre um investimento de R\$23.889,15, o que indica uma métrica positiva para a empresa em relação ao seu capital investido.

8.5.4 Prazo de retorno do investimento

O prazo de retorno do investimento indica a taxa em que o fluxo projetado pode remunerar o investimento previsto (Cecconelo, 2012). Essa métrica também é chamada de Payback. Para Dornelas (2023), "payback mede o tempo necessário

para a recuperação do capital inicialmente investido". Segundo esse mesmo autor, quanto menor for o tempo de payback mais atraente o negócio se torna.

Desse modo, para encontrar essa informação dividiu-se o investimento total pelo lucro líquido.

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{23.889,15}{25.163,50} = 1$$

Logo, a empresa levará cerca de 1 ano para recuperar o seu investimento inicial, com base em seu lucro líquido anual, de acordo com seu indicador de aproximadamente 1.

8.6 Análise de Sensibilidade

A análise é feita com base em diversas projeções de cenários para o negócio, buscando entender os seus possíveis limites. Sendo assim, simular cenários financeiros otimistas e pessimistas é crucial para que a empresa possa bolar estratégias para contornar o inesperado ou realizar novos investimentos.

Destaca-se que as informações apresentadas anteriormente se referem a um cenário realista, sendo assim, esta seção vai apresentar possíveis cenários otimistas e pessimistas para o negócio.

8.6.1 Otimista

Para o cenário otimista considerou-se que a empresa, durante um ano, obteve um aumento em seus serviços de 50%, para compreender como se comporta a evolução da receita, diante de um aumento significativo na demanda. Os quadros a seguir demonstram o faturamento, custos variáveis, de comercialização e fixos, além do demonstrativo do resultado do exercício (DRE) referente ao cenário proposto.

Quadro 38 - Faturamento cenário otimista

Peças	Quant. Mensal	Preço do Serviço (em R\$)	Faturamento Total Mensal (em R\$)	Faturamento Total Anual (em R\$)
-------	---------------	---------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

Portas (maçanetas, retrovisores e outros acessórios relacionados)	15	R\$ 350,00	R\$ 5.250,00	R\$ 63.000,00
Para-lamas	6	R\$ 350,00	R\$ 2.100,00	R\$ 25.200,00
Para-choques	22	R\$ 350,00	R\$ 7.700,00	R\$ 92.400,00
Teto	4	R\$ 350,00	R\$ 1.400,00	R\$ 16.800,00
Porta-malas	3	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00	R\$ 12.600,00
Capô	8	R\$ 350,00	R\$ 2.800,00	R\$ 33.600,00
Laterais Traseiras	7	R\$ 350,00	R\$ 2.450,00	R\$ 29.400,00
Carro Geral	4	R\$ 1.800,00	R\$ 7.200,00	R\$ 86.400,00
Total	69		R\$ 29.950,00	R\$ 359.400,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No quadro acima (quadro 38), foi considerado um aumento de 50% no total de serviços apresentados no quadro 31, faturamento do cenário realista, resultando em uma receita mensal de R\$29.950,00 e anual de R\$359.400,00.

Em continuidade, verifica-se os custos variáveis que, considerando o aumento de 50% na demanda, somou-se mais 50% a quantidade de itens já listados no quadro 32, para assim obter o valor que esses custos representam neste cenário, demonstrados no quadro 39.

Quadro 39 - custos variáveis cenário otimista

Material	Quantidade	Custo Unitário (R\$)	Total (R\$)
Boina de polir	2	R\$ 90,00	R\$ 180,00
Cera de polir	3	R\$ 45,00	R\$ 135,00
Disco de Roquite	68	R\$ 3,50	R\$ 238,00
Fita Crepe	51	R\$ 3,99	R\$ 203,49
Lixa	98	R\$ 3,50	R\$ 343,00
Massa de Polir	2	R\$ 30,00	R\$ 60,00
Massa plástica	12	R\$ 37,00	R\$ 444,00
Primer	12	R\$ 50,00	R\$ 600,00

Tinta	18	R\$ 35,00	R\$ 630,00
Thinner (5 Litros)	3	R\$ 80,00	R\$ 240,00
Verniz	17	R\$ 90,00	R\$ 1.530,00
Total			R\$ 4.603,49

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Para os custos de comercialização do cenário otimista (quadro 40) a mudança mais significativa foi quanto à tributação do imposto que subiu para uma alíquota efetiva de 8,60%.

