



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CEGE – CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**  
**Especialização em Gestão de Negócios**

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A ABERTURA DE UMA**  
**LOJA DE AUTOPEÇAS FIAT**

**Marcelo Lombardi**

**Belo Horizonte - MG**

**Agosto/2012**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CEGE – CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**  
**Especialização em Gestão de Negócios**

## **ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A ABERTURA DE UMA LOJA DE AUTOPEÇAS FIAT**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em gestão de negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 31 de Agosto de 2012.

**Professor orientador:**  
**Prof. Ricardo Teixeira Veiga**

**Belo Horizonte - MG**

**Agosto/2012**



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **MARCELO LOMBARDI**, REGISTRO Nº 2011674845. No dia 31/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A ABERTURA DE UMA LOJA DE AUTOPEÇAS FIAT**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Ricardo Teixeira Veiga, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31/08/2012.

Prof. Ricardo Teixeira Veiga \_\_\_\_\_  
(Orientador)

Prof. Noel Torres Júnior \_\_\_\_\_

## RESUMO

A Fiat Automóveis vende peças de reposição e acessórios exclusivamente através de sua rede de concessionárias. O presente trabalho avalia o impacto no faturamento de peças e acessórios da Fiat Automóveis com a introdução de uma nova modalidade de concessão, a loja de autopeças Fiat. Mediante um plano de negócios é estimado o investimento inicial e o retorno do investimento a fim de demonstrar, para os atuais empreendedores que possuem uma concessionária Fiat e possíveis investidores, a atratividade desta nova concessão.

**Palavras chave:** Fiat, peças, concessão, loja de autopeças.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da venda de veículos no Brasil.....	11
Gráfico 2 - Evolução do parque circulante brasileiro .....	12
Gráfico 3 - Produção física industrial.....	12
Gráfico 4 - Participação na compra de autopeças .....	13
Gráfico 5 - Evolução do faturamento do setor de autopeças .....	14
Gráfico 6 - Oficinas mecânicas - escolha do fornecedor.....	33
Gráfico 7 - Cliente balcão - escolha do fornecedor .....	34
Gráfico 8 - Oficinas Mecânicas - escolha dos produtos .....	34
Gráfico 9 - Cliente Balcão - escolha dos produtos .....	35
Gráfico 10 - Divisão da compra dos itens de desgaste .....	35
Gráfico 11 - Frequência de compra – oficinas mecânicas.....	36
Gráfico 12 - Frequência segundo o perfil do cliente balcão.....	37
Gráfico 13 - Divisão de compras por canal.....	37
Gráfico 14 - Satisfação com o principal fornecedor .....	38
Gráfico 15 - Divisão das vendas.....	40
Gráfico 16 - Loja de autopeças – escolha do fornecedor.....	40
Gráfico 17 - Tempo de entrega do pedido.....	41
Gráfico 18 - Nível de atendimento.....	42
Gráfico 19 - Valor presente líquido x Taxa média de Atratividade .....	60

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tradicional cadeia de fornecimento .....	14
Figura 2 - Atual cadeia de fornecimento .....	15
Figura 3 - Tipos de empreendedores de pequenos negócios e estratégias .....	18
Figura 4 - Organograma .....	44
Figura 5 - Fluxo de atendimento .....	45
Figura 6 - Fachada da loja de autopeças Fiat.....	46
Figura 7 - Planta do primeiro e segundo pavimento .....	46
Figura 8 - Campanha insuperáveis 2012 .....	47
Figura 9 - Promoções periódicas.....	48
Figura 10 - Matriz SWOT .....	48
Figura 11 - Análise das cinco forças de Porter .....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desempenho do setor de autopeças.....	32
Tabela 2 - Fornecedores da loja de autopeças.....	39
Tabela 3 - Giro de estoque.....	41
Tabela 4 - Faturamento mensal da loja de autopeças .....	42
Tabela 5 - Investimentos fixos .....	50
Tabela 6 - Investimentos pré-operacionais.....	51
Tabela 7 - Prazo médio de venda e compra .....	51
Tabela 8 - Necessidade líquida de capital de giro.....	52
Tabela 9 - Caixa mínimo.....	52
Tabela 10 - Estoque inicial .....	52
Tabela 11 - Capital de giro .....	53
Tabela 12 - Investimento total.....	53
Tabela 13 - Custos com mão de obra .....	54
Tabela 14 - Custos com a depreciação.....	54
Tabela 15 - Custos fixos operacionais .....	55
Tabela 16 - Custos de comercialização .....	55
Tabela 17 - Custo variável.....	56
Tabela 18 - Demonstrativo do resultado do exercício – primeiro mês.....	56
Tabela 19 - Fluxo de caixa para 10 anos.....	57
Tabela 20 - Fluxo de caixa para 12 meses.....	59
Tabela 21 - Cenários para o fluxo de caixa .....	60
Tabela 22 - Probabilidade de ocorrência dos cenários .....	61
Tabela 23 - Estimativa de incremento do faturamento Fiat.....	62

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ANFAVEA</b>	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>GIPA</b>	Groupement inter Professionnel de l'Automobile
<b>P&amp;A</b>	Peças e Acessórios
<b>SINDIPEÇAS</b>	Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores



# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1.	Apresentação do Tema e Breve Contextualização da Proposta .....	10
1.2.	O Setor Automotivo Brasileiro .....	11
1.3.	O Mercado de Reposição de Autopeças .....	13
1.4.	A Cadeia de Fornecimento de Autopeças .....	14
1.5.	Problemática e Justificativa .....	15
1.6.	Objetivos .....	16
1.6.1.	Geral .....	16
1.6.2.	Específicos .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1	Conceito de Empreendedor e Empreendedorismo .....	17
2.2	Global Entrepreneurship Monitor 2010 .....	19
2.3	O Empreendedorismo no Brasil .....	21
2.4	A Estrutura de um Plano de Negócios .....	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>30</b>
4.1	Sumário-Executivo .....	30
4.2	Conceito do Negócio .....	30
4.3	Mercado e Competidores .....	32
4.3.1	Análise do Setor: .....	32
4.3.2	Análise do Mercado-Alvo: .....	33
4.3.3	Análise da concorrência: .....	39
4.4	Equipe de Gestão .....	43
4.5	Produtos e Serviços .....	43
4.6	Estrutura e operações .....	44
4.7	Marketing e Vendas .....	47
4.8	Análise Swot e objetivos de crescimento .....	48
4.9	Finanças .....	50
4.9.1	Investimentos: .....	50
4.9.2	Custos: .....	54
4.9.3	Demonstrativo do resultado do exercício: .....	56
4.9.4	Indicadores de viabilidade: .....	57
4.9.5	Simulações: .....	60
4.9.6	Estimativa do incremento no faturamento Fiat: .....	62
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>64</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1. Apresentação do Tema e Breve Contextualização da Proposta

A Fiat Automóveis vende peças e acessórios exclusivamente por intermédio do canal de concessão denominada concessionária. O concessionário compra peças e acessórios para atender aos clientes que procuram sua oficina a fim de realizar alguma manutenção em seu veículo. O concessionário também revende estas peças através do balcão de peças da concessionária que atende ao consumidor final que prefere realizar o serviço em seu veículo ou delegá-lo a um mecânico de confiança.

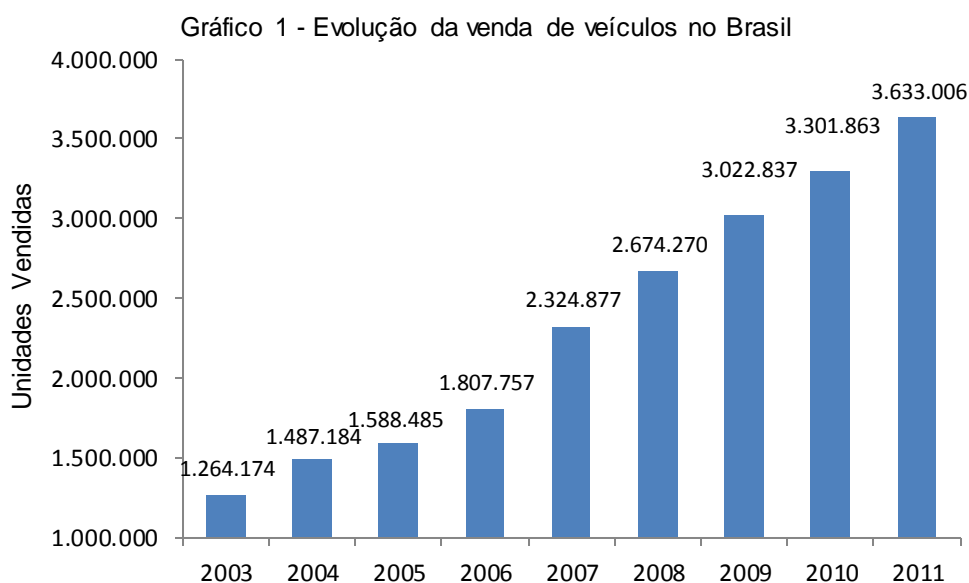
A venda via balcão de peças também atende as oficinas mecânicas independentes e as lojas de autopeças da região que buscam peças de qualidade para suprir a demanda de seus clientes.

Entre estas duas modalidades, a venda interna (para a própria oficina mecânica do concessionário) e a venda externa (balcão de peças), a mais utilizada pela rede de concessionária Fiat, salvo as devidas exceções, é a venda interna. Pouco explorado é o potencial de venda para as oficinas mecânicas independentes.

A loja de autopeças Fiat teria o papel de melhor aproveitar o potencial pouco explorado pelas concessionárias e elevar o faturamento de peças e acessórios. A oportunidade de um novo canal de venda de peças e acessórios, uma nova modalidade de concessão administrada pelo concessionário, traria também maior proximidade com o público-alvo deste negócio: a oficina mecânica independente.

## 1.2. O Setor Automotivo Brasileiro

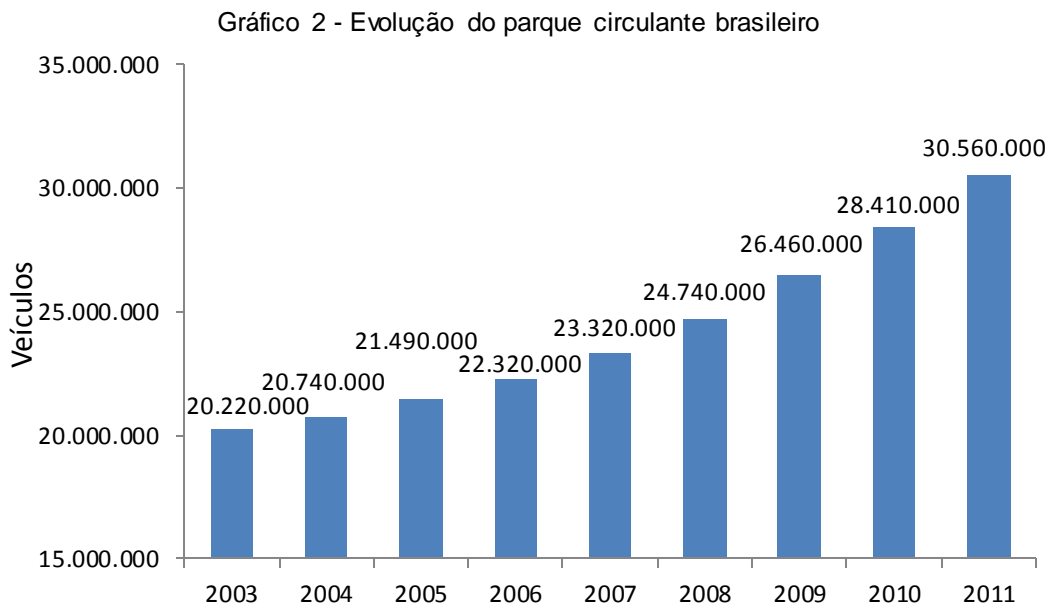
O mercado brasileiro de veículos, anterior a 2006, apresentava um volume de vendas em torno de um milhão e quinhentas unidades/ano entre veículos de passeios, jipes, pick-ups e vans. A partir de 2007, impulsionado pelo aumento do crédito e financiamento facilitado, as vendas de veículos tiveram um aumento significativo, conforme gráfico a seguir:



Fonte: ANFAVEA, 2011

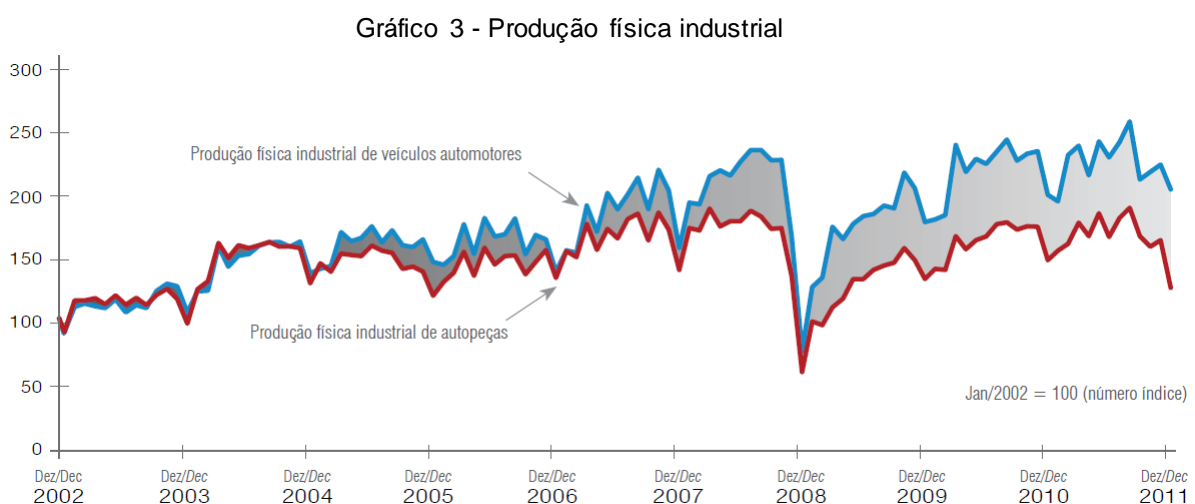
Em volume de vendas o setor automotivo brasileiro mundialmente ocupa a quarta posição atrás somente dos EUA, China e Japão, após de recentemente deixar a Alemanha na quinta posição mundial.

