

# **MBA EM FINANÇAS**

*Com Ênfase em Transporte*

## **PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE REVENDA DE PEÇAS E MANUTENÇÃO EM VEÍCULOS DE TRANSPORTE COLETIVO (ÔNIBUS)**

**Adriano Penha Cunha  
Bruno Luís Camargos de Oliveira  
Danilo Lopes Martins  
Julio Cesar Scalisse  
Marco Antônio Rocha da Silva  
Murilo Soares de Andrade Lara  
Paulo Cesar Gomes**

# **PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE REVENDA DE PEÇAS E MANUTENÇÃO EM VEÍCULOS DE TRANSPORTE COLETIVO (ÔNIBUS)**

Projeto apresentado ao IBMEC como requisito parcial  
para obtenção do título de Especialista em Finanças com  
Ênfase em Transporte

Orientador: Prof. Me Maurício de Mauro

**AGRADECIMENTOS**

Ao findar mais esta etapa, manifestamos nossos agradecimentos àqueles que conosco estiveram nessa jornada.

Aos nossos familiares, pelas horas de espera, enquanto a este estudo nos dedicávamos.

Aos professores do curso, pelos novos ensinamentos.

Ao prof. orientador Me Maurício de Mauro, pela valiosa orientação.

Aos colegas, pelas trocas, companheirismo e amizade.

À empresa, que nos forneceu os dados e informações para a realização da pesquisa, não medindo esforços no sentido de colaboração.

E às demais pessoas que de forma direta ou indireta contribuíram para a concretização deste trabalho.



## RESUMO

O objetivo do estudo foi realizar um plano de negócios para analisar a viabilidade para a implantação de um empresa de revenda de peças e manutenção em veículo de transporte coletivo. O ambiente considerado foi um grupo empresarial do setor, cuja atuação possui mais de 90 anos no mercado, com sede na cidade de São Paulo – SP. Foi realizado um estudo de caso, com abordagem quanti-qualitativa. A técnica utilizada foi a pesquisa documental. O modelo de plano de negócios adotado foi o proposto pelo Sebrae (2013). A partir do plano de negócios desenvolvido, evidenciou-se que o empreendimento é viável tanto do ponto de vista econômico quanto financeiramente. Identificou-se que o prazo esperado para retorno do investimento é de 8 meses, ou seja, menos de 01 ano, o que representa um investimento rentável. Além disso, atingiu a taxa de atratividade estimada pelos empreendedores. Portanto, pôde-se considerar que o projeto é atrativo para os sócios.

**Palavras-chave:** Transporte. Transporte Coletivo. Plano de Negócios. Ônibus.

**ABSTRACT**

The objective of the study was to develop a business plan to analyze the feasibility of implementing a company that sells parts and maintains public transport vehicles. The environment considered was a business group in the sector, which has been in the market for over 90 years, headquartered in the city of São Paulo – SP. A case study was carried out, with a quantitative-qualitative approach. The technique used was documentary research. The business plan model adopted was that proposed by Sebrae (2013). From the business plan developed, it was clear that the venture is viable from both an economic and financial point of view. It was identified that the expected period for return on investment is 8 months, that is, less than 01 year, which represents a profitable investment. Furthermore, it reached the attractiveness rate estimated by entrepreneurs. Therefore, it could be considered that the project is attractive to partners.

**Keywords:** Transport. Public Transport. Business Plan. Bus.

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> - Vantagens e desvantagens do modal rodoviário .....	16
<b>Tabela 2</b> – Fonte de recursos .....	37
<b>Tabela 3</b> - Estimativa de investimentos fixos .....	61
<b>Tabela 4</b> - Prazos Médios de Pagamento e Recebimento .....	62
<b>Tabela 5</b> - Investimento Total.....	63
<b>Tabela 6</b> - Fonte de recursos .....	63
<b>Tabela 7</b> - Estimativa do Custo com Depreciação sobre os Investimentos .....	70
<b>Tabela 8</b> - Indicadores de Retorno e Viabilidade .....	75
<b>Tabela 9</b> - Estimativa de crescimento .....	75
<b>Tabela 10</b> - Cálculo <i>Valuation</i> Renove.....	76

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1</b> - Região de abrangência das empresas .....	19
<b>Gráfico 2</b> - Total de funcionários .....	19
<b>Gráfico 3</b> - Outras modalidades de atuação .....	20
<b>Gráfico 4</b> - Distribuição da frota e idade média dos ônibus .....	21
<b>Gráfico 5</b> - Marcas predominantes dos chassis da frota .....	21
<b>Gráfico 6</b> - Marcas predominantes das carrocerias da frota.....	22
<b>Gráfico 7</b> - Distribuição da frota por tipo de transmissão.....	22
<b>Gráfico 8</b> - Distribuição da frota segundo o posicionamento do motor .....	23
<b>Gráfico 9</b> - Equipamentos/serviços embarcados na frota .....	24
<b>Gráfico 10</b> - Local de manutenção dos veículos.....	24
<b>Gráfico 11</b> - Fatores que mais sobrecarregam os custos das empresas .....	25
<b>Gráfico 12</b> - Atividades com maior carência de profissionais .....	26
<b>Gráfico 13</b> - Distribuição dos custos operacionais.....	26
<b>Gráfico 14</b> - Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas .....	27
<b>Gráfico 15</b> - Tendências de maior impacto para os próximos três anos.....	28
<b>Gráfico 16</b> - Quantidade de empresas com ônibus na frota por município estado de São Paulo.....	41

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> - Análise de mercado São Paulo-SP .....	39
<b>Figura 2</b> - Filtro Fases Potenciais Clientes .....	49
<b>Figura 3</b> - Estrutura de comercialização do empreendimento .....	51
<b>Figura 4</b> - Localização do empreendimento.....	52
<b>Figura 5</b> - <i>Layout</i> Garagem Vila Maria – Grupo JCA .....	53
<b>Figura 6</b> - Disposição e arranjo físico Oficina e Estoque .....	53
<b>Figura 7</b> - Fluxograma do processo de execução de serviços.....	56
<b>Figura 8</b> - Fluxograma Processo Comercial .....	57
<b>Figura 9</b> - Reuniões da Governança Renove .....	59
<b>Figura 10</b> - Matriz F.O.F.A. ....	77



**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> - Modelo de plano de negócios utilizado.....	31
<b>Quadro 2</b> - Listagem de concorrentes – concessionárias dos fabricantes de chassis .....	43
<b>Quadro 3</b> - Listagem de concorrentes - empresa menores e autônomos.....	43
<b>Quadro 4</b> – Fornecedores de Autopeças por Grupo.....	45
<b>Quadro 5</b> - Capacidade produtiva da Estrutura .....	55
<b>Quadro 6</b> - Capacidade de Mão de Obra 2024.....	60
<b>Quadro 7</b> - Base de Cálculo e Premissas WACC.....	64
<b>Quadro 8</b> - Estimativa de Faturamento para 2024, em milhares de reais .....	65
<b>Quadro 9</b> - Capacidade Produtiva de Pessoal Horas Utilizadas x Horas Contratadas .....	65
<b>Quadro 10</b> - Capacidade Mensal da Estrutura Física Total em Horas com 1 Turno	65
<b>Quadro 11</b> - Base de Cálculo Produtividade por Colaborador.....	66
<b>Quadro 12</b> - Estimativa de Custos de Comercialização, em milhares de reais .....	67
<b>Quadro 13</b> - Lucro Bruto, em milhares de reais.....	68
<b>Quadro 14</b> - Cargos e Salários .....	69
<b>Quadro 15</b> - Estimativa de mao de obra .....	69
<b>Quadro 16</b> - Premissas Produtividade Líquida .....	70
<b>Quadro 17</b> - Provisão de Despesas Fixas, em milhares de reais .....	71
<b>Quadro 18</b> - Estimativa do Demonstrativo de Resultados Renove 2024, em milhares de reais .....	72
<b>Quadro 19</b> - Lucratividade .....	74