Quadro 40 - custos de comercialização cenário otimista

Descrição	%	Faturamento Mensal	Custo Total (R\$)
1. Impostos			
SIMPLES	8,60%	R\$ 29.950,00	R\$ 2.575,70
Subtotal 1			R\$ 2.575,70
2. Gastos com Serviços			
Comissões sobre serviços	20,00%	R\$ 29.950,00	R\$ 5.990,00
Taxa de administração do cartão de crédito	3,00%	R\$ 29.950,00	R\$ 898,50
Subtotal 2			R\$ 6.888,50
TOTAL (Subtotal 1 + 2)			R\$ 9.464,20

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Já os custos fixos para esse cenário foram destacados no quadro 41.

Quadro 41 - custos fixos cenário otimista

Descrição	Valor total
Água	R\$ 120,00
Aluguel	R\$ 2.000,00
Depreciação	R\$ 158,23

Salários + Encargos	R\$ 5.294,16
Honorários contábeis	R\$ 300,00
Internet	R\$ 70,00
Energia	R\$ 200,00
Materiais de limpeza	R\$ 30,00
Material de escritório	R\$ 30,00
Total	R\$ 8.202,39

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com essas informações foi possível montar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) do cenário otimista, indicando resultados positivos para a empresa, conforme se observa no quadro 42.

Quadro 42 - DRE cenário otimista

Descrição	Valor Mensal (R\$)	Valor Anual (R\$)
1. Receita Total com Vendas (=)	29.950,00	359.400,00
2. Custos Variáveis Totais (-)	4.603,49	55.241,88
3. Custo de Comercialização (-)	9.464,20	113.570,40
4. Lucro Operacional (1-2-3)	15.882,31	190.587,72
5. Custos Fixos Totais (-)	8.202,39	98.428,70
6. Lucro Líquido (4-5)	7.679,92	92.159,02

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Dessa forma, conforme observado no quadro acima, com um aumento de 50% nos serviços da empresa espera-se obter um lucro líquido mensal de R\$7.679,92 e anual de R\$92.159,02.

8.6.2 Pessimista

Para o cenário pessimista considerou-se que a empresa, durante um ano, obteve uma diminuição em seus serviços de 20%, para compreender como se comporta a receita, diante de uma diminuição significativa na demanda. Os quadros a seguir demonstram o faturamento, custos variáveis, de comercialização e fixos,

além do demonstrativo do resultado do exercício (DRE) referente ao cenário proposto.

Quadro 43 - Faturamento cenário pessimista

Peças	Quant. Mensal	Preço do Serviço (em R\$)	Faturamento Total Mensal (em R\$)	Faturamento Total Anual (em R\$)
Portas (maçanetas, retrovisores e outros acessórios relacionados)	8	R\$ 350,00	R\$ 2.800,00	R\$ 33.600,00
Para-lamas	3	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00	R\$ 12.600,00
Para-choques	12	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00	R\$ 50.400,00
Teto	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
Porta-malas	2	R\$ 350,00	R\$ 700,00	R\$ 8.400,00
Capô	5	R\$ 350,00	R\$ 1.750,00	R\$ 21.000,00
Laterais Traseiras	4	R\$ 350,00	R\$ 1.400,00	R\$ 16.800,00
Carro Geral	1	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 21.600,00
Total	36		R\$ 14.050,00	R\$ 168.600,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No quadro acima (quadro 43), foi considerado uma diminuição de 20% no total de serviços apresentados no quadro 31, faturamento do cenário realista, resultando em uma receita mensal de R\$14.050,00 e anual de R\$168.600,00.