Com o aumento das vendas, naturalmente o parque circulante brasileiro também cresceu além das mais promissoras expectativas. A seguir a evolução do parque circulante brasileiro:



Fonte: Sindipeças, 2012

O aumento do parque circulante significa um aumento do mercado potencial da indústria de reposição de autopeças. O crescente aumento nas vendas de veículos reflete diretamente na compra de mais autopeças pelas montadoras e consequente incentivo da produção industrial da indústria de autopeças conforme gráfico abaixo:



Fonte: Pesquisa Industrial mensal – IBGE 2012

### 1.3. O Mercado de Reposição de Autopeças

Na última década o mercado de reposição automotiva, impulsionado pelo expressivo desempenho do mercado automobilístico, sofreu importantes modificações em sua estrutura e nas estratégias adotadas. Entre estas modificações estão: a formação de cooperativas varejistas (pela busca de preços mais competitivos), a abertura de modernos centros automotivos voltados ao serviço rápido (por uma demanda latente dos clientes por agilidade), criação de franquias para as indústrias de autopeças e a chegada de grandes fabricantes de autopeças multinacionais.

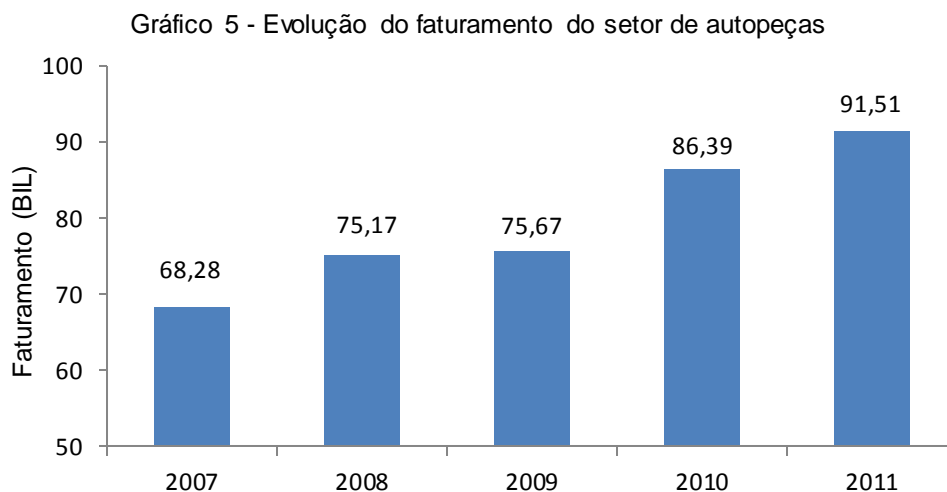
As montadoras de veículos são os maiores clientes da indústria de autopeças brasileira, com participação de mais de 70% do volume comercializado. O mercado de reposição participa com 15% do volume total, exportação 7% e intrasetorial 7%, conforme mostrado no gráfico abaixo:

Gráfico 4 - Participação na compra de autopeças



Fonte: Sindipeças, 2012

O gráfico a seguir mostra a evolução do faturamento da indústria de Autopeças brasileira, reflexo do aumento da venda de veículos:

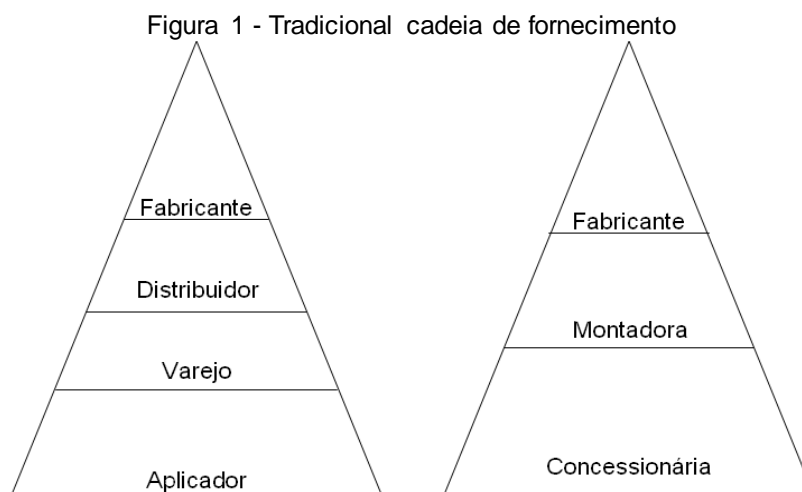


Fonte: Sindipeças, 2012

O faturamento da indústria de autopeças em 2007 foi de aproximadamente R\$ 68 bilhões de reais frente a um desempenho em 2011 de mais de R\$ 91 bilhões, um crescimento da ordem de 34% em somente quatro anos.

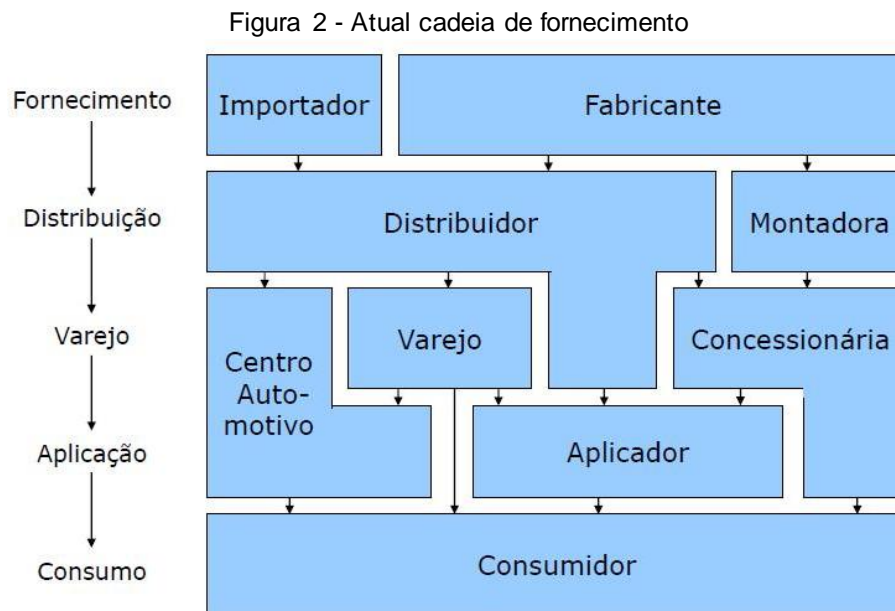
#### 1.4. A Cadeia de Fornecimento de Autopeças

A estrutura de atendimento da autopeça, desde o fabricante até o cliente final, também sofreu profundas mudanças nos últimos anos. A seguir a cadeia tradicional de atendimento:



Fonte: Sindipeças, 2002

A tradicional cadeia de fornecimento passou a ser mais complexa com a chegada de novos concorrentes e novos canais de fornecimento, conforme figura a seguir:



Fonte: Sindipeças, 2002

O fabricante de autopeças além da concorrência nacional enfrenta agora os importadores de autopeças. O centro automotivo ganhou força e aparece como um novo concorrente e compete com os varejistas e as concessionárias na preferência pelo consumidor de autopeças. Os grandes aplicadores (oficinas mecânicas) compram, neste novo cenário, direto do distribuidor a procura de preços mais competitivos.

### 1.5. Problemática e Justificativa

O mercado de autopeças cresceu, novos concorrentes surgiram, a cadeia de fornecimento mudou e houve investimentos no setor. Um novo entrante neste concorrido mercado dever ser avaliado por um plano de negócio detalhado, a fim de apurar sua viabilidade financeira.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Geral**

Avaliar a viabilidade da abertura de uma loja de autopeças que irá comercializar somente produtos da marca Fiat e seus parceiros homologados.

### **1.6.2. Específicos**

- Avaliar o aumento no faturamento de peças e acessórios para a Fiat Automóveis;
- Avaliar o investimento necessário para a abertura da loja de autopeças Fiat;
- Avaliar o retorno do investimento do concessionário.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito de Empreendedor e Empreendedorismo

Qualquer discussão sobre pequenas empresas deve, necessariamente, ser precedida por uma discussão em torno do conceito de proprietários-gerentes de pequenas empresas, e não se pode falar nisso sem também falar sobre o conceito de empreendedor. (Filion, 1999).

De acordo como o dicionário eletrônico Wikipédia a palavra empreendedor tem sua origem na França (entrepreneur) entre os séculos XVII e XVIII. Mundialmente difundida pelo termo em inglês (entrepreneurship), o empreendedor é aquele indivíduo com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações.

“O empreendedor é uma pessoa criativa marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantêm um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidade de negócios. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (Filion, 1999).

Para Dolabela, o empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Por meio da inovação, dinamiza a economia. O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. (Dolabela, 1999).

Segundo Schumpeter (apud DEGEN, 1989) “o empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros”.

Filion divide os empreendedores em seis tipos diferentes, cada empreendedor definido por uma característica específica, pelo tipo de estratégia predominante utilizada e como enxergam sua empresa (razão de ser da empresa).

Figura 3 - Tipos de empreendedores de pequenos negócios e estratégias

Tipo de empreendedor	Razão de Ser da empresa	Tipo de Estratégia
Lenhador	Sobrevivência – Sucesso	Contínua
Sedutor	Prazer	Radical
Jogador	Lazer	Racional
Hobbysta	Auto realização	Evolucionária
Convertido	Segurança	Revolucionária
Missionário	Conquista	Progressiva

Fonte: Filion, 1999

Naturalmente nenhuma tipologia é suficientemente completa a ponto de cobrir todos os tipos de empreendedores e proprietários-gerentes. Poucos empreendedores se encaixam em um tipo somente e é maior a probabilidade dos empreendedores serem uma combinação de dois ou três tipos diferentes.

O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20 (Timmons, 1994 apud Dolabela). Para Timmons (1985), “empreendedorismo é a habilidade de construir algo a partir praticamente do nada: fundamentalmente é algo humano e criativo. É encontrar energia pessoal para iniciar e construir uma empresa ou organização mais do que simplesmente assistir, analisar ou descrever. Fazer tal afirmação sobre tal ponto de vista requer uma voluntariedade em acalantar riscos – pessoais e financeiros – e, então, fazer todo o possível para colocar do seu lado as vantagens, reduzindo assim as possibilidades do fracasso. Empreendedorismo é a habilidade de construir um time para completar suas habilidades e talentos, isto é, o toque para sentir uma oportunidade onde os outros veem caos, contradição e confusão. É possuir o know-how de encontrar,

ordenar e controlar recursos (quase sempre de terceiros) e ter a certeza de que não se ficará sem dinheiro no momento em que se precisar mais dele”.

De acordo com Dolabela, “Empreendedorismo (entrepreneurship em inglês) tem conotação prática, mas também envolve atitudes e ideias. Significa fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas de fazer as coisas. A iniciação para a prática empreendedora envolve tanto o desenvolvimento da autoconsciência quanto o do know-how, ou seja, um auto-aprendizado adquirido pela vivência e pela prática”.

## **2.2 Global Entrepreneurship Monitor 2010**

A pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor) foi criada em 1999, com o propósito central de aproximar o que há de melhor nos meios acadêmicos e de pesquisa na área do empreendedorismo no mundo e investigar o complexo relacionamento entre empreendedorismo e crescimento econômico.

O estudo partiu de três questões fundamentais que nortearam o desenho do modelo utilizado:

- Existe variação do nível de atividade empreendedora entre os países, em caso positivo, em que medida?
- O nível de atividade empreendedora afeta a taxa de crescimento econômico de um país?
- O que torna um país empreendedor?

Em sua décima edição no Brasil o GEM 2010 revela, entre vários aspectos, a taxa de empreendedorismo do Brasil, o desempenho das mulheres empreendedoras, a participação dos jovens no universo empresarial e a motivação para empreender. (SEBRAE-RS, 2010).

No Brasil, a taxa de empreendedores em estágio inicial TEA de 2010 foi de 17,5%, a maior desde que a pesquisa GEM é realizada no país, o que

demonstra a tendência de crescimento da atividade empreendedora no Brasil. Isto representa 21,1 milhões de brasileiros à frente de atividades empreendedoras em 2010. Em números absolutos, apenas a China possui mais empreendedores que o Brasil, a TEA chinesa de 14,4% representa 131,7 milhões de adultos à frente de atividades empreendedoras neste país.

Em todos os anos o Brasil mantém uma TEA superior à média dos países observados pela pesquisa GEM, 11,7% em 2010. Dos cinquenta e nove países que participaram da pesquisa GEM 2010, o Brasil ficou na 10ª posição em porcentagem da população adulta com alguma atividade empreendedora. A TEA média brasileira de 2002 a 2010 é de 13,38%.

Quando comparado ao grupo de países impulsionados pela eficiência, o Brasil está colocado na 4ª posição, abaixo do Peru, com 27,2%, do Equador, com 21,3% e da Colômbia com 20,6%. Vale ressaltar que apenas países da América Latina alcançaram taxas superiores à brasileira entre os países impulsionados pela eficiência.

Entre os 21,1 milhões de empreendedores brasileiros, 10,7 milhões pertencem ao sexo masculino e 10,4 milhões ao feminino. A mulher brasileira é historicamente uma das que mais empreende no mundo. Apenas em Gana as mulheres atingiram TEAs mais altas que os homens.