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

aC	antes de Cristo
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
art	artigo
CNAE	Classificação Nacional das Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNT	Confederação Nacional do Transporte
ITL	Instituto de Transporte e Logística
SEBRAE	Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
SEST/SENAT do Transporte	Serviço Social do Transporte/Serviço Nacional de Aprendizagem
SINCOPEÇAS	Sindicato do Comércio Varejista de Peças e Acessórios para Veículos
SINDIPEÇAS Automotores	Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos
SINDIREPA	Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios do Estado de São Paulo

**SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 BASES CONCEITUAIS</b> .....	15
2.1 O SISTEMA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIO .....	15
2.2 TRANSPORTE RODOVIÁRIO COLETIVO .....	16
2.3 PERFIL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE COLETIVO NO BRASIL .....	18
2.4 PLANO DE NEGÓCIOS .....	28
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	30
<b>4 PLANO DE NEGÓCIO</b> .....	32
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	32
4.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio .....	33
4.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições .....	33
4.1.3 Dados do empreendimento .....	34
4.1.4 Missão da empresa .....	35
4.1.5 Setores de atividades.....	35
4.1.6 Forma jurídica.....	37
4.1.7 Enquadramento tributário .....	37
4.1.8 Capital social .....	37
4.1.9 Fonte de recursos .....	37
4.2 ANÁLISE DE MERCADO.....	38
4.2.1 Estudo dos clientes.....	38
4.2.2 Estudo dos concorrentes .....	41
4.2.3 Estudo dos fornecedores .....	44
4.3 PLANO DE MARKETING .....	46
4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços .....	46
4.3.2 Preço .....	47
4.3.3 Estratégias promocionais.....	47
4.3.4 Estrutura de comercialização.....	51
4.3.5 Localização do negócio .....	51
4.4 OPERACIONAL .....	52
4.4.1 <i>Layout</i> ou arranjo físico.....	52
4.4.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.....	54

<b>4.4.3 Processos operacionais .....</b>	<b>55</b>
<b>4.4.4 Necessidade de pessoal .....</b>	<b>59</b>
<b>4.5.1 Estimativa dos investimentos fixos .....</b>	<b>60</b>
<b>4.5.2 Capital de giro .....</b>	<b>61</b>
<b>4.5.3 Investimentos pré-operacionais .....</b>	<b>62</b>
<b>4.5.4 Investimento total (resumo) .....</b>	<b>62</b>
<b>4.5.5 Estimativa do faturamento mensal .....</b>	<b>64</b>
<b>4.5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações .....</b>	<b>66</b>
<b>4.5.7 Estimativa dos custos de comercialização .....</b>	<b>66</b>
<b>4.5.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas .....</b>	<b>67</b>
<b>4.5.9 Estimativa dos custos com mão de obra .....</b>	<b>68</b>
<b>4.5.10 Estimativa do custo com depreciação .....</b>	<b>70</b>
<b>4.5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais .....</b>	<b>71</b>
<b>4.5.12 Demonstrativo de resultados .....</b>	<b>71</b>
<b>4.5.13 Indicadores de viabilidade .....</b>	<b>72</b>
<b>4.5.13.1 Ponto de equilíbrio .....</b>	<b>72</b>
<b>4.5.13.2 Lucratividade .....</b>	<b>73</b>
<b>4.5.13.3 Rentabilidade .....</b>	<b>74</b>
<b>4.5.13.4 Prazo de retorno do investimento .....</b>	<b>74</b>
<b>4.6 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>76</b>
<b>4.6.1 Análise da matriz F.O.F.A. ....</b>	<b>76</b>
<b>4.7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>80</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com uma experiência consolidada de quase um século no setor de transporte rodoviário de passageiros, o Grupo JCA, com sede na cidade de São Paulo - SP, identificou uma oportunidade de expansão no segmento de sua atuação: o empreendimento Renove. Essa iniciativa pretende ter por foco a prestação de serviços de manutenção e revenda de peças para ônibus, direcionado a outras empresas do setor, especialmente as que possuem frotas menores.

Por meio de estudos internos, da observação do segmento, bem como da expertise no segmento, a organização vislumbra este projeto como sendo potencialmente atrativo. No entanto, não desconhece a importância e a necessidade de um estudo detalhado em relação às diversas variáveis (econômicas, financeiras, mercadológicas, entre outras) capazes de impactar na viabilidade do empreendimento, o que pode ser obtido por meio de um plano de negócios.

O plano de negócios é amplamente reconhecido e credibilizado por ser um documento em que, ao mesmo tempo em que estuda atributos relacionados à área/empreendimento de interesse, também fornece informações capazes de conduzir o planejamento para a implementação e condução do negócio.

Frente a essas considerações, o problema de pesquisa que este estudo pretende responder pode ser evidenciado na seguinte questão: Qual a viabilidade para a implantação de um empresa de revenda de peças e manutenção em veículo de transporte coletivo?

Diante dessa questão, o objetivo do estudo é realizar um plano de negócios para analisar a viabilidade para a implantação de um empresa de revenda de peças e manutenção em veículo de transporte coletivo.

Como objetivos específicos, o trabalho pretende: apontar aspectos sobre o sistema de transporte rodoviário; verificar dados sobre o transporte rodoviário coletivo; caracterizar o perfil das empresas de transporte coletivo no Brasil e fornecer dados sobre plano de negócios e sua importância para o planejamento de empreendimentos.

Visando cumprir os objetivos pretendidos, bem como responder à questão norteadora, o trabalho encontra-se sistematizado da maneira descrita na sequência.

Nesta primeira seção, faz-se a introdução do estudo, onde se aborda dados gerais do estudo, a questão-problema, os objetivos pretendidos, além da estruturação

do trabalho.

Em seguida, a segunda seção traz as bases conceituais que fundamentam teoricamente o estudo, na qual são reunidos temas relacionados ao sistema de transporte rodoviário, transporte rodoviário coletivo, empresas de transporte coletivo no Brasil e plano de negócios.

Na sequência, a terceira seção descreve os procedimentos metodológicos que foram eleitos para a realização do trabalho, particularmente o tipo de pesquisa, a abordagem e as técnicas.

Já na quarta seção, apresenta-se o plano de negócios desenvolvido para se verificar a viabilidade do empreendimento, no qual são avaliadas as diversas etapas que compõem o modelo de plano escolhido para a análise do empreendimento.

O trabalho é finalizado com as conclusões, bem como com as referências bibliográficas que embasaram o trabalho.

## 2 BASES CONCEITUAIS

Nesta seção, são apresentados os temas reunidos da literatura que fundamentam teoricamente o estudo, no qual se discorre sobre o sistema de transporte rodoviário, transporte rodoviário coletivo, empresas de transporte coletivo no Brasil e plano de negócios.

### 2.1 O SISTEMA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIO

Desde o advento da invenção da roda, por volta do ano 3.000 aC, os sistemas de transporte encontram-se em constante evolução. Outra expressiva criação para o sistema de transporte, além da roda, foi a máquina a vapor, que deu origem, também, às ferrovias. Com o passar dos tempos, surgiram os outros modais (BARBOSA *et al*, 2022).

O termo modal de transportes pode ser conceituado como sendo a maneira pela qual é realizada a locomoção, seja de pessoas ou cargas. Em outras palavras, são os meios de transporte propriamente ditos, que podem ser classificados como ferroviários, aeroviários, dutoviários, hidroviários e rodoviários (BARBOSA *et al*, 2022).

No Brasil, predomina o modal rodoviário (passageiros e cargas), que é responsável por, aproximadamente, dois terços dos deslocamentos (HOTTA, 2021).

A origem desse predomínio é oriunda de governos federais do país, que, por muito tempo, tiveram a construção de estradas ou rodovias como foco, tendo em vista o processo de industrialização, que necessitava de vias adequadas para a logística da produção. A presença da indústria automobilística no Brasil também passou a exigir melhores vias para a venda de carros (BARBOSA *et al*, 2022).