Em continuidade, verifica-se os custos variáveis (quadro 44) que, considerando a redução de 20% na demanda, diminuiu-se menos 20% a quantidade de itens já listados no quadro 32, para assim obter o valor que esses custos representam neste cenário.

Quadro 44 - custos variáveis cenário pessimista

Material	Quantidade	Custo Unitário (R\$)	Total (R\$)
Boina de polir	1	R\$ 90,00	R\$ 90,00
Cera de polir	1	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Disco de Roquite	36	R\$ 3,50	R\$ 126,00

Fita Crepe	28	R\$ 3,99	R\$ 111,72
Lixa	52	R\$ 3,50	R\$ 182,00
Massa de Polir	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Massa plástica	6	R\$ 37,00	R\$ 222,00
Primer	6	R\$ 50,00	R\$ 300,00
Tinta	10	R\$ 35,00	R\$ 350,00
Thinner (5 Litros)	1	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Verniz	8	R\$ 90,00	R\$ 720,00
Total			R\$ 2.256,72

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Para os custos de comercialização do cenário pessimista (quadro 45) a mudança mais significativa foi quanto à tributação do imposto que diminuiu para uma alíquota efetiva de 6,00%, além da redução das comissões em 15%.

Quadro 45 - custos de comercialização cenário pessimista

Descrição	%	Faturamento Mensal	Custo Total (R\$)
1. Impostos			
SIMPLES	6,00%	R\$ 843,00	R\$ 843,00
Subtotal 1			R\$ 843,00
2. Gastos com Serviços			
Comissões	15,00%	R\$ 14.050,00	R\$ 2.107,50
Taxa de administração do cartão de crédito	3,00%	R\$ 14.050,00	R\$ 421,50
Subtotal 2			R\$ 2.529,00
TOTAL (Subtotal 1 + 2)			R\$ 3.372,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Já os custos fixos para esse cenário foram destacados no quadro 46.

Quadro 46 - custos fixos cenário pessimista

Descrição	Valor total
Água	R\$ 120,00
Aluguel	R\$ 2.000,00
Depreciação	R\$ 158,23
Salários + Encargos	R\$ 5.294,16
Honorários contábeis	R\$ 300,00
Internet	R\$ 70,00
Energia	R\$ 200,00
Materiais de limpeza	R\$ 30,00
Material de escritório	R\$ 30,00
Total	R\$ 8.202,39

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com essas informações foi possível montar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) do cenário pessimista, indicando que mesmo com resultados baixos a manutenção da empresa ainda é possível, conforme se observa no quadro 47.

Quadro 47 - DRE cenário pessimista

Descrição	Valor Mensal (R\$)	Valor Anual (R\$)
1. Receita Total com Vendas (=)	14.050,00	168.600,00
2. Custos Variáveis Totais (-)	2.256,72	27.080,64
3. Custo de Comercialização (-)	3.372,00	40.464,00
4. Lucro Operacional (1-2-3)	8.421,28	101.055,36
5. Custos Fixos Totais (-)	8.202,39	98.428,70
6. Lucro Líquido (4-5)	218,89	2.626,66

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Dessa forma, conforme observado no quadro acima, com uma diminuição de 20% nos serviços da empresa seu lucro será baixo, porém a empresa não ficará com saldo negativo, o que demonstra que mesmo em um cenário com baixo rendimento de serviços ainda é possível a empresa lucrar, ainda que de forma mínima.

Todavia, uma alternativa para contornar essa situação seria aumentar o preço dos serviços para R\$400 a peça, podendo aumentar o resultado operacional diante dessa situação pessimista.

9 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral elaborar um plano de negócios para uma oficina de lanternagem e pintura no Gama/DF. Por meio da análise de mercado, buscou-se entender o contexto no qual o negócio está inserido. A partir do plano operacional identificaram-se os serviços a serem ofertados pela PCar, bem como o fluxo dos seus procedimentos, o local adequado a ser instalado e a capacidade produtiva do negócio. Já no plano financeiro, foi apresentado o cenário financeiro, enfocando os investimentos, o faturamento, os custos, a análise do Demonstrativo de Resultado do Exercício, bem como os índices de viabilidade financeira, ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo de retorno do investimento, importantes para avaliar e mensurar o desempenho da empresa.