A partir de 2008, os jovens de 18 a 24 anos ampliaram sua participação no universo empreendedor brasileiro. Em 2010, sem considerar a faixa etária mais empreendedora, de 25 a 34 anos, os jovens de 18 a 24 anos tiveram taxas superiores a dos brasileiros com 35 anos ou mais, demonstrando a jovialidade dos empreendedores em estágio inicial. Mais da metade, ou seja, 56,9% dos empreendedores ainda não estão na faixa etária de 35 anos de idade. O Brasil e a Rússia são os únicos países do G20 em que a faixa de 18 a 24 anos é mais

empreendedora que a de 35 a 44 anos, após a faixa etária mais empreendedora de ambos os países, que é dos 25 a 34 anos. Ainda, se comparado ao grupo de países impulsionados pela eficiência, cuja taxa média é de 9,4%, o Brasil se destaca significativamente com uma taxa 85% mais alta.

### **2.3 O Empreendedorismo no Brasil**

No Brasil, o empreendedorismo ganhou forças e se popularizou a partir da década de 90 com a abertura da economia, que propiciou a criação de diversas entidades voltadas para o tema, bem como o envolvimento mais ativo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, o processo de privatização das grandes estatais e a abertura do mercado interno para concorrência externa. Antes disso, o termo empreendedor era praticamente desconhecido e a criação de pequenas empresas era limitada em função do ambiente político e econômico, nada favorável ao país. (SIMARA, 2010)

Percebe-se que o Brasil é um país que oferece oportunidades para o empreendimento, mas que não consegue dar condições para tanto. Tal fato prende-se em parte ao processo de crescimento econômico que caracteriza a sociedade brasileira nos últimos anos. No entanto, apesar das condições macroeconômicas estarem favorecendo o empreendedorismo no Brasil (notadamente ambiente mais estável, com inflação controlada e crescimento econômico), ainda precisa evoluir significativamente nas condições mais ligadas às políticas de apoio ao empreendedor. (SIMARA, 2010)

No caso dos programas governamentais tem-se como ponto de destaque a inexistência de uma única agência para o empreendedor obter informações sobre os programas. Dito de outra forma, nada mais é que a percepção da dificuldade que o empreendedor tem em obter as informações necessárias para acessar os mecanismos de apoio criados por programas de governo.

Novamente quando se analisam as Políticas Governamentais aparece a demora em conseguir licenças para empreender no Brasil, algo já debatido há tempos e que corroboram os dados da pesquisa “Doing Business 2011” feita pelo Banco Mundial e que classifica o país na 128ª posição dentre 183 economias do mundo. (SIMARA, 2010)

Como se pode destacar os especialistas consideram que não há ainda no País a introdução de conceitos de empreendedorismo desde a escola básica até níveis mais avançados, e tal situação apenas reforça a percepção de que nosso empreendedor não possui condições para iniciar e administrar um negócio. (SIMARA, 2010)

## **2.4 A Estrutura de um Plano de Negócios**

O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial. (Dornelas, 2011).

Um plano de negócios pode ser utilizado para testar a viabilidade de um conceito de negócio, orientar o desenvolvimento da estratégia e operações da empresa ou ainda se utilizado para atrair recursos financeiros.

A estrutura de um plano de negócios deve se adaptar ao público alvo, foco do documento, porém a estrutura básica possui os seguintes tópicos:

➤ **Capa**

A capa do plano de negócios é um dos itens mais importantes, fornece a primeira impressão para o leitor devendo necessariamente apresentar somente as informações necessárias e pertinentes.

➤ **Sumário**

O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página que este se encontra.

➤ **Sumário-executivo**

O sumário executivo é a principal seção do plano de negócios. É através do sumário executivo que os primeiros interlocutores tomam contato com o que é o negócio. (Dornela, 2011).

Dornelas sugere que o sumário executivo apresente a seguinte estrutura:

- O conceito do negócio e a oportunidade;
- Mercado e competidores;
- Equipe de gestão;
- Produtos/Serviços e vantagens competitivas;
- Estrutura e operações;
- Marketing e Projeção de Vendas;
- Finanças;
- Condições para aporte de recursos;

Cada item deve ser expresso em poucas linhas procurando limitar o sumário executivo em uma ou duas páginas.

➤ **Conceito do Negócio**

Esta é a seção inicial do plano de negócios, deve ser a descrição do negócio e do modelo de negócio da empresa. Uma empresa iniciante deve ter clareza do seu propósito, aonde quer chegar (visão de futuro) e quais são os valores e premissas para esse crescimento. (Dornelas, 2011). De forma sucinta nesta seção é apresentada a estrutura legal da empresa, composição societária, se possui certificações ou licenças para funcionar. Ainda neste tópico é apresentada a localização da empresa, se haverá filiais, terceiros ou parceiros chaves fundamentais para o sucesso do negócio.

➤ **Mercado e Competidores**

Nesta seção é feita a análise de três importantes fatores: setor, mercado-alvo e concorrência. A análise do setor compreende o entendimento do ramo de negócio que a empresa estará inserida, da identificação dos concorrentes e principais competidores, do tamanho do mercado e tendências para os próximos anos.

A análise do mercado alvo compreende o entendimento do nicho de mercado que a empresa irá focar seus esforços inicialmente dentro do setor. Abrange o perfil do comprador, das necessidades e motivos de compra, dos fatores que influenciam no momento da compra bem como a periodicidade da aquisição dos produtos ou serviços.



A análise dos concorrentes deve conter uma descrição dos principais concorrentes da empresa. Nesta etapa do plano de negócios é importante apresentar um comparativo dos pontos fracos e fortes da empresa e dos principais concorrentes. Esta análise é útil para entender como se posicionar no mercado buscando atender clientes que não são atendidos pelos competidores atuais (Dornelas, 2011).

#### ➤ **Equipe de Gestão**

Nesta seção do plano de negócios deve ser descrito os principais executivos/gestores da empresa, descrevendo seus pontos fortes, experiência, nível de adequação e envolvimento com o negócio. As pessoas são o ativo mais importante de qualquer empresa, ou seja, um fator crítico de sucesso. (Dornelas, 2011).

#### ➤ **Produtos e Serviços**

Segundo Dornelas nesta seção é feita a descrição objetiva do que será ofertado ao público alvo da futura empresa. Abrange os benefícios e diferenças dos produtos ou serviços, a finalidade destes, a inovação tecnológica envolvida (quando houver) e o ciclo de vida do produto.

#### ➤ **Estrutura e operações**

Esta seção deve ser a mais objetiva do plano de negócios, pois os aspectos operacionais são tratados com mais aprofundamento no plano operacional, porém Dornelas recomenda citar o que é mais relevante da estrutura do negócio e de seus processos de negócio. A seguir alguns tópicos que podem ser abordados dentro desta seção:

- Organograma funcional (caso não tenha sido inserido na seção Equipe de Gestão);
- Máquinas e equipamentos necessários;
- Processos de negócio;
- Política de recursos humanos (salários, benefícios, promoções...);
- Fornecedores (serviços, matéria-prima etc.);
- Infraestrutura e planta (layout);
- Infraestrutura tecnológica;

➤ **Marketing e Vendas**

O plano de Marketing e Vendas apresenta como você pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade. (Dornelas).

➤ **Estratégia de Crescimento**

Esta seção do plano de negócios descreve como a futura empresa atingirá seus objetivos para se desenvolver continuamente. Dornela sugere iniciar este tópico com a missão (a razão de ser do negócio) e a visão da empresa (o que a empresa será no futuro).

Para definir a estratégia, a empresa deve estar preparada para monitorar mudanças ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas,

legais, sociais e culturais) e micro ambientais (perfil e hábito dos consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores, etc.). A maneira mais adequada de se fazer esta análise é através de uma matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). Após a construção da matriz SWOT, você pode definir os objetivos e metas da empresa e, então, sua estratégia de crescimento. (Dornela, 2011).

### ➤ **Finanças**

A seção Finanças envolve desde os investimentos necessários para colocar o negócio em operação até a projeção dos fluxos de caixa futuros que serão obtidos pela empresa, bem como análises de viabilidade financeira do negócio e métrica e métricas que mostrarão se a empresa tem o potencial de sucesso financeiro ou não. (Dornelas, 2011).

A análise de rentabilidade e viabilidade do negócio pode ser feita por inúmeras técnicas, porém as mais usuais e recomendadas são as seguintes: (Dornelas, 2011).

- **VPL ou Valor Presente Líquido:** é a tradução das entradas e saídas de caixa para valores monetários atuais e comparados ao investimento inicial (também é expresso em termos monetários atuais). Para esta técnica é descontado os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada, chamada de taxa de desconto, custo de capital ou custo de oportunidade. O custo de oportunidade é o retorno mínimo esperado pelo projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa. Caso o VPL seja maior que zero, o projeto está dentro das expectativas de retorno esperadas; caso o VPL seja menor que zero, o projeto está fora das expectativas. Outra análise para o  $VPL > 0$ : A empresa neste cenário está obtendo um retorno maior que seu custo de oportunidade aumentando desta forma o seu valor de mercado.

- **TIR ou Taxa Interna De Retorno:** É o rendimento proporcionado pelo negócio em um determinado período de tempo. Caso a TIR seja maior que o custo de capital o projeto é viável; caso a TIR seja menor que o custo de capital é um indicativo da necessidade de revisão do projeto.

- **Paybak:** é o período de tempo necessário para que a futura empresa recupere o valor investido inicialmente. Quanto maior o tempo que a empresa precisar para recuperar o investimento inicial, maior a probabilidade de perda; em contrapartida, quanto menor for o payback, menor será a exposição da empresa aos riscos. O ponto fraco desta metodologia é a de não descontar os valores futuros do fluxo de caixa e não reconhecer os fluxos de caixa que ocorrem após o período de recuperação do capital.

➤ **Anexos**

Nesta última seção do plano de negócios Dornelas recomenda inserir toda e qualquer informação importante que dará suporte complementar ao leitor do plano de negócios. Entre os documentos estão:

- Currículo da equipe de gestão/sócios;
- Dados complementares sobre o mercado;
- Detalhamento das pesquisas de mercado e testemunhos;
- Detalhamento das projeções financeiras;

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a elaboração deste plano de negócios foi a pesquisa bibliográfica e documental.

A coleta de dados será por meio dos resultados de pesquisas com motoristas e profissionais do ramo de autopeças, relatórios de desempenho e projeções do setor de autopeças, e do volume de veículos vendidos no Brasil. Serão considerados como fonte de informação os valores de faturamento de autopeças e acessórios de lojas de médio e grande porte já em operação.

Para a análise dos dados obtidos serão utilizadas planilhas, tabelas e gráficos elaborados com o software Excel.

## **4 PLANO DE NEGÓCIOS**

### **4.1 Sumário-Executivo**

A loja de autopeças Fiat é um empreendimento administrado pelo concessionário Fiat, ente que já está inserido no mercado de reposição automotiva e possui o conhecimento necessário. A proposta da loja de autopeças Fiat é oferecer peças e acessórios automotivos diferenciados com qualidade no atendimento e agilidade na entrega. Pretende ser referência em excelência na prestação de serviços ao cliente e oferecer o melhor atendimento do mercado. O mercado de reposição brasileiro cresceu nos últimos quatro anos mais de 34% e estima-se que irá crescer em torno de 7% ao ano. O investimento necessário para operacionalizar a loja de autopeças Fiat é de R\$ 125.113,31, e o primeiro fluxo de caixa positivo ocorrerá no vigésimo primeiro mês de funcionamento. O valor presente líquido é de R\$ 116.151,64 para uma taxa de desconto de 28%. A taxa interna de retorno modificada, para um fluxo de caixa de dez anos e uma taxa média de atratividade de 22% é de 41,4%.

### **4.2 Conceito do Negócio**

A Loja de Autopeças Fiat é um empreendimento destinado a comercialização de peças, acessórios e afins destinados aos veículos automotores da marca Fiat. A oportunidade de explorar o mercado de peças de reposição mostra-se bastante promissora visto o crescente aumento do parque circulante nos últimos anos, os investimentos feitos pelas grandes montadoras em prol do aumento de produção e as intervenções do governo no incentivo a venda de automóveis.

A loja de autopeças Fiat será uma extensão do contrato de concessão firmado entre a montadora e o concessionário, ao outorgar ao concessionário, em

caráter não exclusivo, o direito de revender peças e acessórios na área de concessão descrita em contrato.

Dentro da área de concessão do concessionário a loja de autopeças Fiat terá localização preferencialmente próxima ao seu público alvo. O principal mercado alvo são as oficinas mecânicas e os clientes balcão (clientes que compram a peça e delegam o serviço à terceiros). Também fazem parte do mercado alvo, porém em menor grau, as oficinas especializadas, os centros automotivos, os postos de combustíveis e as supertroca de óleo.

O modelo de receita da loja de autopeças Fiat será a margem obtida na venda de peças, acessórios, óleo, pneus, bateria e itens da grife Fiat.

Para viabilizar o crescimento para todo Brasil a Fiat Automóveis, avaliará a concessão de incentivo de 50% na identificação externa para as cinquenta primeiras lojas de autopeças e fará um plano de implantação, junto aos Regionais da Fiat, para a implantação de 72 lojas até 2018.

Fica definida a missão e visão da loja de autopeças Fiat:

- **Missão:** Oferecer peças e acessórios automotivos diferenciados com qualidade no atendimento e agilidade na entrega.
- **Visão:** Ser referência nacional em excelência na prestação de serviços ao cliente e oferecer o melhor atendimento do mercado.

Para viabilizar a missão, a loja de autopeças contará com o apoio do treinamento estruturado oferecido pela Fiat a fim de obter vantagem competitiva na qualidade do atendimento. A agilidade na entrega virá com a correta decisão da localidade do empreendimento aliada com um entregador de peças dedicado.

### 4.3 Mercado e Competidores

#### 4.3.1 Análise do Setor:

O setor de autopeças no Brasil tem um parque de 650 empresas na base do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (Sindipeças), distribuídas em 11 dos 26 estados brasileiros.