A esse modal pode ser atribuída a simplicidade de funcionamento, possuindo vantagens e desvantagens quando comparado a outros sistemas de transportes, conforme apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1** - Vantagens e desvantagens do modal rodoviário

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Capacidade de tráfego por qualquer rodovia (flexibilidade)	Limite do tamanho da carga/veículo
Usado em qualquer tipo de carga	Alto custo de operação
Agilidade no transporte	Alto risco de roubo/acidentes
Não necessita de entrepostos especializados	Vias com gargalos, gerando gastos extras e maior tempo para entrega
Amplamente disponível	É o modal mais poluidor
Elimina manuseio entre origem e destino	Alto valor de transporte
Tem se adaptado a outros modais	
Fácil contratação e gerenciamento	

**Fonte:** Volpato *et al* (2019, p. 67)

A Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT é a entidade reguladora do transporte rodoviário, bem como do ferroviário no Brasil. A ANTT responsabiliza-se pelas atividades de prestação de serviços de transporte terrestre, bem como pela exploração da infraestrutura rodoviária e ferroviária federal (BARBOSA *et al*, 2022).

## 2.2 TRANSPORTE RODOVIÁRIO COLETIVO

O transporte coletivo no Brasil é uma previsão constitucional, de competência municipal, encontrando-se disposto na Carta Magna de 1988, em seu artigo 30, inciso V, com a seguinte redação:

Art. 30. Compete aos Municípios:

[...]

V - organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial; (BRASIL, 1988).

Também é um direito social, garantido nos termos da Constituição Federal, que, em seu art. 6º dispõe:



Art. 6º - São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição (BRASIL, 1988 - Grifamos).

Dentro deste contexto, o transporte coletivo ou de massa por meio do uso de ônibus é a forma mais utilizada no transporte coletivo de passageiros no Brasil. Conforme dados da Confederação Nacional do Transporte - CNT (2023), tomando-se como base cidades com mais de 60 mil habitantes, o ônibus é responsável, por, aproximadamente, 90% do transporte coletivo no país. Com isso, esse veículo torna-se de extrema importância no sentido social e econômico, quando comparado com outros modais, como o metrô e o trem, em função de sua maior capilaridade (cobertura).

Frente a essa relevância, o ônibus facilita a mobilidade urbana para os cidadãos, possuindo diversas vantagens, conforme aponta CNT (2023, p. 8):

O transporte público coletivo por meio de ônibus possui uma série de vantagens quando comparado ao transporte individual. Uma das mais evidentes é a sua capacidade muito superior de deslocamento de passageiros, tendo em vista que um ônibus transporta, aproximadamente, o equivalente a 35 carros. Sua maior densidade de passageiros é capaz de reduzir o tempo de deslocamento, os níveis de congestionamento e, conseqüentemente, proporcionar aumento da qualidade de vida da população. Quanto à questão financeira, evita o ônus relativo à obtenção de um veículo próprio, como combustível, manutenção e seguro. Ademais, exerce papel essencial na garantia dos direitos fundamentais dos cidadãos, definidos pela Constituição brasileira.

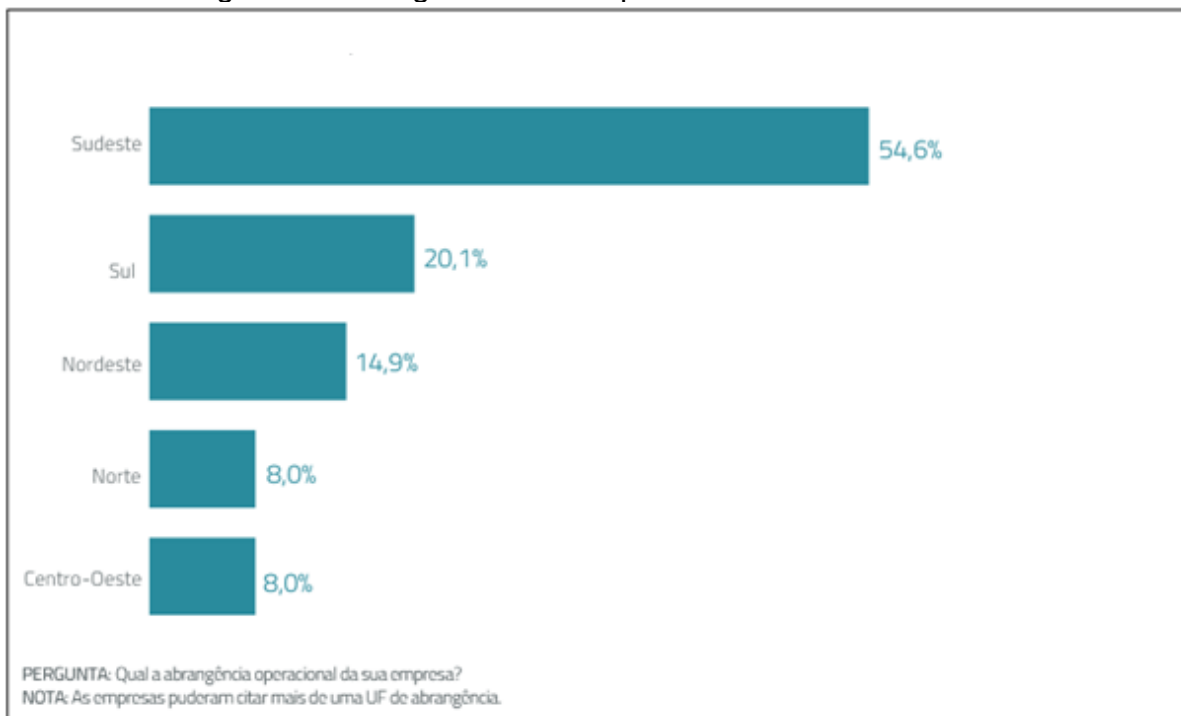
No país, o primeiro transporte de passageiros realizado por meio de ônibus (movido a tração animal), surgiu no Rio de Janeiro, no ano de 1817. A concessão de duas linhas de transporte de pessoas foi dada por D. João VI ao sargento-mor da Guarda Real. Posteriormente, em 1837, foi fundada a “Companhia de Omnibus”. Contudo, na mesma época, surgiram os bondes, que fizeram com que os serviços ônibus não tivessem continuidade. Foi somente na primeira década do século 20, que o denominado auto-ônibus, já movido a combustível, passou a ser a forma principal de transporte público na cidade, espalhando-se por todo o país (CNT, 2023).

No entanto, segundo Barbosa *et al* (2022) no Brasil, o sistema de transporte coletivo por meio de ônibus foi consolidado de forma efetiva entre os anos de 1960 e 1970, quando as redes de bondes passavam a ser descontinuadas. Foi a partir dessas décadas que surgiram esses serviços, porém, sem qualquer forma de planejamento de linhas e horários, bem como de intervenção por parte do poder público. Os

operadores é que buscavam a compreensão das demandas da população e, a partir das necessidades observadas, criavam as linhas consideradas mais rentáveis. As administrações municipais, no entanto, iniciaram a criação de empresas destinadas ao transporte público de passageiros, impondo normas de regularização às operadoras do serviço, que foram compulsadas a padronizarem os tipos de veículos. Foi dessa maneira que houve o desenvolvimento das organizações prestadoras formais e modernas de serviços de ônibus no país, que respondem por expressivos números tanto na economia, quanto para as políticas públicas e, também, para a qualidade de vida da população. Sobre essas empresas, apresenta-se alguns dados relacionados a empresas desse segmento no item a seguir.