O valor aproximado de ponto de equilíbrio apontado foi de R\$8.419,07 para a empresa, referente ao valor que ela deve alcançar para cobrir seus custos fixos e variáveis e assim não gerar prejuízos ao negócio. O índice de lucratividade demonstrou um resultado de 11,04% para o negócio, entende-se ser um percentual positivo ao negócio, tendo em vista seu nível de maturidade. Já a rentabilidade demonstrada foi de 105,33%, um índice elevado, que ressalta a viabilidade do negócio proposto. Por fim, o prazo de retorno do investimento, também chamado de payback, apontou que em aproximadamente 1 ano para a empresa recuperar o seu capital investido.

As projeções de cenários, otimista e pessimista, indicaram que em face do aumento ou diminuição da demanda ainda é possível que a empresa obtenha um lucro. O cenário otimista, que considerou um aumento de 50% em sua demanda, demonstrou um cenário extremamente positivo ao negócio. Já no cenário pessimista, que levou em conta uma diminuição do volume da demanda em até 20%, a empresa demonstrou viabilidade, mesmo com um lucro baixo.

Entretanto, é importante registrar que durante a elaboração do plano de negócio foi identificado pontos de risco ao negócio que podem posicioná-lo em um

patamar abaixo da concorrência, como a falta de informações concretas, meios de controle precisos, um gerenciamento adequado com um líder firme e preciso, são uns dos principais fatores que podem influenciar negativamente o negócio.

Dessa forma, sugere-se ao empresário a implementação de meios de controle em suas operações, como o uso de planilhas online, registrar e organizar documentos e notas, além de investir em sua capacitação gerencial para o negócio, bem como o uso de softwares para integrar a oficina e buscar o aperfeiçoamento de seus processos.

A elaboração deste trabalho serviu como uma oportunidade para aplicar os diversos conhecimentos da área da administração, na prática, especialmente o estratégico, financeiro, de marketing e operacional. Durante a elaboração do trabalho pude revisar bem como adquirir novos conhecimentos interligados as áreas, contribuindo para a minha formação interdisciplinar no curso.

Por fim, destaca-se que este plano possui uma grande relevância, pois vai servir como um documento norteador ao empresário, responsável pela aplicação do plano, na prática. Além disso, através do trabalho foi possível identificar e analisar um mercado pouco estudado, contribuindo ainda, para o desenvolvimento de pesquisa na região do Gama/DF, uma vez que o negócio foi direcionado para essa região.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABRACAF. **DF inicia 2022 com a maior frota de carros da história da capital.** 2022. Disponível em:

<https://abracaf.com.br/abracafnews/df-inicia-2022-com-a-maior-frota-de-carros-da-historia-da-capital/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

ABREU, Gabriella Fernanda de Almeida; ALMEIDA, Vinícius Rodrigues Rondon. **Desenvolvimento de um plano de negócios aplicado ao microempreendedor individual.** 2021. 65 f. TCC (Curso de Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio) - Escola Técnica Estadual de Praia Grande – Etec Pg, Praia Grande, 2021. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/8638>. Acesso em: 10 dez. 2022.

Agência Brasília. Secretaria de Estado de Comunicação do DF. **DF é uma das 5 melhores regiões do Brasil para abrir e manter negócios:** índice de concorrência dos municípios do ministério da fazenda avaliou 119 cidades e confirmou vocação da capital da república como terra de oportunidades. Disponível em: <https://agenciabrasilia.df.gov.br/2023/01/30/df-e-uma-das-5-melhores-regioes-do-brasil-para-abrir-e-manter-negocios/>. Acesso em: 17 set. 2023

Agência Sebrae de Notícias (ASN). **Mais de 93 milhões de brasileiros estão envolvidos com o empreendedorismo.** 2023. Por Redação. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/cultura-empresadora/mais-de-93-milhoes-de-brasileiros-que-propor-ao-que-foi-uma-populacao-considerada-como-potencial-empresadora>. Acesso em: 14 set. 2023.