O setor de autopeças cresceu 34% entre 2007 e 2011, acima do ritmo da economia, segundo pesquisa do Sindipeças. O faturamento do setor passou de R\$ 68 bilhões em 2007 para R\$ 91 bilhões em 2011. O desempenho do segmento de reposição de autopeças foi ainda melhor, evoluiu de R\$ 9 bilhões em 2007 (13,6% do setor) para R\$ 13,5 bilhões (14,7% do setor), um crescimento de 44,5%, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Desempenho do setor de autopeças

Faturamento (R\$ milhões)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Setor de Autopeças	54.254	61.464	62.121	68.283	75.171	75.668	86.387	91.506
Segmento Reposição	7.270	7.560	7.455	9.286	9.932	10.821	12.613	13.451
Segmento Reposição (%)	13,4%	12,3%	12,0%	13,6%	13,2%	14,3%	14,6%	14,7%
Investimentos Realizados	843	1.413	1.300	1.385	2.104	631	2.155	2.418

Fonte: Sindipeças, 2012

Os investimentos no setor de autopeças passaram de R\$ 1,3 bilhão em 2007 para o valor recorde histórico de R\$ 2,4 bilhões em 2011, reflexo do otimismo em relação ao setor. As projeções para os próximos anos estimam um crescimento da ordem de 5% a 7%.

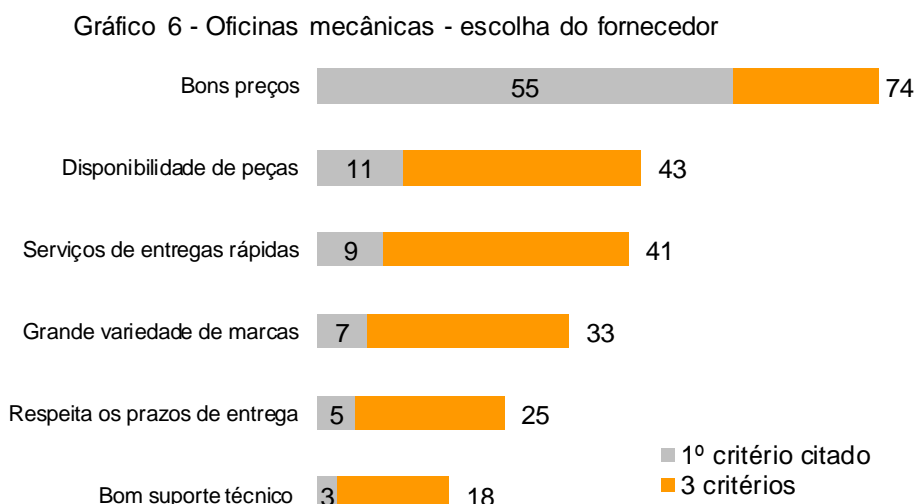


### 4.3.2 Análise do Mercado-Alvo:

O principal mercado alvo da loja de autopeças Fiat são as oficinas mecânicas e os clientes atendidos no balcão. As informações obtidas foram extraídas da pesquisa – Volume Profissionais 2011, realizada pelo Groupement Inter Professionnel de l'Automobile – GIPA. A pesquisa é realizada anualmente e abrange todos os estados brasileiros, tem duração de cinquenta minutos e é feita pessoalmente. Em 2011 foram entrevistados 4013 profissionais do ramo automotivo.

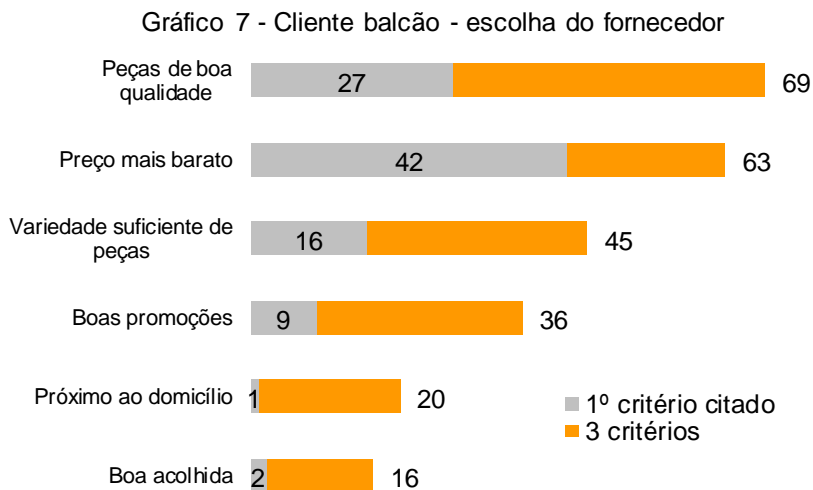
- Critérios para a escolha do fornecedor de autopeças:

As oficinas mecânicas pesquisadas responderam à seguinte pergunta: Cite os três principais critérios que utiliza na escolha de um fornecedor de autopeças. O bom preço foi o critério mais importante com 55% das respostas, seguido da disponibilidade de peças e do pronto atendimento na entrega. No somatório dos três critérios a ordem permanece inalterada, conforme gráfico a seguir:



Fonte: Gipa, 2011

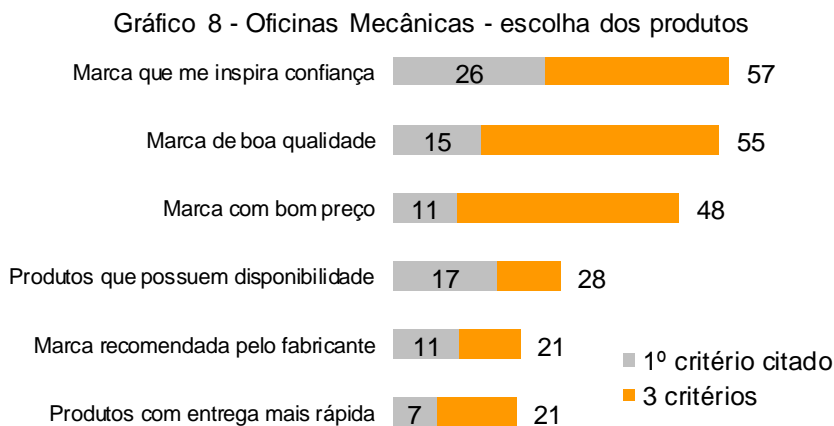
Para os clientes de balcão, apesar de o preço aparecer como o primeiro critério mais citado, ele assume a segunda colocação na menção dos três critérios mais importantes.



Fonte: Gipa, 2011

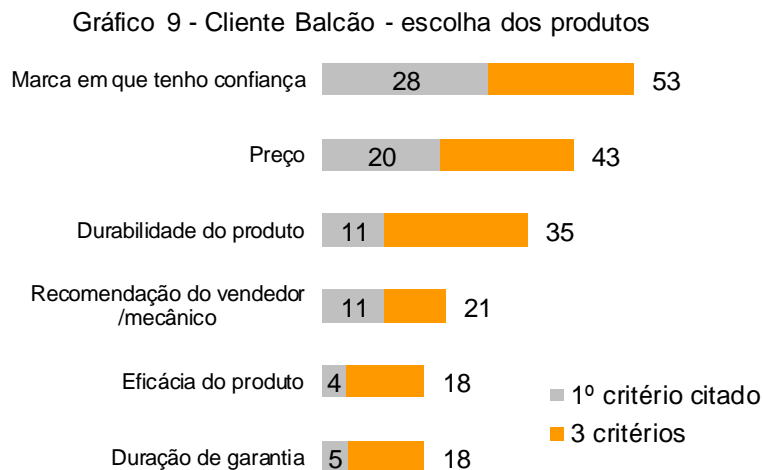
➤ Critérios para a escolha dos produtos:

Os pesquisados responderam à seguinte pergunta: Cite os três principais critérios mais importantes que utiliza para a compra de peças de desgaste. São consideradas peças de desgaste: freios, escapamentos, amortecedores, embreagens etc. Na soma dos três critérios a confiança e qualidade na marca tiveram destaque, na opinião das oficinas mecânicas para a compra de peças de desgaste. O preço aparece em terceiro lugar.



Fonte: Gipa, 2011

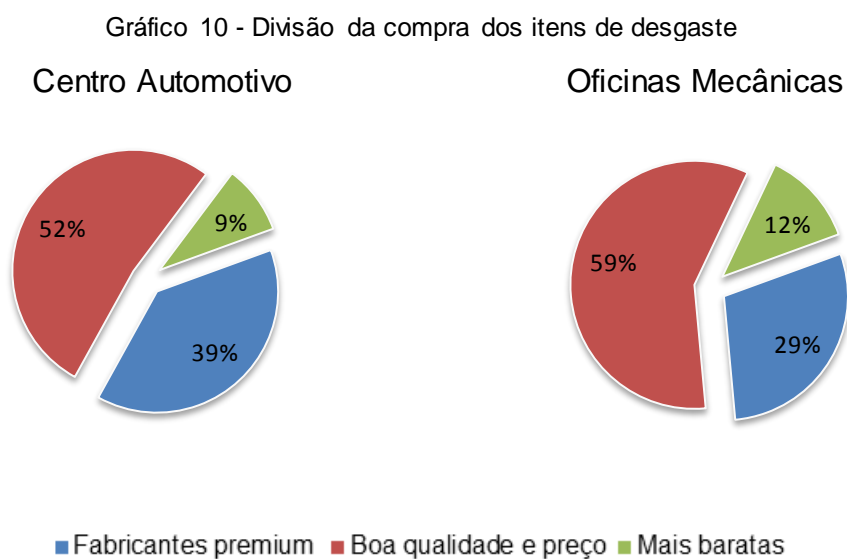
Para os clientes que compram no balcão, o produto pesquisado foi a pastilha de freio. Como primeiro critério citado está a marca de confiança com 28% da preferência, seguido do preço com 20%, conforme abaixo:



Fonte: Gipa, 2011

➤ Divisão da compra dos itens de desgaste:

Os centros automotivos possuem maior preferência por itens fornecidos por fabricantes Premium com 39% frente às oficinas mecânicas, 29%. Marcas de boa qualidade e preço são as preferidas pelas oficinas e centros automotivos com 59% e 52% respectivamente.

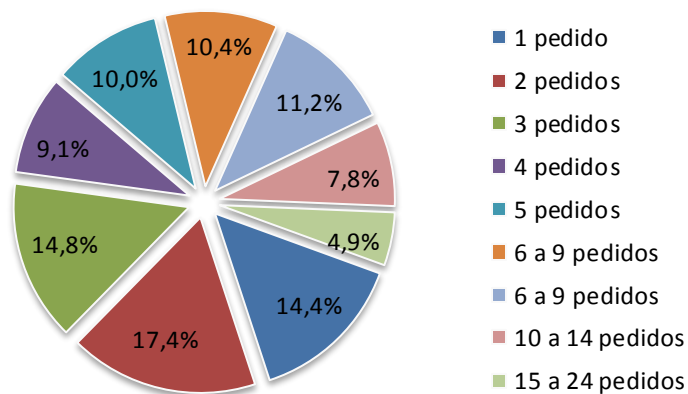


Fonte: Gipa, 2011

➤ Frequência de compras:

Semanalmente 17,4% das oficinas mecânicas fazem dois pedidos de compra para o seu principal fornecedor. A média geral é de 7,1 pedidos semanais.

Gráfico 11 - Frequência de compra – oficinas mecânicas

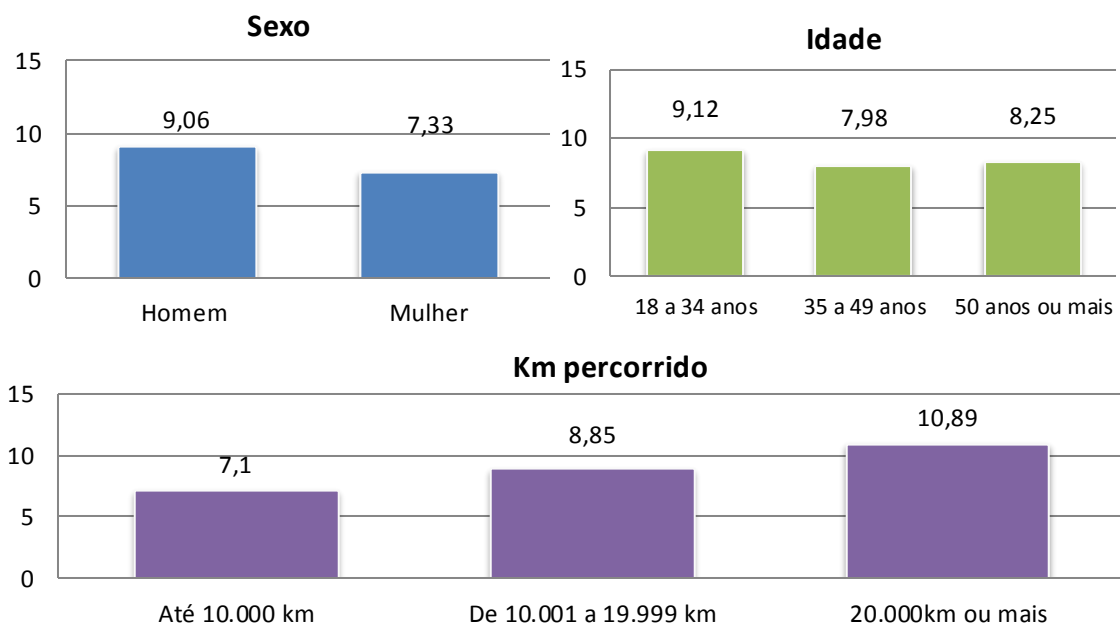


Fonte: Gipa, 2011

➤ Frequência segundo o perfil:

No ano de 2011 a loja de autopeças foi frequentada por 9% dos homens pesquisados. A idade com maior frequência na loja de autopeças está entre 18 e 34 anos. Os clientes que possuem veículos com mais de vinte mil quilômetros rodados são os que mais frequentam a loja de autopeças.