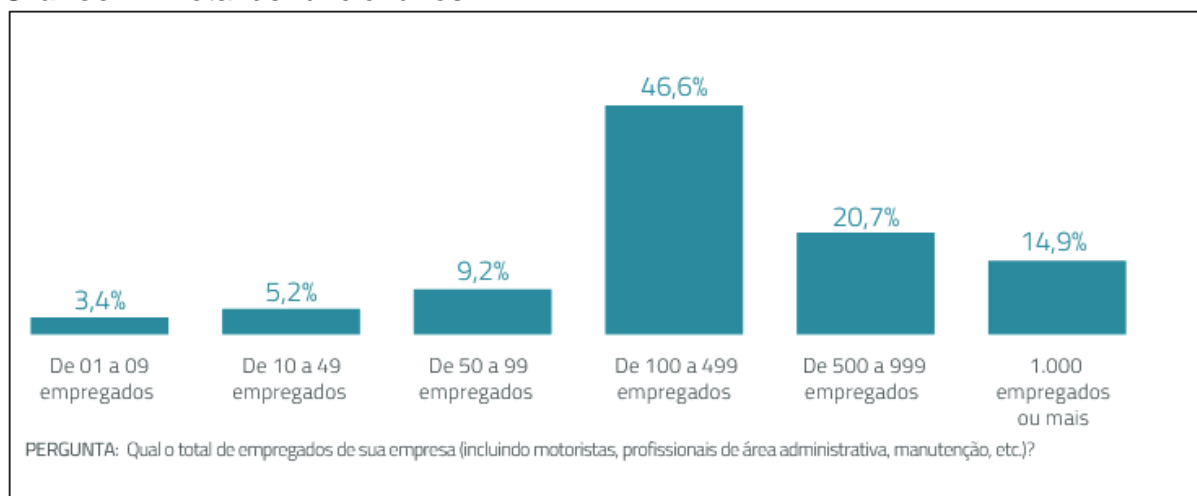
### 2.3 PERFIL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE COLETIVO NO BRASIL

No Brasil, encontram-se 1.577 empresas no setor de transporte coletivo urbano por ônibus, que, em conjunto, possuem, aproximadamente, 107 mil veículos em operação. Dessas organizações, a maioria, 82,2%, enquadra-se como de grande porte, com mais de mais de 20 anos de atuação (84,5%). Essas organizações são encontradas em todas as regiões do país, com predomínio para as situadas na região sudeste, onde se encontram 54,6% do total, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Região de abrangência das empresas**


Fonte: CNT (2023, p. 27)

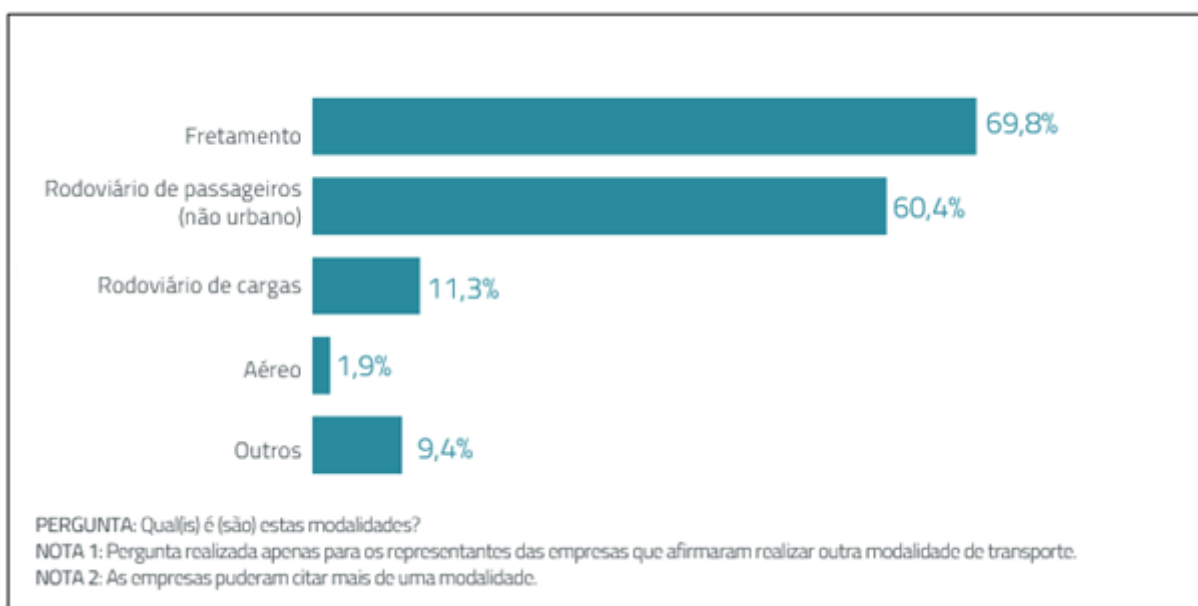
A natureza jurídica adotada pela maioria (88,5%) é de Sociedade Empresarial Limitada, com o negócio enquadrado como sendo de empresa familiar (59,8%). Com o setor responsável pela geração de 315 mil postos de trabalho diretos, grande parte, 46,6%, possui mais de cem colaboradores (Gráfico 2), cuja faixa salarial predominante é entre 2 e 2,5 salários-mínimos, observado em 55,7% do total.

**Gráfico 2 - Total de funcionários**


Fonte: CNT (2023, p. 62)

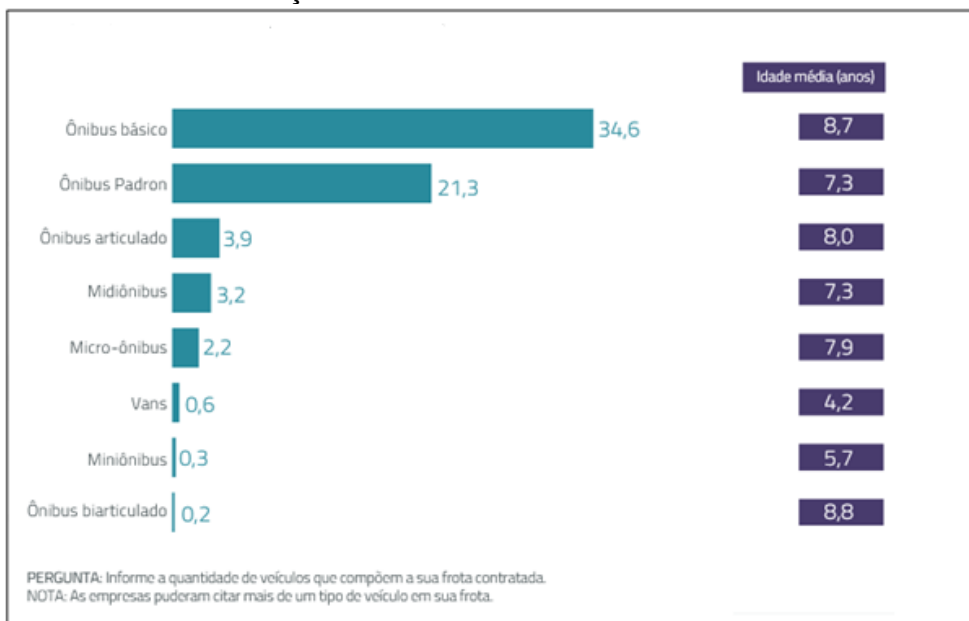
Entre essas organizações, não há a tendência de atuação em outra modalidade de transporte (69,9%). No entanto, no caso das empresas que mencionaram atuar em outras áreas, observa-se atividades que utilizam ônibus, sendo o fretamento e o rodoviário de passageiros não urbano, os mais prevalentes, segundo representado no Gráfico 3.