ALBERTI, Rafael Alvise *et al.* Índice de processibilidade para tomada de decisão como apoio ao planejamento estratégico. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 191, 26 ago. 2014. Anima Educação. DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v7e22014191-220>. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/1940>. Acesso em: 19 set. 2023.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese:** uma abordagem simples, prática e objetiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BEQUE, Helen Caroline da Cunha; AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque. ESTRATÉGIAS E DESAFIOS COMPETITIVOS NA CADEIA DE VINHOS NO ESTADO DO PARANÁ. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 91-116, 5 abr. 2023. Anima Educação. DOI: <http://dx.doi.org/10.59306/reen.v15e2202291-116>. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/10526>. Acesso em: 19 set. 2023.

BORGES, Alex Fernando; RIBEIRO, Amanda Fagundes. Gênero e Comportamento Empreendedor. **Remipe - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 157-175, 1 fev. 2021. Remipe - Revista da Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo. DOI:

<http://dx.doi.org/10.21574/remipe.v7i1.314>. Disponível em:
<https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/314>. Acesso em: 17 set. 2023.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do Plano de Negócio**. São Paulo: Saraiva, 2012. 302 p.

CALIARI, Leonardo *et al.* Proposição De Uma Estrutura De Plano De Negócio Para Uma Empreendedora Do Ramo De Beleza Da Fronteira Sant'ana Do Livramento/Rs - Brasil E Rivera - Uruguai. **Remipe - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 165-186, 2 jan. 2020. Remipe - Revista da Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo. DOI: <http://dx.doi.org/10.21574/remipe.v6i1.267>. Disponível em: <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/267>. Acesso em: 19 set. 2023.

CARRION, Julia de Oliveira; BARBOSA, José Eduardo do Couto. PLANEJAMENTO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA O MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, Monte Carmelo, v. 9, n. 42, p. 24-49, 25 nov. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2652>. Acesso em: 10 dez. 2022.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010. 239 p.

DIAS, Ivan Pinto. Algumas observações sobre a margem de contribuição. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 32, n. 3, p. 36-45, ago. 1992. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901992000300005>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/dvJ9LvBD3cvgBPFCQ9cTTJj/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 22 nov. 2023

DISTRITO FEDERAL. Departamento de Trânsito do Distrito Federal - Detran. Governo Federal. **FROTA DE VEÍCULOS DO DISTRITO FEDERAL NOS ÚLTIMOS 10 ANOS**. 2023. Disponível em: <http://www.dados.df.gov.br/dataset/frota-de-veiculos-do-distrito-federal-nos-ultimos-10-anos>. Acesso em: 01 out. 2023.

DORNELAS, José, **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**, 6 ed. São Paulo, Ed. Atlas, 2016. <http://www.josedornelas.com.br/>. Acessado em 09 dez. 2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 8. ed. São Paulo: Empreende, 2021. 288 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587052083/pageid/4>. Acesso em: 14 dez. 2022.

DORNELAS, José. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 9. ed. Barueri: Grupo Gen, 2023. 261 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774531/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%5D!4/26/3:22%5Besi%2Cgn%5D>. Acesso em: 17 set. 2023.

ENDEAVOR (Brasil) (org.). **Empreendedores Brasileiros**: perfis e percepções. 2013. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ambiente/pesquisa-empreendedores-brasileiros/>. Acesso em: 17 set. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Índice de Cidades Empreendedoras**. 2023. Disponível em: <https://ice.ena.gov.br/>. Acesso em: 17 set. 2023.

FARIAS, Sandy Wene Ferreira; LIMA, Antonio Raniel Silva. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 34-41, 6 jan. 2020. Companhia Brasileira de Produção Científica. <http://dx.doi.org/10.6008/cbpc2595-4318.2020.001.0005>. Disponível em: <http://sustenere.co/index.php/entrepreneurship/article/view/CBPC2595-4318.2020.001.0005>. Acesso em: 22 jan. 2023.