Gráfico 12 - Frequência segundo o perfil do cliente balcão

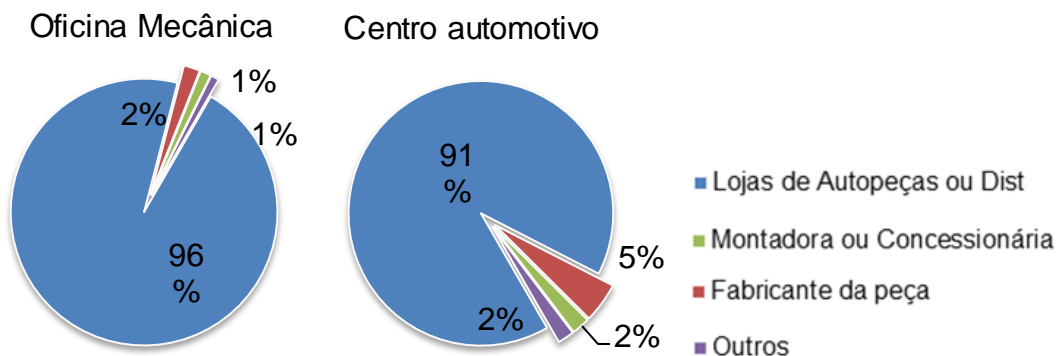


Fonte: Gipa, 2011

➤ Divisão das compras por canal:

Para as oficinas mecânicas e centro automotivos o principal canal para a compra de autopeças são as lojas de autopeças e os distribuidores.

Gráfico 13 - Divisão de compras por canal

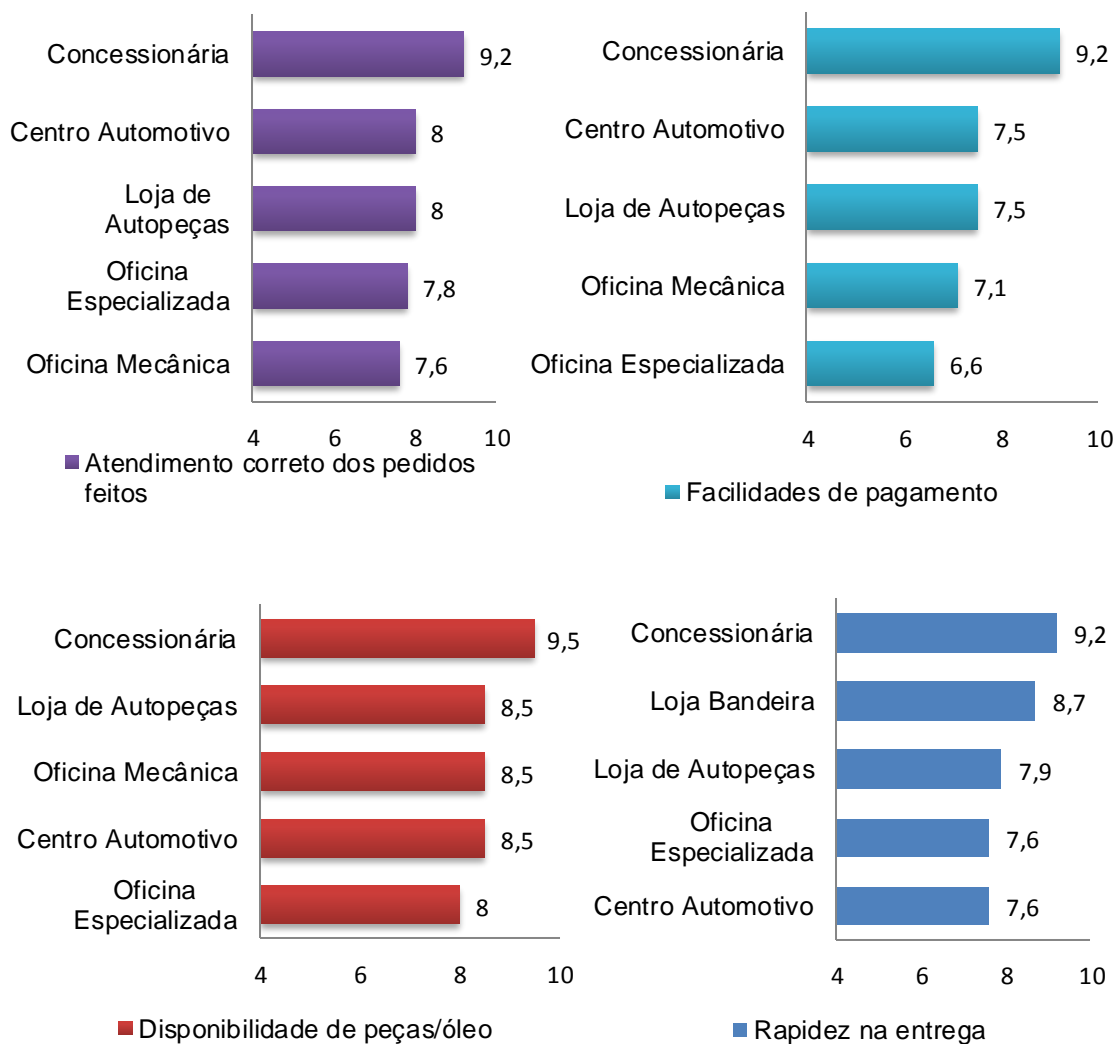


Fonte: Gipa, 2011

➤ Satisfação com o principal fornecedor:

A análise da satisfação da oficina mecânica com seu principal fornecedor é relacionada abaixo. O atendimento correto dos pedidos feitos e as facilidades de pagamento são critérios que precisam melhorar segundo as oficinas mecânicas. A oficina especializada avalia com nota oito a disponibilidade de peças e óleo, frente à ótima avaliação que a concessionária faz do seu principal fornecedor a montadora. A rapidez na entrega também é um critério bem avaliado pela concessionária e com resultado pouco satisfatório para as oficinas especializadas e loja de autopeças.

Gráfico 14 - Satisfação com o principal fornecedor



### 4.3.3 Análise da concorrência:

O consistente crescimento do mercado de veículos fomentou o aumento das lojas de autopeças em todo o Brasil. A pesquisa Gipa revela que existe em média cinco a nove lojas concorrentes na área de influência de uma autopeça. Cada loja de autopeças possui em média dezoito oficinas como cliente e, segundo a referida pesquisa, a maioria das lojas de autopeças pretende expandir sua carteira de clientes.

➤ Fornecedor da loja de autopeças:

O grande distribuidor é o principal fornecedor da loja de autopeças. O fabricante da peça aparece em segundo lugar, conforme a tabela abaixo:

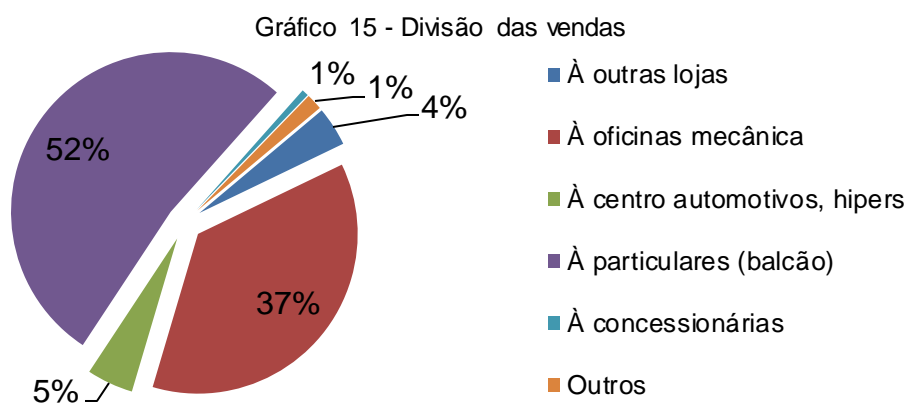
Tabela 2 - Fornecedores da loja de autopeças

Fornecedor	Filtros	Componentes da suspensão	Pastilhas de freio	Embreagens
Distribuidores	91,5%	91,3%	92,5%	92,1%
Armazém do grupo	0,9%	1,0%	1,2%	0,9%
Fabricante da peça	5,1%	5,1%	4,1%	4,7%
Montadora ou Concessionária	1,2%	1,1%	1,2%	1,2%
Desmanche	0,0%	0,3%	0,4%	0,2%
Outros	1,2%	1,3%	2,0%	1,0%

Fonte: Gipa, 2011

➤ Canais de venda:

As lojas de autopeças vendem preferencialmente para os clientes particulares e para as oficinas mecânicas, representam 52% e 37% respectivamente do total da amostra, conforme mostra o gráfico abaixo:

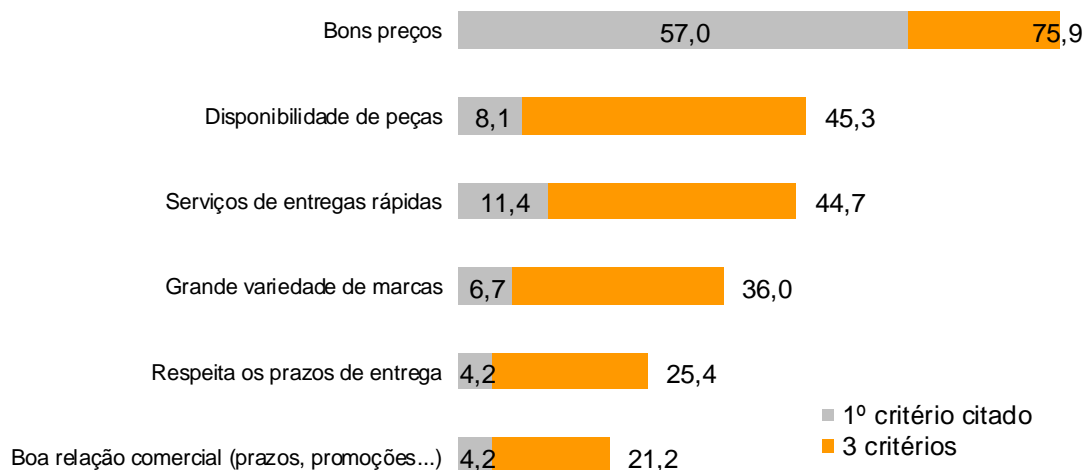


Fonte: Gipa, 2011

➤ Critério para a escolha do fornecedor:

Para a grande maioria das lojas de autopeças seus fornecedores têm de ter bons preços. Além disso, devem ter disponibilidade das peças e entrega rápida.

Gráfico 16 - Loja de autopeças – escolha do fornecedor

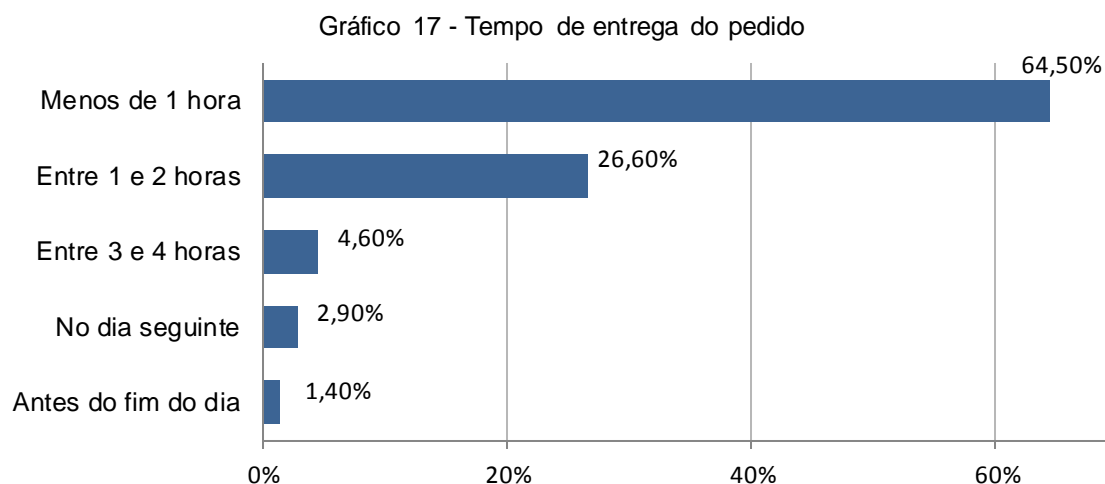


Fonte: Gipa, 2011



➤ Tempo de entrega do pedido:

Tendo a peça em estoque, mais de 60% das lojas de autopeças levam menos de uma hora para entregar um pedido ao cliente. Segundo a pesquisa GIPA 62% dos respondentes disseram possuir uma moto para entrega de mercadorias.



Fonte: Gipa, 2011

➤ Giro de estoque:

Das lojas de autopeças mistas, com foco na venda para o cliente e para a oficina mecânica, 70,7% responderam não saber quanto gira seu estoque por ano. Os que respondem dizem ter 3,4 giros ao ano, segundo tabela abaixo:

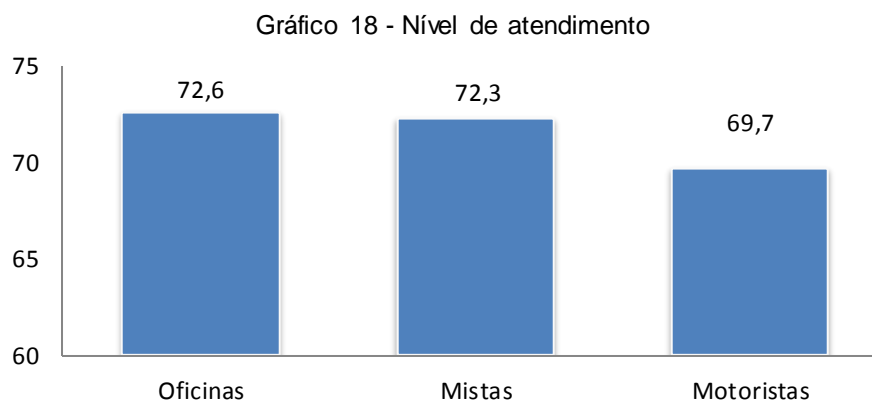
Tabela 3 - Giro de estoque

Giros de Estoque	Oficinas	Mistas	Motoristas
1 vez	21,6%	32,7%	23,4%
2 vezes	43,2%	20,4%	23,4%
3 vezes	2,7%	14,3%	8,5%
4 vezes	8,1%	6,1%	6,4%
5 vezes ou mais	24,4%	26,5%	38,3%
Média giros	3,1%	3,3%	3,8%
Não sabe	69,5%	70,7%	72,7%

Fonte: Gipa, 2011

➤ Índice de atendimento:

O índice de atendimento é praticamente igual, independente do tamanho ou da especialidade da loja. Para as lojas de autopeças mistas, 72,3% dos pedidos são atendidos de imediato, segundo gráfico:



Fonte: Gipa, 2011

➤ Faturamento mensal:

Segundo pesquisa GIPA, 43,7% das lojas de autopeças no Brasil fatura entre dez e cinquenta mil reais por mês. 24,9% faturam entre cinco e dez mil reais por mês e 14% faturam entre cinquenta e cem mil reais por mês. A tabela abaixo mostra também o faturamento das oficinas e centro automotivos.