**Gráfico 3** – Outras modalidades de atuação



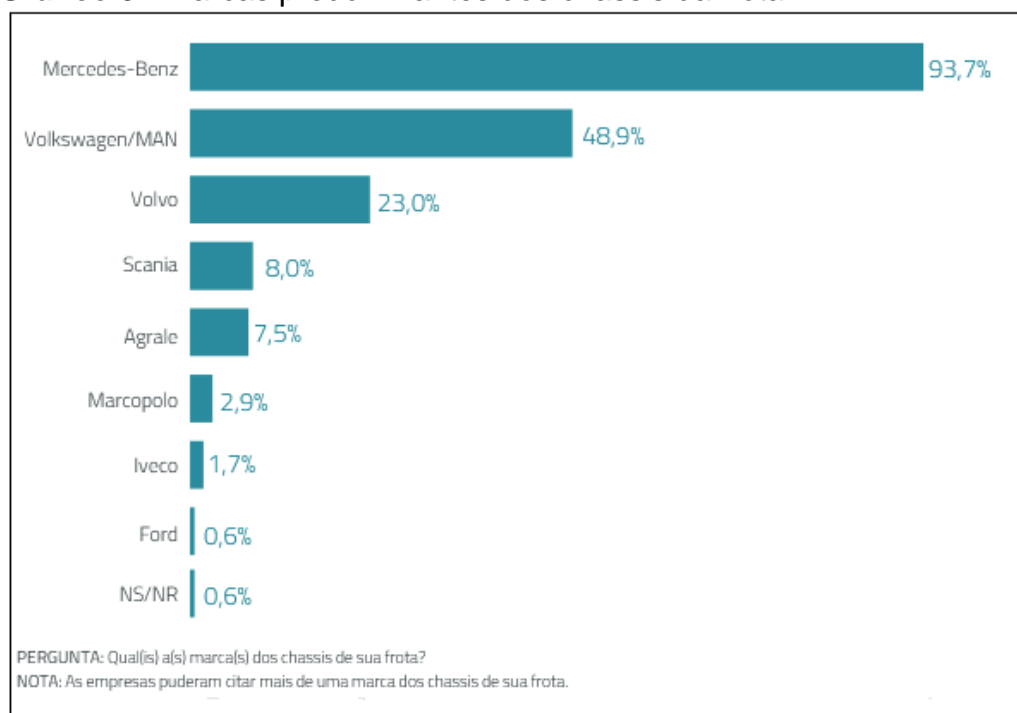
**Fonte:** CNT (2023, p. 25)

Com um total de 107 mil ônibus em funcionamento, nas empresas do setor observa-se a prevalência da utilização do ônibus básico na frota (34,6%), com a média de 34,6 veículos desse tipo por empresa. As idades médias dessas frotas mais encontradas são de 8,8 anos para ônibus biarticulado, 8,7 anos para ônibus básico e 8,0 anos para os articulados.

**Gráfico 4 – Distribuição da frota e idade média dos ônibus**


Fonte: CNT (2023, p. 37)

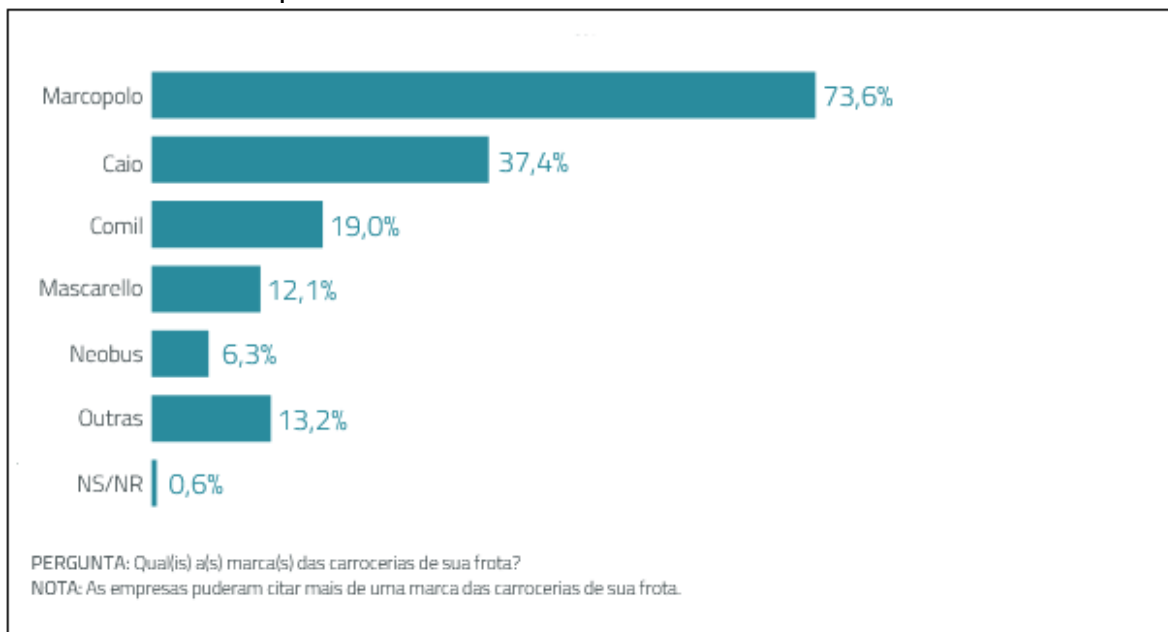
Em relação às marcas mais predominantes para chassi, observa-se a grande prevalência para Mercedes-Benz, com 93,7%. No entanto, pelo fato das empresas terem indicado mais de uma marca, significa que as frotas compõem-se por veículos de variados modelos.

**Gráfico 5 - Marcas predominantes dos chassis da frota**


Fonte: CNT (2023, p. 38)

Já para a carroceria, o modelo Marcopolo foi o mais referido, predominando em 73,6% das organizações do setor. Contudo, de forma semelhante ao chassis em que a resposta foi de múltipla escolha, observa-se que as empresas possuem diferenciados modelos de carrocerias na frota.

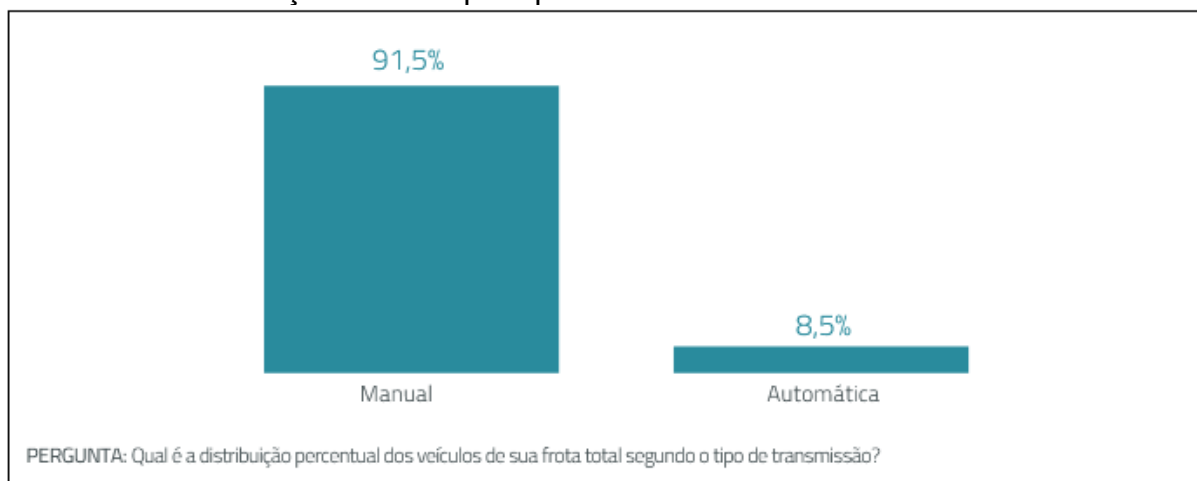
**Gráfico 6 - Marcas predominantes das carrocerias da frota**



Fonte: CNT (2023, p. 38)

Com relação ao tipo de transmissão da frota, pode-se identificar que há o predomínio de veículos com câmbio manual, conforme se verifica no Gráfico 7.