FISCHER, Marcio Alexandre *et al.* DESMISTIFICANDO O CONCEITO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - Abc**, São Leopoldo, p. 1-13, 30 out. 2006. Anual. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/1708>. Acesso em: 22 nov. 2023.

GARCIA, André Spuri; ANDRADE, Daniela Meirelles. O campo de pesquisas do empreendedorismo. *Revista Brasileira de Inovação*, [S.L.], v. 21, p. 1-30, 10 jun. 2022. Universidade Estadual de Campinas. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbi/a/GZ3HWnMChMdtkJJWVn5tKwy/?lang=pt#>. Acesso em: 23 jan. 2023.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**. Brasil, 2022. 26 p. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/05/GEM-BR-2022-2023-Relatorio-Executivo-v7-REVISTO-mai-23.pdf>. Acesso em: 17 set. 2023.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GREGGIO, Michelly Cogo; JARONSKI, Priscilla Garbelini. PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA NAS ORGANIZAÇÕES. **Faculdade Sant'Ana**: em revista, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 74-87, 18 dez. 2020. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/1264>. Acesso em: 10 dez. 2022.

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). 2023. **Índice de Cidades Empreendedoras (ICE)**. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7557/1/ICE_Relat%c3%b3rio%202023%20%282%29.pdf. Acesso em: 17 set. 2023.

KRÜGER, Cristiane; RAMOS, Lucas Feksa. Comportamento Empreendedor, a partir de Características Comportamentais e da Intenção Empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.L.], v. 9, n. 4, p. 528, 18 set. 2020. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGPEPE). DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1544>. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/1544>. Acesso em: 17 set. 2023.

LINS NETO, Sérgio Mário. **Os impactos do Marketing Digital aplicados através da rede social Instagram em uma organização que surgiu durante a pandemia da Covid-19**. 2023. 37 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/3033>. Acesso em: 24 set. 2023.

MACHLINE, Claude; LIMEIRA, Tania Maria V.; MASANO, Tadeu F.; et al. **Gestão de Marketing - 2ª edição**. Editora Saraiva, 2011. E-book. ISBN 9788502126725. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502126725/>. Acesso em: 15 set. 2023.

MELO, Jéssica Bezerra de. **PLANO DE NEGÓCIOS: dois irmãos segurança eletrônica**. 2019. 47 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Faculdade Regional da Bahia – Unirb, Aracaju, 2019. Disponível em: <http://177.99.161.196/xmlui/handle/123456789/205>. Acesso em: 09 nov. 2023.

MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLA (org.). **Segmentação de Mercado**. 2017. Publicado por: Ilídio Castro Quiniango. Disponível em: https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/segmentacao-mercado.htm#indice_12. Acesso em: 27 set. 2023.

MOURA, Adáisa Oliveira de. **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE GESTÃO DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDEDORES INICIANTES**. 2019. 22 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2019. Disponível em: <http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/3951>. Acesso em: 10 dez. 2022.

NASCIMENTO, Míriam Rodrigues do; VIANA, Hudson Josino. Buzz do marketing digital: a utilização das mídias sociais como estratégia de interação nas empresas. **Entrepreneurship**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 17-23, 6 jan. 2020. Companhia Brasileira de Produção Científica. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/cbpc2595-4318.2020.001.0003>. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/entrepreneurship/article/view/CBPC2595-4318.2020.001.0003>. Acesso em: 27 set. 2023.

NYLAND, Joana Josiane Andriotte Oliveira Lima. A importância do marketing para micro e pequenas empresas. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 1-12, 13 jan. 2023. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v12i2.39905>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/39905>. Acesso em: 27 set. 2023.

OLIVEIRA, André Jorge Duarte. **PLANO DE NEGÓCIO**: studio car centro de lanternagem e pintura automotiva. 2021. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/21898>. Acesso em: 11 dez. 2022.

OLIVEIRA, D.; PINHO, R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PAIVA, Cleidiane Pedroso *et al.* Comportamento empreendedor. **Remipe - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 232-251, 1 set. 2021. Remipe - Revista da Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo. <http://dx.doi.org/10.21574/remipe.v7i2.323>. Disponível em: <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/323>. Acesso em: 17 set. 2023.