Tabela 4 - Faturamento mensal da loja de autopeças

Faturamento	Oficina Mecânica	Centro Automotivo	Oficina Especializada	Loja de peças
Menos de R\$ 5.000	36,3%	5,7%	56,5%	9,0%
De R\$ 5.001 a R\$ 10.000	30,6%	33,3%	21,7%	24,9%
De R\$ 10.001 a R\$ 50.000	28,4%	39,0%	19,6%	43,7%
De R\$ 50.001 a R\$ 100.000	3,4%	16,3%	2,2%	14,0%
De R\$ 100.001 a R\$ 150.000	1,2%	2,4%	0,0%	4,5%
R\$ 150.001 a R\$ 200.000	0,2%	2,4%	0,0%	3,2%
Mais de R\$ 200.001	0,0%	0,8%	0,0%	0,7%

Fonte: Gipa, 2011

#### **4.4 Equipe de Gestão**

A equipe de gestão da loja de autopeças será presidida por concessionários com sólida experiência na gestão de concessionárias. As concessionárias serão indicadas pela Fiat automóveis e deverão possuir foco no negócio de pós-vendas, iniciativa para atuar em novos desafios e visão de futuro.

#### **4.5 Produtos e Serviços**

##### ➤ Peças e Acessórios

As peças e acessórios genuínos Fiat são projetados para atender aos veículos da marca Fiat. São testadas e aprovadas pela engenharia da montadora garantindo a qualidade e segurança do produto. Possui um ano de garantia quanto comprada e instalada na revenda Fiat e três meses caso instalado por uma oficina especializada. São mais de cinquenta mil itens em estoque, garantindo a diversidade e maior nível de atendimento aos seus parceiros.

##### ➤ Lubrificantes

Na loja de autopeças serão comercializados óleos e fluidos da marca Petronas – fornecedor homologado Fiat. Os produtos disponíveis serão aqueles que já foram ou são recomendados no manual de uso e manutenção do veículo.

##### ➤ Pneus

A loja de autopeças Fiat terá a opção de comercializar os pneus da marca Pirelli, fornecedor homologado Fiat para o pós-vendas. Os produtos foram desenvolvidos para interagir em perfeito equilíbrio com o solo e garantir também a redução do ruído, a melhor frenagem e dirigibilidade, além de permitir um desempenho constante ao longo de toda a vida útil dos pneus.

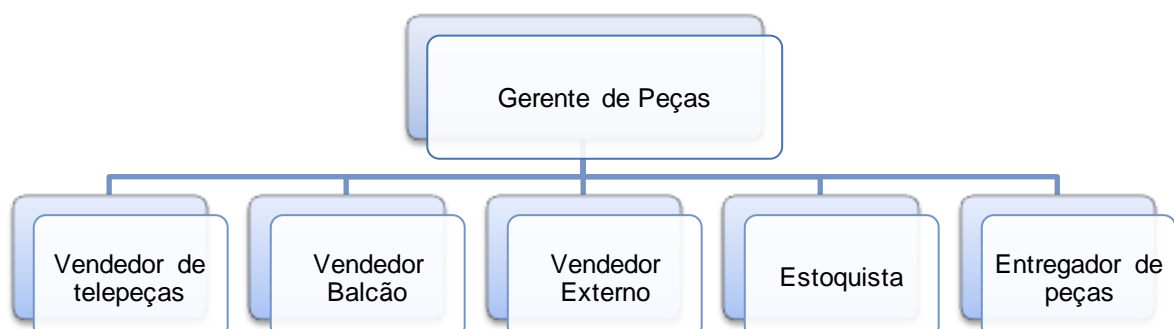
## 4.6 Estrutura e operações

A loja de autopeças Fiat contará com a seguinte equipe de gestão:

- **Gerente de Peças:** Responsável pela gestão do estoque de peças e seus indicadores – Giro de estoque, índice de atendimento, faturamento entre outros. Responsável em gerir as campanhas de marketing e do relacionamento com os reparadores de sua área de influência;
- **Vendedor Telemarketing:** Responsável pelo atendimento e venda dos clientes que compram por telefone;
- **Vendedor Balcão:** Responsável pelo atendimento e venda dos clientes que compram pessoalmente;
- **Vendedor Externo:** Responsável em prospectar e visitar novos clientes, além de realizar a venda “in loco”;
- **Estoquista:** Responsável pela estocagem e organização do estoque de peças;
- **Entregador de peças:** Responsável pela entrega dos pedidos de peças;

A seguir o organograma funcional da loja de autopeças:

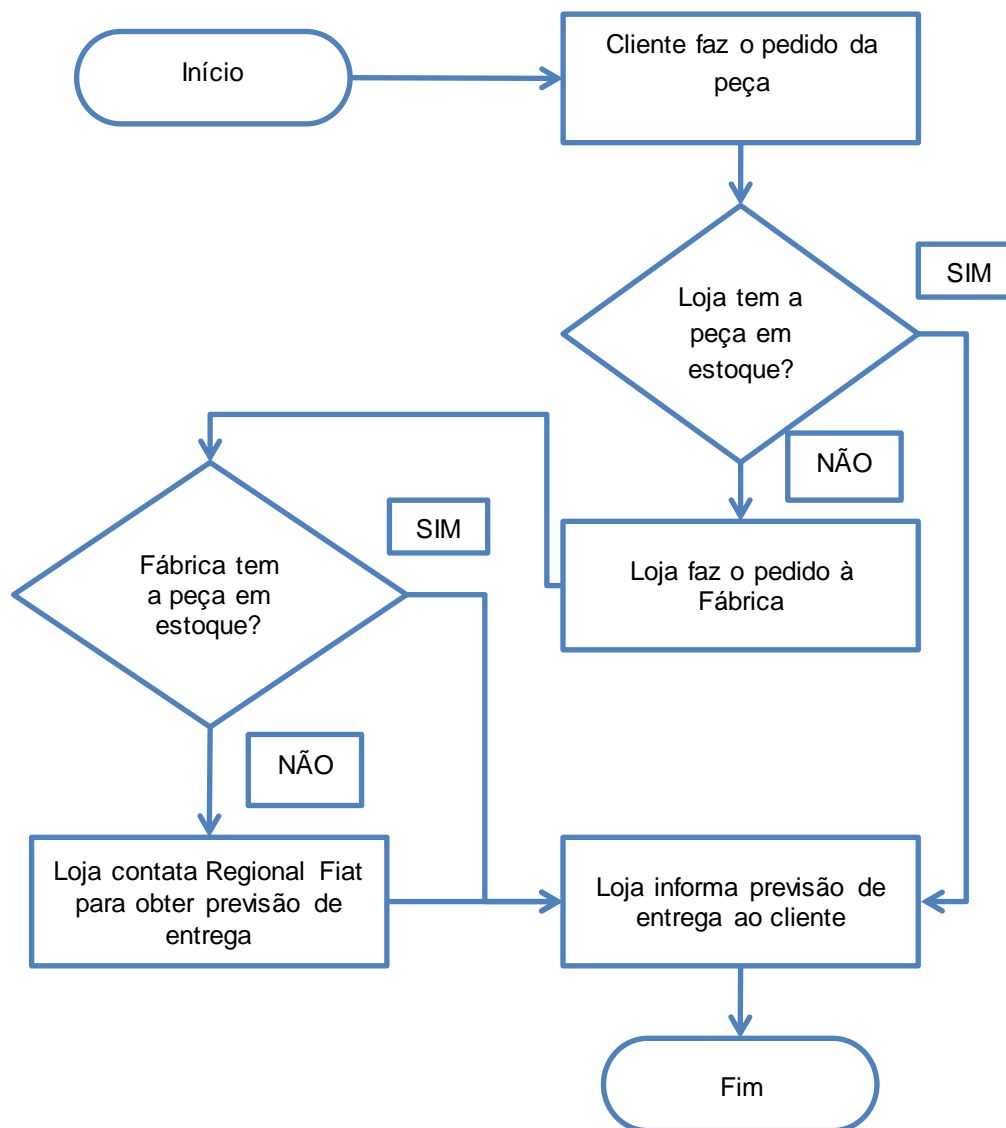
Figura 4 - Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

O fluxo de atendimento seguirá a rotina descrita a seguir:

Figura 5 - Fluxo de atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A fachada da loja de autopeças Fiat estará identificada com a logo da marca Fiat e o vermelho e cinza característico de toda a rede de concessionárias. O objetivo é reforçar o conceito de qualidade e segurança, premissas das peças genuínas Fiat. A seguir figura ilustrativa da fachada:

Figura 6 - Fachada da loja de autopeças Fiat

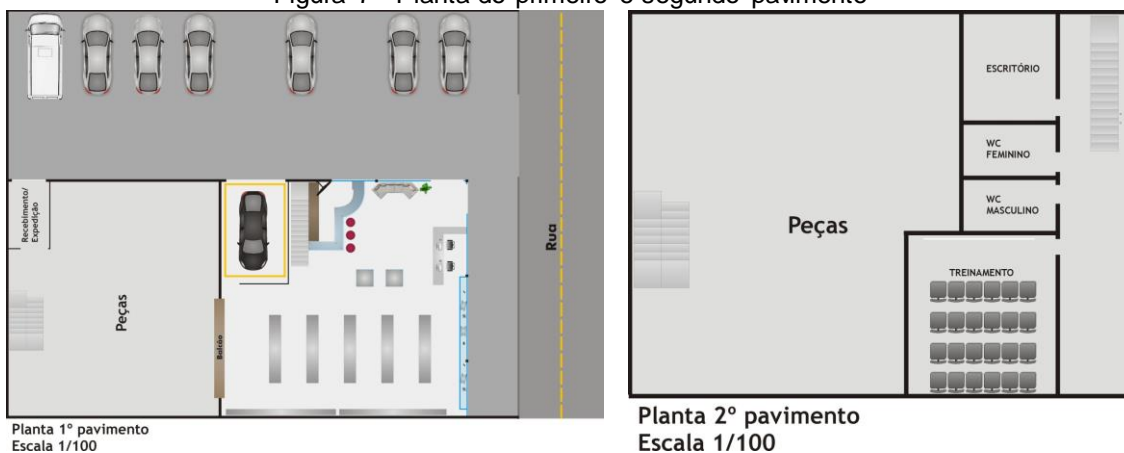


Fachada

Fonte: Marketing de Pós-Vendas - Fiat

No primeiro pavimento teremos o balcão de peças logo na entrada da loja, um expositor de acessórios e parte do estoque de peças. No pavimento superior uma sala de treinamento para os clientes reparadores, o escritório da gerência, os banheiros e o restante do estoque de peças conforme figura abaixo:

Figura 7 - Planta do primeiro e segundo pavimento



Fonte: Marketing de Pós-Vendas – Fiat

## 4.7 Marketing e Vendas

A loja de autopeças Fiat valerá, como estratégia promocional de vendas, das campanhas de marketing promovidas pela Fiat Automóveis. Este ano a campanha de nome Insuperável visa melhorar o relacionamento entre a loja e seu cliente reparador, bem como aumentar o faturamento de peças genuínas Fiat.

Figura 8 - Campanha insuperáveis 2012



Fonte: <https://www.reparadorfiat.com.br>, 2012

A loja de autopeças contará também com o ciclo de palestras. Com foco no relacionamento com o cliente reparador a Fiat Automóveis promove treinamentos voltados para este público sem custo algum ao concessionário ou cliente reparador. São cinco cursos de duas horas cada, uma vez por semana. O local do treinamento será na própria loja de autopeças.

A loja de autopeças Fiat conta também com o site do reparador para potencializar seu relacionamento e volume de vendas. O site do reparador é um portal de relacionamento, criado com o objetivo de aproximar cada vez mais a Fiat dos reparadores automotivos. Através do portal o reparador tem acesso a notícias, dicas de manutenção, palestras e outras importantes informações.

A loja de autopeças também terá o incentivo das periódicas promoções, feita pela Fiat Automóveis, de acessórios, amortecedores, faróis ou itens exclusivos para modelos antigos da marca. A seguir alguns exemplos das promoções:

Figura 9 - Promoções periódicas

**Alarmes com descontos assim, seus clientes vão curtir!**

DESCONTOS VÁLIDOS ATÉ **29/07**  
OU ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES

E você com certeza irá vender mais. Mas atenção: os descontos de 5% a 20% só duram até o dia 29! Aproveite os descontos e faça uma super promoção para deixar seus clientes satisfeitos.

**Quem avisa amigo é: Você já aproveitou as ofertas de amortecedores Fiat?**

DESCONTOS VÁLIDOS ATÉ **15 DE JULHO**  
OU ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES

O prazo das ofertas de amortecedores está terminando, por isso não perca tempo e faça já o seu pedido através do CSPS (pedido 32-PROM-NM). Você não vai perder os descontos de 5% até 40%, não é?

**Variedade tem desconto**

Continuam as promoções de **Peças Genuínas Fiat!** E agora temos itens variados, como faróis, frisos e para-choques com descontos incríveis de até 50%. Mas você já sabe: esta promoção só é válida entre os dias 04 e 15/06 ou enquanto durarem os estoques. Por isso, garanta já suas peças através do CSPS (pedido 32-PROM-NM) e aproveite essa oportunidade!