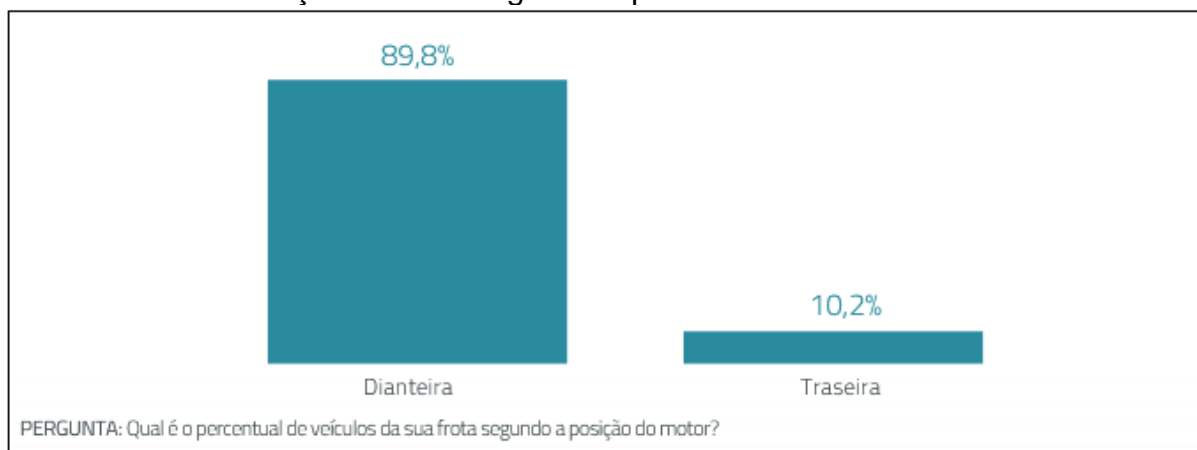
**Gráfico 7- Distribuição da frota por tipo de transmissão**



Fonte: CNT (2023, p. 41)

Em relação à posição do motor, que não deve comprometer a locomoção interna, o conforto, segurança e o desembarque dos passageiros, identifica-se que na grande maioria, a frota possui motor dianteiro, predominando em 89,8%.

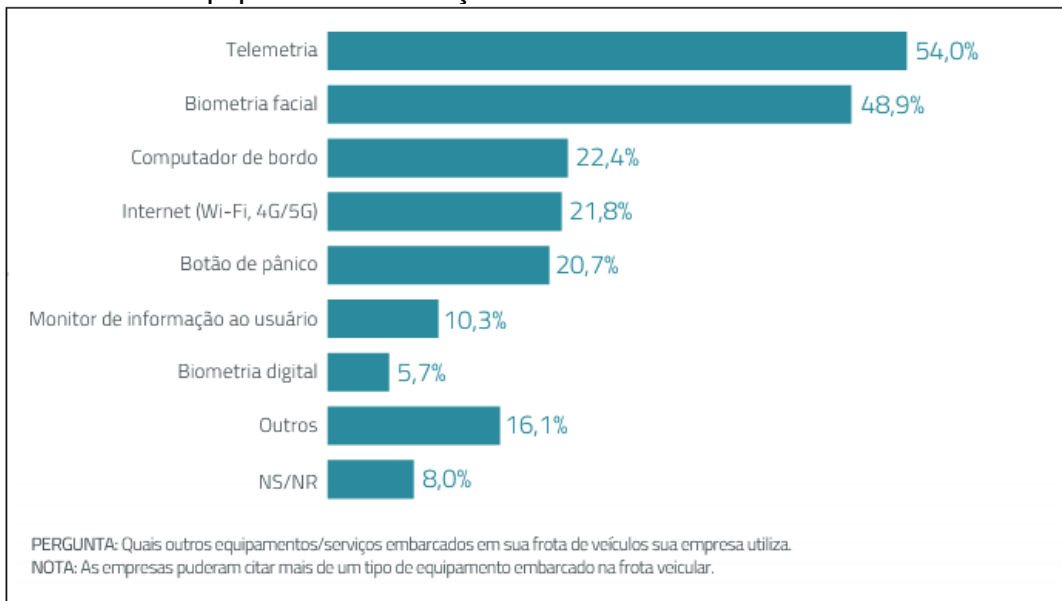
**Gráfico 8** - Distribuição da frota segundo o posicionamento do motor



Fonte: CNT (2023, p. 41)

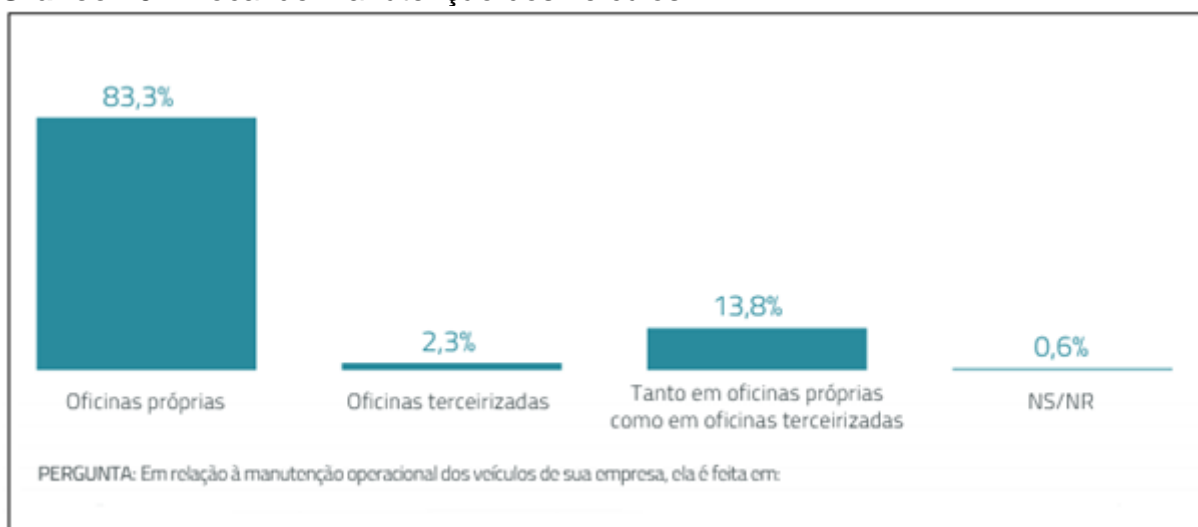
A pesquisa identificou, no que se refere a itens de série, que 96,1% dos veículos possuem, direção elétrica/hidráulica, enquanto 32,6% contam com ar-condicionado. Também foi constatado que em 81,6% das empresas entrevistadas utiliza-se câmeras internas para monitoramento da frota.

Além disso, foi verificado que outros serviços ou equipamentos encontram-se presentes na frota. Desses, o mais indicado é o serviço de telemetria (sistema de rastreamento e monitoramento para central de controle), que predominam em 54% das ocorrências (em mais de 80% de sua frota), bem como outros equipamentos, conforme ocorrências verificadas no Gráfico 9.

**Gráfico 9 - Equipamentos/serviços embarcados na frota**


Fonte: CNT (2023, p. 92)

Nesse contexto, observa-se no segmento que as organizações optam por possuir oficinas próprias para a manutenção dos veículos, o que pode ser explicado pelo fato que os reparos não permitem períodos longos de espera, tendo em vista que o veículo não pode ficar muito tempo fora de operação. Por isso, a estratégia de terceirizar essa função é pouco eficaz para as empresas (Gráfico 9).