PEREIRA, Ângela Kathylin da Costa. **ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS**: análise da viabilidade de um negócio que atua na rede social e deseja migrar para uma plataforma de e-commerce. 2021. 65 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/handle/177683/1647>. Acesso em: 09 dez. 2022.

PISSINATI, Larissa Gabrielly; DIAS, Edson. A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO COMO MÉTRICA DE PRECIFICAÇÃO VISANDO LUCRO PARA A EMPRESA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S.L.], v. 8, n. 10, p. 4334-4347, 17 nov. 2022. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. <http://dx.doi.org/10.51891/rease.v8i10.7491>. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7491>. Acesso em: 22 nov. 2023.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PROETTI, Sidney. **AS PESQUISAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA COMO MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**: um estudo comparativo e objetivo. Revista Lumen, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 24-44, 2017. Semestral. Disponível em: <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60>. Acesso em: 21 set. 2023.

RAULINO, Philippe Albert Diógenes. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICROEMPREENHIMENTO INDIVIDUAL**: estudo de caso de uma loja do varejo de roupas e acessórios femininos na cidade de morada nova-ce. 2021. 65 f. TCC

(Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Ceará, Russas, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/61188>. Acesso em: 10 dez. 2022.

RAYOL, Marcus Kleber Bentes; MOREIRA, Heber Lavor. **A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA O SUCESSO DO EMPREENDIMENTO**. 2007. 20 f. Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Pará, Pará, 2007. Disponível em: <http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/05/Marcus-Kleber-Bentes-Rayol-A-Import%C3%A2ncia-do-Plano-de-Neg%C3%B3cio-para-o-Sucesso-do-Empreendimento.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2022.

RODRIGUES, Hérico Caixeta. **INOVAR-AUTO E A EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO E EMPREGOS NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA**. 2019. 35 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/26452>. Acesso em: 06 dez. 2022.

SANTANA, João Victor Pereira de. **EMPREENDEDORISMO**: um estudo sob a ótica de microempreendedores da região administrativa de São Sebastião/DF. 2022. 44 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de Brasília (Unb), Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/33256>. Acesso em: 17 set. 2023

SANTOS, Gleiziane Dias dos; CHIARETTO, Silvana. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: papel do planejador. Revista Eletrônica Acervo Científico, [S.L.], v. 2, p. 1-8, 15 jan. 2019. **Revista Eletronica Acervo Saude**. <http://dx.doi.org/10.25248/reac.e339.2019>. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/cientifico/article/view/339>. Acesso em: 19 dez. 2023.

SARAIVA, Caroline Souza; SANTOS, Rejane Heloise dos. EMPREENDEDORISMO E MICROEMPREENDEDORISMO: noroeste do paraná -brasil. **Gestão Contemporânea**, Paraná, v. 11, n. 2, p. 117-138, nov. 2021. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/54>. Acesso em: 11 dez. 2022.

SEBRAE (Minas Gerais) (org.). **Crie seu plano de negócios, planeje e organize de forma intuitiva e gratuita**. 2020. Disponível em: <https://atendimento.sebraemg.com.br/biblioteca-digital/content/software-plano-de-negocios>. Acesso em: 21 set. 2023.

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013. 164 p. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2023.

SEBRAE. **Cresce o número de brasileiros que querem ter um negócio próprio**. 2021. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/cresce-o-numero-de-brasileiros-que-querem-ter-um-negocio-proprio,d2301c51e4a5c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 03 dez. 2022.

SEBRAE. **O grande potencial das oficinas mecânicas**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/o-grande-potencial-das-oficinas-mecanicas,9ed34ed135757510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 06 dez. 2022.

SEBRAE. **PNBOX seu novo plano de negócios é aqui**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/produtoseservicos/PNBOX/pnbox-seu-novo-plano-de-negocios-e-aqui,c00b4b9d88b8a710VgnVCM100000d701210aRCRD#pergunta-7>. Acesso em: 21 jan. 2023.