DESCONTOS DE **5% ATÉ 50%**

**Não deixe de curtir a promoção de alarmes genuínos!**

DESCONTOS DE **5% A 20%**

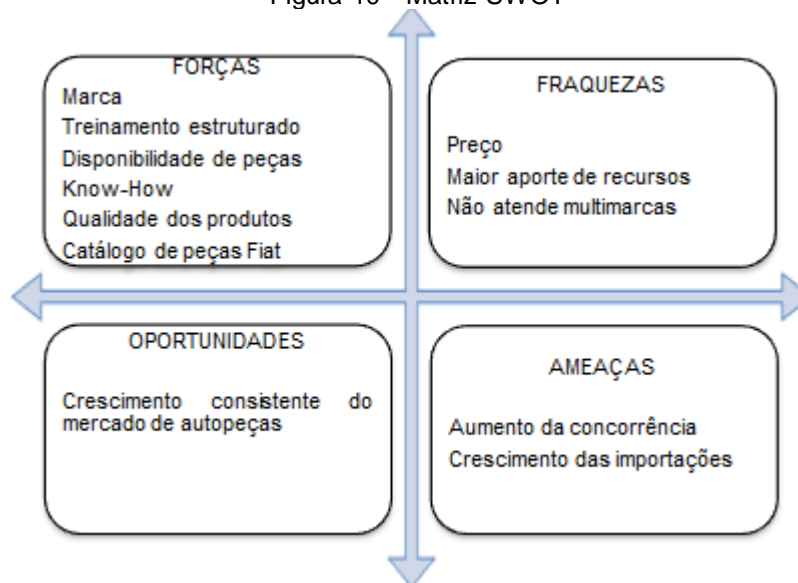
Compartilhe esta promoção com seus clientes e aumente seu volume de vendas de alarmes. Veja abaixo os alarmes genuínos Fiat que terão descontos exclusivos entre os dias 16/07 e 29/07 ou enquanto durarem os estoques.

Fonte: Marketing de Pós-Vendas – Fiat

#### 4.8 Análise Swot e objetivos de crescimento

A análise Swot foi construída com base nos resultados da pesquisa Gipa e dados do mercado de autopeças apresentados previamente neste trabalho.

Figura 10 - Matriz SWOT

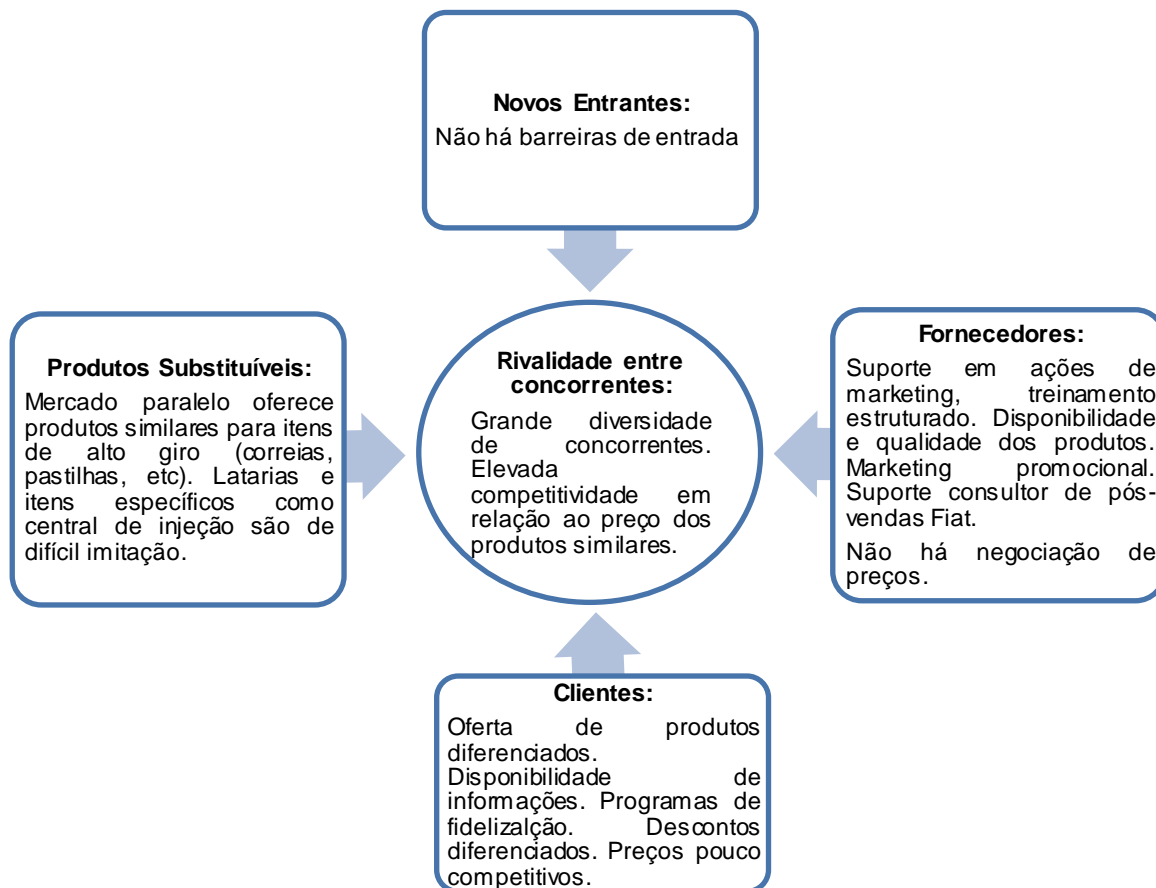


Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.



Análise da concorrência segundo o modelo de cinco forças proposto por Porter sugere a análise de cinco fatores que devem ser analisados a fim de desenvolver uma eficiente estratégia empresarial.

Figura 11 - Análise das cinco forças de Porter



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A loja de autopeças Fiat pretende crescer em faturamento dez por cento ao ano como estimativa inicial, reavaliada ao final do segundo ano.

Tendo como referência a matriz SWOT, a análise das cinco forças de Porter apresentada e definido o objetivo de estratégia de crescimento, a loja de autopeças Fiat foca em algumas ações-chave descritas a seguir:

- Investir a verba destinada a publicidade (1% do faturamento mês) na divulgação dos diferenciais dos produtos comercializados na loja frente aos produtos disponíveis no mercado.
- Utilizar a verba cooperada, junto aos Regionais, para promover ações de relacionamento com os maiores clientes reparador como churrascos, sexta sertaneja, entre outros eventos a fim de manter fieis e mesmo potencializar a venda de peças e acessórios.
- Utilizar o ciclo de palestras voltado ao público reparador com o objetivo de criar novos relacionamentos com potenciais clientes.
- Treinar e desenvolver a equipe com base no percurso formativo prescrito pela Fiat Automóveis.

## 4.9 Finanças

### 4.9.1 Investimentos:

Serão necessários para a abertura da loja de autopeças Fiat diversos equipamentos, inclusive uma moto para a entrega das peças aos clientes. A descrição detalhada figura na tabela abaixo:

Tabela 5 - Investimentos fixos

Máquinas e equipamentos	Qnt	Valor Unitário	Valor Total
Computadores	4	R\$ 1.200	R\$ 4.800
Impressoras	2	R\$ 800	R\$ 1.600
Televisão	1	R\$ 899	R\$ 899
Ar condicionado	1	R\$ 699	R\$ 699
Data Show	1	R\$ 1.600	R\$ 1.600
Telefones internos	4	R\$ 70	R\$ 280
Software de escritório	2	R\$ 600	R\$ 1.200
Móveis e utensílios	Qnt	Valor Unitário	Valor Total
Prateleiras de peças	12	R\$ 400	R\$ 4.800
Vitrine de acessório	1	R\$ 450	R\$ 450
Cadeiras de treinamento	14	R\$ 180	R\$ 2.520
Mesa sala de treinamento	1	R\$ 250	R\$ 250
Mesa de escritório	1	R\$ 400	R\$ 400
Cadeiras para escritório	3	R\$ 180	R\$ 540
Veículo	Qnt	Valor Unitário	Valor Total
Moto CG 125 Cargo	1	R\$ 5.780	R\$ 5.780
<b>Total investimentos Fixos</b>			<b>R\$ 25.818</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Os investimentos pré-operacionais estão listados conforme abaixo:

Tabela 6 - Investimentos pré-operacionais

Legalização		
Registro junta comercial	R\$	120
Pagamento DAE	R\$	80
Prefeitura	R\$	350
Alvará sanitário	R\$	80
Alvará de localização	R\$	150
Corpo de bombeiros	R\$	100
Reforma		
Pedreiro	R\$	2.500
Encanador	R\$	800
Eletricista	R\$	1.200
Pintor	R\$	1.500
Inst de equip.	R\$	2.000
Materiais diversos	R\$	3.500
Identificação da loja	R\$	15.000
Divulgação		
Spot rádio	R\$	2.500
Panfletos	R\$	1.200
<b>Total dos Investimentos pré-operacionais:</b>	<b>R\$</b>	<b>31.080</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A venda é feita parcelando-se em até noventa dias conforme distribuição a seguir. A compra de peças e acessórios é dividida entre trinta, sessenta e noventa dias.

Tabela 7 - Prazo médio de venda e compra

Prazo médio de vendas	Participação	Dias	Média ponderada
À vista	20%	0	0,0
Prazo 1	20%	30	6,0
Prazo 2	30%	60	18
Prazo 3	30%	90	27,0
Prazo médio total			51
Prazo médio de compras	Participação	Dias	Média ponderada
Prazo 1	33%	30	10,0
Prazo 2	33%	60	20,0
Prazo 3	33%	90	30,0
Prazo médio total			59,9

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Ao determinarmos doze dias como a necessidade média de estoque é calculada à necessidade líquida de capital de giro:

Necessidade líquida de capital de giro	
Prazo médio de vendas	51
Necessidade média de estoque	12,0
Recursos próprios fora de caixa	63
Prazo médio de compras	59,9
Necessidade líquida de capital de giro em dias	3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

O caixa mínimo é descrito na tabela a seguir:

Caixa mínimo		
Custo fixo mensal	R\$	11.942
Custo variável mensal	R\$	68.600
Custo total da loja de peças	R\$	80.542
Custo total diário	R\$	2.685
Necessidade líquida de capital de giro em dias	R\$	3
Caixa mínimo	R\$	8.215

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

O valor do estoque inicial foi baseado no estoque praticado por uma concessionária de pequeno porte. A distribuição entre os elementos do estoque foi 60% de peças, 15,5% de acessórios, 15% de óleo e lubrificantes, 5% de pneus e 4,5% de baterias. Os valores estão relacionados abaixo:

Estimativa estoque inicial		
Peças	R\$	36.000
Acessórios	R\$	9.300
Óleo	R\$	9.000
Pneus	R\$	3.000
Baterias	R\$	2.700
Total	R\$	60.000

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

O capital de giro é a soma do estoque inicial e o caixa mínimo necessário:

Capital de Giro		
Estoque Inicial	R\$	60.000
Caixa mínimo	R\$	8.215
Total Capital de Giro	R\$	68.215

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

O investimento inicial é então determinado como a soma dos investimentos fixos, capital de giro necessário e investimentos pré-operacionais, conforme abaixo:

Investimento Total		
Investimentos Fixos	R\$	25.818
Capital de Giro	R\$	68.215
Investimentos pré-operacionais	R\$	31.080
Total	R\$	125.113

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

#### 4.9.2 Custos:

Os custos foram divididos em custo de mão de obra, custos com a depreciação, custos fixos operacionais e custos de comercialização dos produtos.

Os custos com mão de obra foram estimados com o usualmente praticado pelo mercado. Os valores dos encargos sociais são referentes à empresa optante pelo simples nacional.

Tabela 13 - Custos com mão de obra

Custos com Mão de obra					
Função	Salário Mensal		Encargos Sociais		Total
Gerente de peças	R\$	1.800	R\$	608	R\$ 2.408
Vendedor balcão	R\$	1.000	R\$	338	R\$ 1.338
Vendedor de tele peças	R\$	1.000	R\$	338	R\$ 1.338
Vendedor externo	R\$	1.000	R\$	338	R\$ 1.338
Estoquista	R\$	800	R\$	270	R\$ 1.070
Entregador	R\$	800	R\$	270	R\$ 1.070
Total mão de obra					R\$ 8.561

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A depreciação dos bens materiais está relacionada na tabela a seguir:

Tabela 14 - Custos com a depreciação

Custos com depreciação					
Ativos Fixos	Valor do Bem	Vida útil (anos)	Dep. Mensal	Dep. Anual	
Computadores	R\$ 4.800	3	R\$ 133	R\$	1.600
Impressoras	R\$ 1.600	3	R\$ 44	R\$	533
Televisão	R\$ 899	5	R\$ 15	R\$	180
Ar condicionado	R\$ 699	8	R\$ 7	R\$	87
Datashow	R\$ 1.600	3	R\$ 44	R\$	533
Telefones internos	R\$ 280	2	R\$ 12	R\$	140
Moto CG 125 Cargo	R\$ 5.780	4	R\$ 120	R\$	1.445
Vitrine de acessório	R\$ 450	4	R\$ 9	R\$	113
Total Depreciação			R\$ 386	R\$	4.631

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Os custos fixos operacionais estão relacionados a seguir:

Custos Fixos Operacionais	
Descrição	Custo total mensal
Água	R\$ 165
Luz	R\$ 280
Internet + Telefone + TV	R\$ 180
Combustível	R\$ 80
Aluguel	R\$ 800
IPTU	R\$ 450
IPVA+Lic+Seg obr - Moto	R\$ 40
Salários	R\$ 8.561
Limpeza e manutenção	R\$ 850
Material de escritório	R\$ 150
Depreciação mensal	R\$ 386
<b>Total</b>	<b>R\$ 11.942</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Os custos de comercialização são dependentes do faturamento mensal e englobam desde impostos, taxa de administração do cartão, publicidade para posterior investimento e comissionamento dos vendedores.