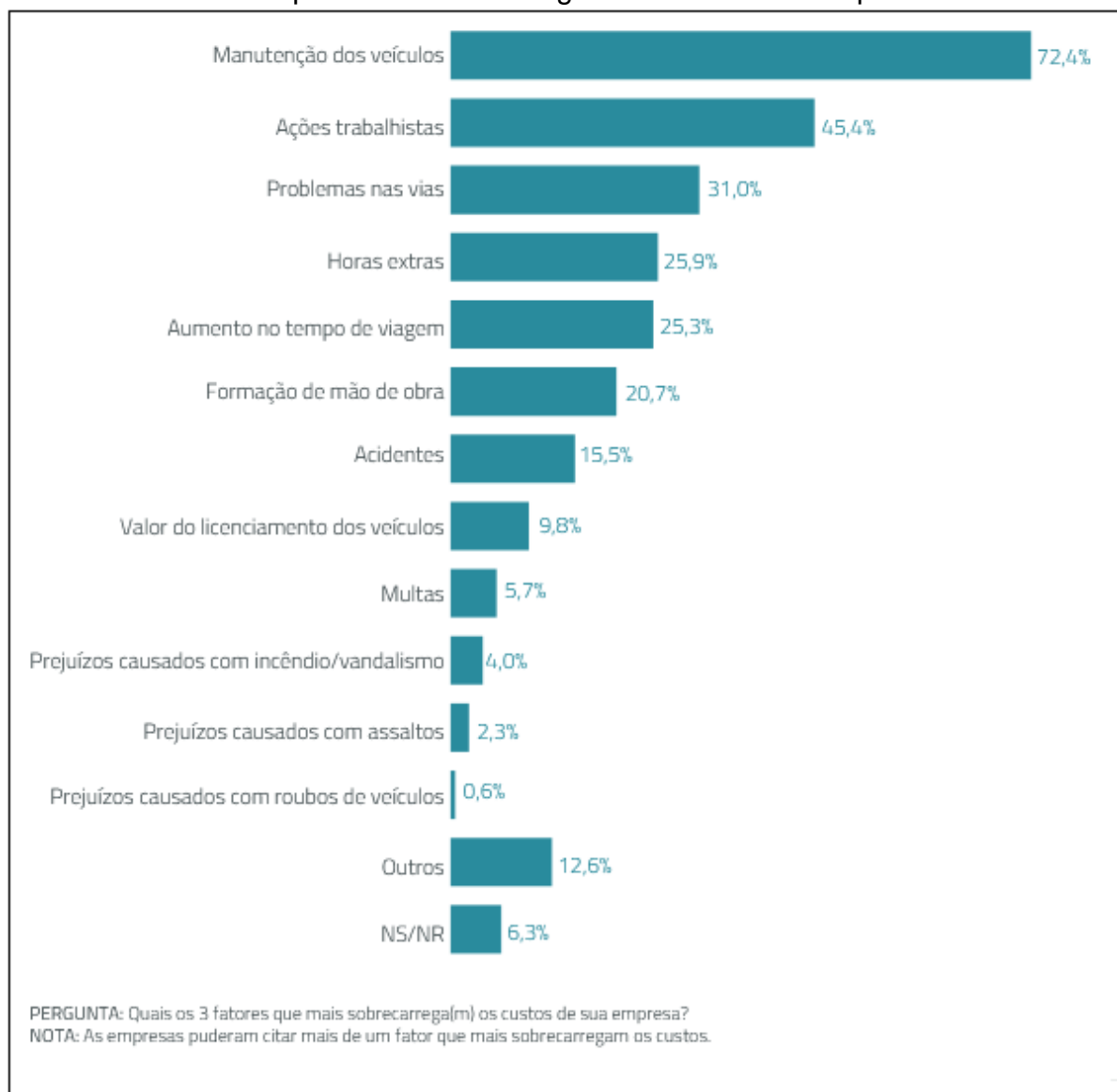
**Gráfico 10 – Local de manutenção dos veículos**


Fonte: CNT (2023, p. 44)



Em função disso, as despesas com manutenção dos veículos foram os custos com maior impacto referidos pelas organizações, mencionado pela ampla maioria, com 72,4% das indicações. Os custos que sobrecarregam o segmento pode ser evidenciados no Gráfico 10.

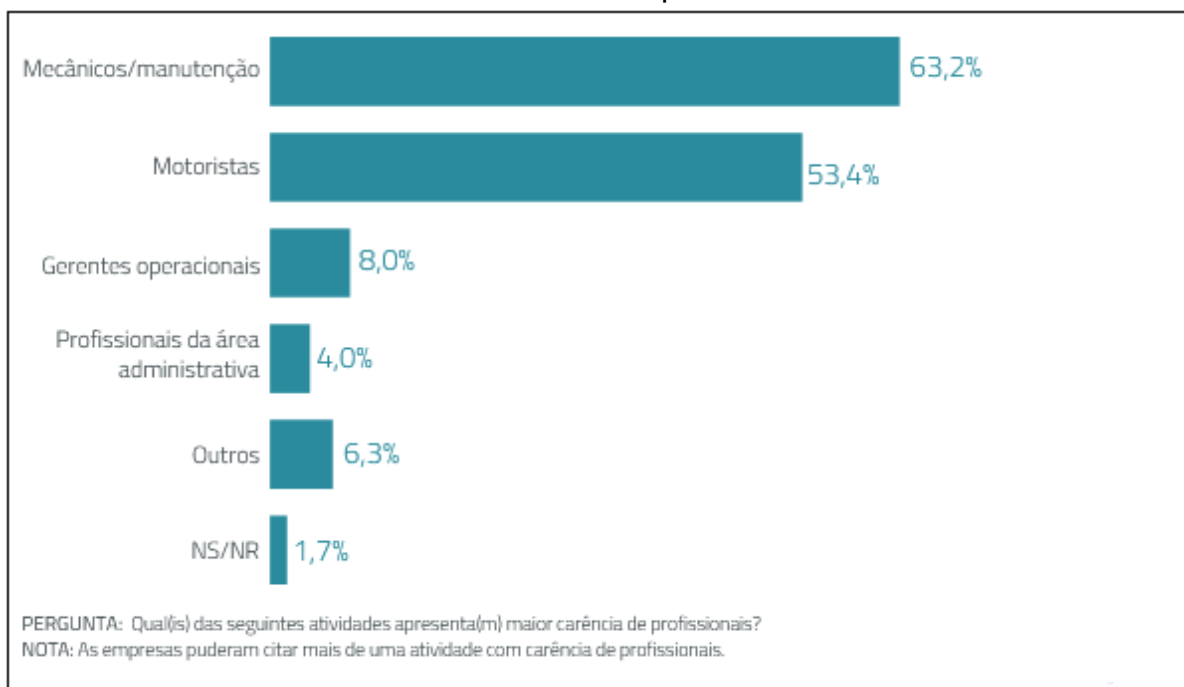
**Gráfico 11 - Fatores que mais sobrecarregam os custos das empresas**



Fonte: CNT (2023, p. 81)

Além disso, entre as funções dos colaboradores que se encontram nas empresas do setor, verifica-se que a maior carência de profissionais encontra-se na área de mecânicos/manutenção, verificado na grande maioria das organizações, com um percentual de 63,2%, conforme se verifica no Gráfico 11.

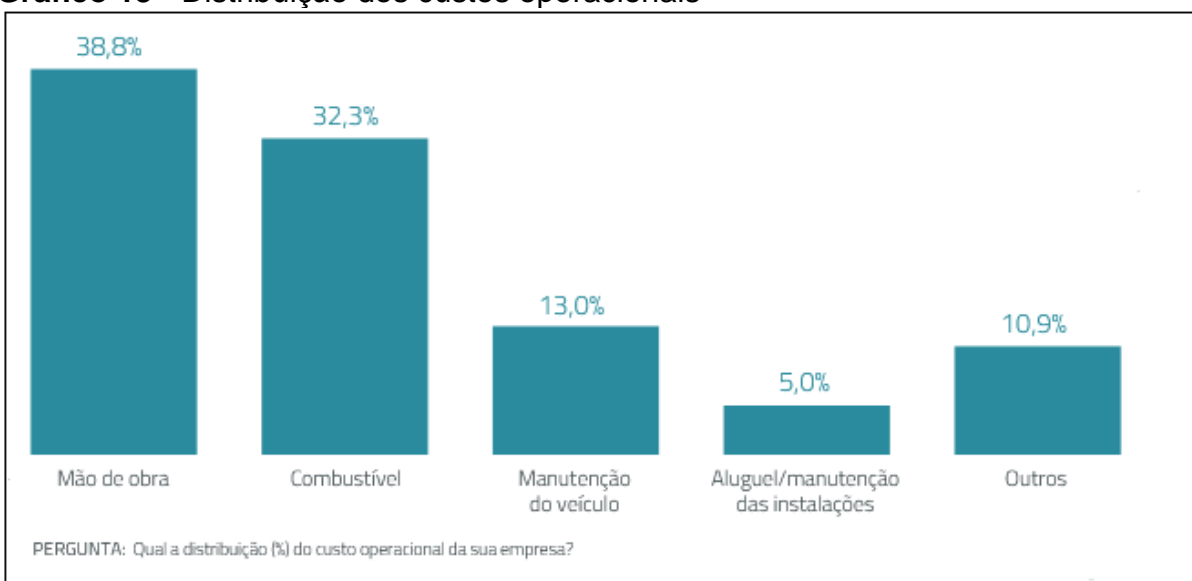
**Gráfico 12-** Atividades com maior carência de profissionais



Fonte: CNT (2023, p. 72)

Com relação aos custos operacionais, que se relacionam de forma direta com a prestação dos serviços, pode-se constatar os relativos à mão de obra são os mais mencionados, com 38,8%, seguido pelos gastos com combustíveis, que foram referidos por 32,3% das organizações.