SERRANO, Gabrielle Muratori. **PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM E-COMMERCE DE DECORAÇÃO**. 2022. 71 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/32002>. Acesso em: 27 set. 2023.

SILVA, Ana Carolina Cozza Josende da; FURTADO, Juliana Haetinger; ZANINI, Roselaine Ruviaro. **Evolução do empreendedorismo no Brasil baseada nos indicadores do global entrepreneurship monitor (GEM)**. Revista Produção Online, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 758-780, 15 jun. 2015. Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO. DOI: <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i2.1940>. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1940>. Acesso em: 14 set. 2023.

SILVA, Lucas Alves de Souza. **PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA O MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL: uma revisão bibliográfica**. 2021. 47 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Fundação Educacional Vale do São Francisco, Iguatama, 2021. Disponível em: <http://repositorio.fevasf.edu.br/jspui/handle/FEVASF/63>. Acesso em: 11 dez. 2022.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**, 8ª edição. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597015386. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015386/>. Acesso em: 13 out. 2023.

SOUSA, Almir Ferreira de; NETO, Adelino de B. **Manual prático de gestão para pequenas e médias empresas**. Editora Manole, 2018. E-book. ISBN 9788520455357. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520455357/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

TAVARES, Nicolas. **Os 10 Maiores Mercados Automotivos em Vendas de 2021**. 2022. Disponível em: <https://motor1.uol.com.br/news/578574/brasil-oitavo-maior-mercado-2021/>. Acesso em: 11 dez. 2022.

TEIXEIRA, João Victor Ferri; RENZ, Cíntia Lisiane da Silva. **PLANO DE NEGÓCIOS E SUA IMPORTÂNCIA NO PLANEJAMENTO DOS NEGÓCIOS**. 2017. 14 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais, Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Osório, 2017. Disponível em: <https://dspace.ifrs.edu.br/handle/123456789/698?show=full>. Acesso em: 22 jan. 2023.

TERRIBILI FILHO, Armando. Escopo de projeto para criação de um Plano de Negócios. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 29, 22 abr. 2014. Anima Educação. DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v7e12014p.29-55>. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/1521>. Acesso em: 14 set. 2023.

VIEIRA, Camila Firmino. **PLANO DE NEGÓCIO**: jair material de construção. 2023. 48 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Ccsa, Universidade Federal da Paraíba – Ufpb, João Pessoa, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/28493/1/CFV25092023.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2023.

X SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E II SEMINÁRIO DA PÓS-GRADUAÇÃO, 10 e 2., 2022, Diamantina. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UM MICRO EMPREENDIMENTO INDIVIDUAL (MEI) NA CIDADE DE ÁGUAS FORMOSAS/MG SOB A ÓPTICA DO IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19**. Instituto Federal Norte de Minas Gerais: Anais, 2022. 03 p.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual o principal grupo de clientes? (seguradoras? particulares? empresas?)**
- 2) O que esses clientes prezam? (Comente as Necessidades/Características do cliente?)**
- 3) Qual o grupo predominante neste tipo de mercado? (seguradoras? particulares? empresas?)**
- 4) Como você descreveria esse mercado (mundo da lanternagem e pintura)?**
- 5) Acredita ser um ambiente muito competitivo?**
- 6) É fácil montar um negócio desses?**
- 7) O que você considera como os principais empecilhos para abrir um negócio desse ramo?**
- 8) Pensa em trabalhar com outros grupos além do seu principal?**
- 9) Você pratica alguma ação para atrair esses clientes? ou atrair novos clientes?**
- 10) O quão é importante que o cliente esteja satisfeito com o serviço prestado?**
- 11) Você pratica alguma ação para fidelizar o cliente?**
- 12) Você identifica possuir mais clientes homens ou mulheres?**
- 13) Em qual faixa etária eles podem ter? (Ex: 30 anos; 25 a 30 anos)**
- 14) A maioria é residente do Gama?**
- 15) Qual a renda deles? (Ex: 1-2 salários mínimos? 2-3 salários mínimos?)**
- 16) O que atrai o cliente para fechar o serviço? (Ex: o preço? prazo de entrega? o atendimento?)**