Custo de comercialização	
Descrição	Custo total mensal
Impostos (4%)	R\$ 3.440
Publicidade (1%)	R\$ 860
Comissionamento (2%)	R\$ 1.720
Taxa de adm cartão (3%)	R\$ 2.580
<b>Total</b>	<b>R\$ 8.600</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

O custo variável é encontrado somando-se o custo de comercialização e o estoque necessário.

Tabela 17 - Custo variável

Custo variável	
Descrição	Custo total mensal
Custo de comercialização	R\$ 8.600
Estoque	R\$ 60.000
Total	R\$ 68.600

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

#### 4.9.3 Demonstrativo do resultado do exercício:

O demonstrativo do resultado do primeiro mês de funcionamento revela um resultado operacional de R\$ 5.458.

Tabela 18 - Demonstrativo do resultado do exercício – primeiro mês

Demonstrativo do Resultado do Exercício - 1º mês	
Descrição	Valor
Faturamento total com vendas	R\$ 86.000
Custo estoque inicial	R\$ 60.000
Impostos e gastos sobre vendas	R\$ 8.600
Margem de Contribuição	R\$ 17.400
Custos fixos operacionais	R\$ 11.942
Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo)	R\$ 5.458

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Supondo um crescimento no faturamento anual de 10% é possível expandir o fluxo de caixa para os próximos dez anos, conforme tabela a seguir.



Tabela 19 - Fluxo de caixa para 10 anos

Descrição	Ano Zero	2013	2014	2015	2016	2017
Custo Inicial	125.113					
Faturamento Total		1.032.000	1.135.200	1.248.720	1.373.592	1.510.951
Custo Estoque		720.000	794.640	874.104	961.514	1.057.666
Imp. e gastos sobre Fat		103.200	113.520	124.872	137.359	151.095
Lucro Tributável		208.800	227.040	249.744	274.718	302.190
Custos Fixos		143.307	143.307	143.307	143.307	143.307
Fluxo de Caixa	125.113	65.493	83.733	106.437	131.412	158.884

Descrição	2018	2019	2020	2021	2022
Custo Inicial					
Faturamento Total	1.662.046	1.828.251	2.011.076	2.212.184	2.433.402
Custo Estoque	1.163.432	1.279.776	1.407.753	1.548.529	1.703.381
Imp. e gastos sobre Fat	166.205	182.825	201.108	221.218	243.340
Lucro Tributável	332.409	365.650	402.215	442.437	486.680
Custos Fixos	143.307	143.307	143.307	143.307	143.307
Fluxo de Caixa	189.103	222.343	258.909	299.130	343.374

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

#### 4.9.4 Indicadores de viabilidade:

➤ Ponto de Equilíbrio:

No ponto de equilíbrio o total de vendas é igual ao total de gastos, resultando em um lucro operacional igual a zero. A determinação do ponto de equilíbrio da loja de autopeças foi feita da seguinte forma:

$$P.E = \frac{\text{Custos Fixos total}}{\left(\frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}}\right)} = \frac{\text{R\$ 11.942}}{\left(\frac{\text{R\$ 17.400}}{\text{R\$ 86000}}\right)} = \text{R\$ 59.025}$$

Ou seja, um faturamento de menos que R\$ 59.025 por mês traria prejuízo para a operação.

➤ Lucratividade:

A lucratividade é dada pela seguinte fórmula:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Faturamento Total}} = \frac{\text{R\$ 5.458}}{\text{R\$ 86.000}} \times 100 = 6,35\%$$

Ou seja, de todo faturamento no primeiro mês de operação o retorno para o investidor é de 6,35%.

➤ Taxa interna de Retorno:

A taxa interna de retorno ou TIR é dada pela seguinte fórmula:

$$\text{TIR} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Investimento Total}} = \frac{\text{R\$ 5.458}}{\text{R\$ 123.113}} \times 100 = 4,36\%$$

Ao ano a taxa interna de retorno é da ordem de 68,61%

A TIR modificada, para dez anos de empresa e uma taxa média de atratividade de 22% é de 41,4%.

➤ Valor Presente Líquido:

Para o cálculo do valor presente líquido utilizamos o resultado de um ano de funcionamento, conforme estratificado na tabela 20, e uma taxa média de atratividade de 28% ao ano.

O resultado do valor presente líquido é de R\$ 166.151.

Tabela 20 - Fluxo de caixa para 12 meses

Mês	FC	FC Descontado	Saldo
0	-R\$ 125.113	0	-R\$ 125.113
1	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 119.656
2	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 114.198
3	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 108.740
4	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 103.282
5	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 97.824
6	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 92.367
7	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 86.909
8	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 81.451
9	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 75.993
10	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 70.536
11	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 65.078
12	R\$ 86.000	-R\$ 80.542	-R\$ 59.620

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

➤ Retorno do Investimento:

O retorno do investimento ou payback foi estimado da seguinte forma:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Resultado Operacional}} = \frac{\text{R\$ } 125.113}{\text{R\$ } 5.458} = 22,9 \text{ meses}$$

Ou um ano e nove meses.

#### 4.9.5 Simulações:

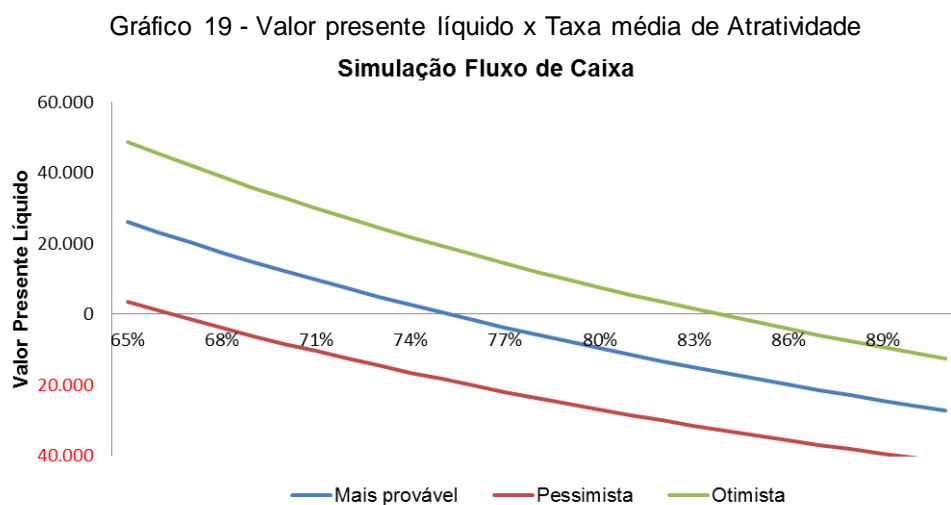
As simulações a seguir tiveram o propósito de incluir dois cenários distintos, o pessimista e o otimista. Com base no fluxo de caixa anual para dez anos foi proposta uma variação de 15% para mais (cenário otimista) e 15% para menos (cenário pessimista), conforme tabela a seguir:

Tabela 21 - Cenários para o fluxo de caixa

Cenário	Otimista	Mais Provável	Pessimista
Percentual	15%	0%	15%
0	-R\$ 125.113	-R\$ 125.113	-R\$ 125.113
1	R\$ 75.317	R\$ 65.493	R\$ 55.669
2	R\$ 96.293	R\$ 83.733	R\$ 71.173
3	R\$ 122.403	R\$ 106.437	R\$ 90.472
4	R\$ 151.123	R\$ 131.412	R\$ 111.700
5	R\$ 182.716	R\$ 158.884	R\$ 135.051
6	R\$ 217.468	R\$ 189.103	R\$ 160.737
7	R\$ 255.695	R\$ 222.343	R\$ 188.992
8	R\$ 297.745	R\$ 258.909	R\$ 220.072
9	R\$ 344.000	R\$ 299.130	R\$ 254.261
10	R\$ 394.880	R\$ 343.374	R\$ 291.868

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

O valor presente líquido foi encontrado para os diversos cenários e plotado em função da variação da taxa média de atratividade, conforme gráfico a seguir:



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Outra importante simulação é a inclusão da probabilidade de ocorrência destes cenários e o cálculo do valor presente líquido.

Conforme a tabela abaixo foi estimada a probabilidade de 25% de ocorrer o cenário otimista, 40% do mais provável e 35% do cenário pessimista. A taxa média de atratividade também foi variada em 28% para o cenário otimista, 22% para o mais provável e 16% para o cenário pessimista.

Tabela 22 - Probabilidade de ocorrência dos cenários

Cenários	Otimista	Mais Provável	Pessimista
TMA	28%	22%	16%
Probabilidade	25%	40%	35%
Valor Presente Líquido	R\$ 303.050	R\$ 423.894	R\$ 601.743
Resultado	Viável	Viável	Viável

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Ao utilizar o fluxo de caixa mais provável obtém-se positivo o valor presente líquido para os diversos cenários, confirmando assim a viabilidade financeira para a loja de autopeças Fiat para as taxas médias de atratividade descritas.

#### 4.9.6 Estimativa do incremento no faturamento Fiat:

Após as análise de viabilidade e estimativas de crescimento anual foi possível traçar o incremento no faturamento da Fiat na venda de peças e acessórios. No primeiro ano uma loja de autopeças Fiat irá comprar por mês uma média de R\$ 45.300 entre peças e acessórios. No ano isso representa uma compra de R\$ 543.600. Supondo um crescimento da compra de 10% ao ano e a abertura de 16 lojas de autopeças no primeiro e segundo ano e oito lojas nos anos seguintes teremos um aumento na compra de peças e acessórios conforme tabela a seguir:

Tabela 23 - Estimativa de incremento do faturamento Fiat

Qnt	2013	2014	2015	2016	2017	2018
16	8.697.600	9.567.360	10.524.096	11.576.506	12.734.156	14.007.572
16		8.697.600	9.567.360	10.524.096	11.576.506	12.734.156
16			8.697.600	9.567.360	10.524.096	11.576.506
8				4.348.800	4.783.680	5.262.048
8					4.348.800	4.783.680
8						4.348.800
Total	8.697.600	18.264.960	28.789.056	36.016.762	43.967.238	52.712.762

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

## 5 CONCLUSÃO

O mercado brasileiro de autopeças nos anos recentes tem sido bastante rentável, e apresentou um crescimento além das expectativas. Apesar dos novos entrantes e aumento das importações de autopeças, as medidas de incentivo do governo como a redução do IPI estimulam o setor automotivo, grande motriz da venda de componentes para a reposição.

A loja de autopeças Fiat demonstrou ser um empreendimento viável e de baixo custo inicial, cerca de R\$ 125.113. O retorno do investimento foi de um ano e nove meses e a lucratividade da ordem de 6,35%. As análises da variação do fluxo de caixa demonstram que mesmo com uma flutuação do mercado, cenário pessimista, o empreendimento ainda sim é viável. Vale ressaltar que o respaldo da montadora em oferecer produtos com qualidade, garantia, disponibilidade de peças, treinamento estruturado para os funcionários, campanhas de marketing, ciclo de palestras para os reparadores, catálogo de peças entre outros, reforçam ainda mais o potencial de sucesso da loja de autopeças frente aos concorrentes.

A Fiat Automóveis terá um aumento na venda de peças e acessórios de cerca de R\$ 8.697.600 no primeiro ano com a implantação de 16 lojas, duas por regional. No segundo ano com a implantação de mais 16 lojas o faturamento incremental será de R\$ 18.264.960. No médio prazo, seis anos após a inclusão da loja de autopeças, e estimando a abertura de 72 lojas em todo o Brasil, a Fiat terá um aumento no faturamento de R\$ 52.712.762 ao ano.

Conclui-se que a loja de autopeças Fiat é um negócio rentável, de baixo custo e muito promissor, diversificará o negócio do concessionário e aumentará o faturamento de peças e acessórios da Fiat Automóveis.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ANFAVEA, Anuário da Indústria Automobilística Brasileira. São Paulo, 2011.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luisa. 30. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. Plano de Negócios: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FILION, Jaques Louis. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. Revista de administração, São Paulo, V. 34, nº 2, Abril/Junho 1999.

SIMARA, Maria de Souza Silveira Greco et al. Empreendedorismo no Brasil: 2010. Curitiba: IBQP, 2010.

SINDIPEÇAS, Diagnóstico do Mercado Independente de Reposição Automotiva no Brasil - Relatório Final. Janeiro, 2002.

SINDIPEÇAS, Desempenho do setor de Autopeças, São Paulo, 2012.



## GLOSSÁRIO

**ÁREA DE CONCESSÃO** área demarcada pela montadora para o exercício das atividades do concessionário, que não poderá operar além dos seus limites.

**CONTRATO DE CONCESSÃO** Termo que ajusta a relação comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores que especificara produtos, área demarcada, distância mínima e quota de veículos automotores, bem como as condições relativas a requisitos financeiros, organização administrativa e contábil, capacidade técnica, instalações, equipamentos e mão-de-obra especializada do concessionário.

**CONCESSIONÁRIO** empreendedor responsável por determinada concessão Fiat.

**PARQUE CIRCULANTE** quantidade de veículos licenciados em determinada região.

**LOJA DE AUTOPEÇA** empreendimento voltado a comercialização de peças e acessórios e afins para os veículos. Podem ser especializadas no cliente final, voltada para as oficinas mecânicas ou de natureza mista, ao atender ambos os públicos.

**OFICINAS MECÂNICAS** são as oficinas independentes, pertencentes ou não a uma rede de oficinas. São os responsáveis pela manutenção dos veículos, sem vínculo com qualquer montadora.

**OFICINAS ESPECIALIZADAS** são as oficinas especializadas em algum componente específico, como na parte elétrica do carro, na injeção eletrônica, escapamento, baterias, ar condicionado, etc.

**CENTRO AUTOMOTIVO:** são oficinas que atendem principalmente o "under car" e oferecem serviços de baixa complexidade.