**Gráfico 13 -** Distribuição dos custos operacionais



Fonte: CNT (2023, p. 80)

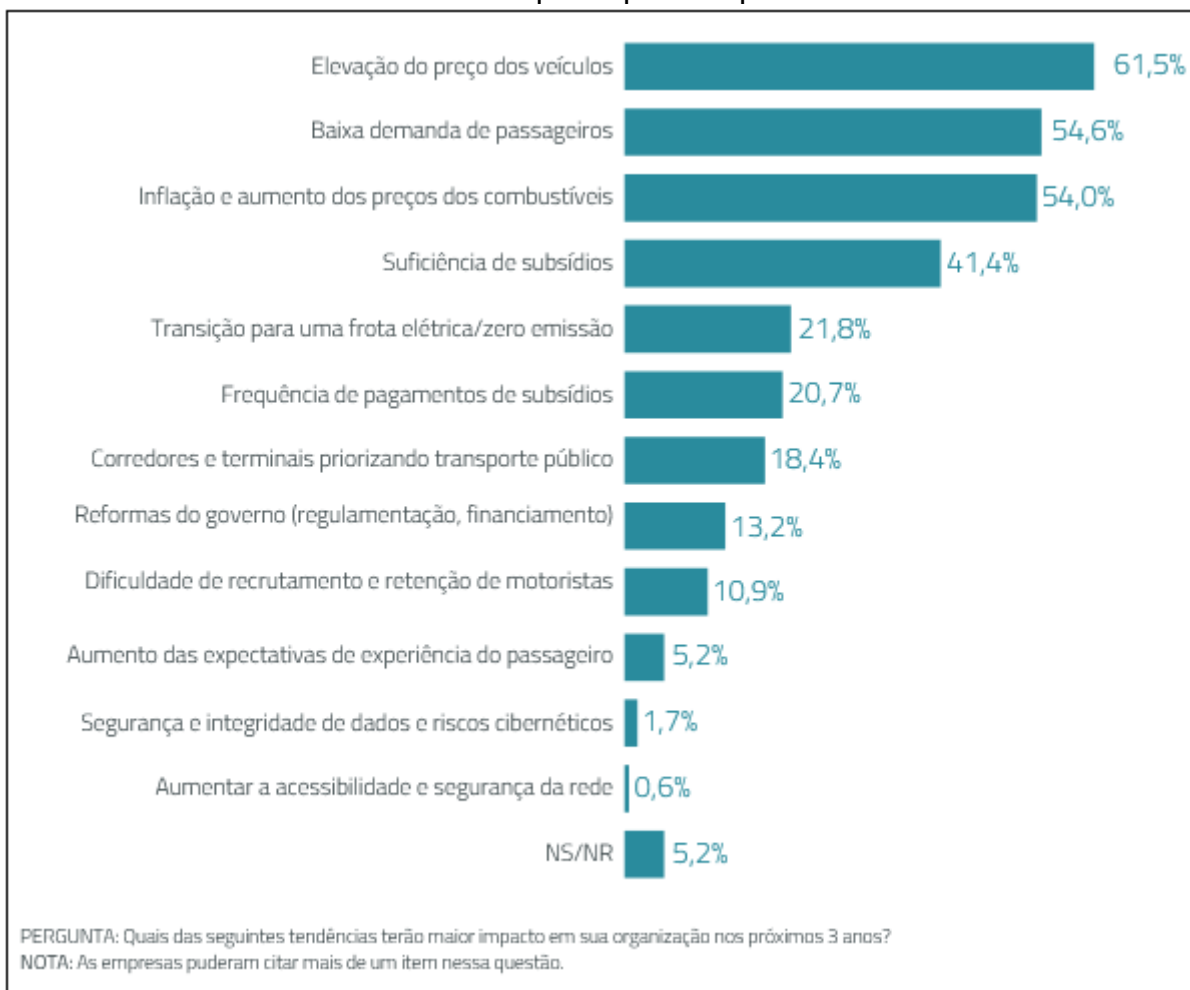
Dentro desse contexto, foi identificado que a principal dificuldade enfrentada pelas empresas é relacionada ao preço do diesel, seguido pela questão do reajuste das tarifas, pela inexistência de subsídio tarifário e pelos custos com a manutenção dos ônibus, conforme se pode identificar no Gráfico 14.

**Gráfico 14** – Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas



**Fonte:** CNT (2023, p. 115)

Quando levadas a mencionar sobre as principais tendências para os próximos três anos, a maioria das organizações referiu a elevação do preço dos veículos, com 61,5%. Contudo, outros fatores também são considerados, tais como a questão da baixa demanda de passageiros, além do aumento da inflação relacionada ao preço dos combustíveis.

**Gráfico 15 - Tendências de maior impacto para os próximos três anos**


Fonte: CNT (2023, p. 116)

Pelo exposto, pode-se considerar que esses e outros dados da pesquisa podem ser fatores que contribuem para o acompanhamento das empresas do setor, bem como para fornecer auxílio para os gestores no processo de tomada de decisão e a empreendedores que buscam adentrar nesse ramo. Para tanto, porém, como em qualquer empreendimento, necessário faz-se adotar estratégias de análise do mercado, o que pode ser feito por meio de um plano de negócios, ferramenta sobre a qual se discorre na sequência.

## 2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

O sucesso de qualquer empresa depende em grande parte de um planejamento adequado e de uma direção estratégica clara. As empresas não podem se manter à margem das novas exigências e transformações no âmbito mundial.

Essas novas mudanças e a transformação acelerada do ambiente fazem com que as organizações tornem-se cada vez mais flexíveis e adaptáveis, buscando maiores índices de excelência. Essa realidade tem repercutido na economia e nos indicadores organizacionais internos. Por isso, o incremento da eficiência e os melhores resultados de forma geral transformaram-se em uma preocupação latente. Então, o retorno consiste em idealizar ações, estratégias ou planos que possam servir e contribuir para o desenvolvimento empresarial (DORNELAS, 2023).

Devido a isso, para a criação de novas empresas ou para a abertura de novas unidades de negócios, é necessário e útil desenvolver um plano de negócios que permita avaliar a probabilidade de sucesso e reduzir incertezas e riscos. Então, é necessário analisar o ambiente em que se deseja desenvolver, o modelo de negócio escolhido, estabelecer os objetivos que se deseja alcançar, definir as estratégias que levarão a empresa alcançar o sucesso e detalhar como organizar os processos de produção, comercialização, operações, recursos humanos e financeiros, para que satisfaçam necessidades dos clientes potenciais. Toda essa análise permitirá reduzir o risco de fracasso, cuidar da boa imagem do empresário e saber qual é o rendimento econômico e financeiro que se espera do empreendimento. Um plano de negócios, nesse contexto, é um instrumento fundamental para essas finalidades.

Nesse sentido, conforme Sebrae (2013, p. 13):

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

No que se refere à importância, pode-se afirmar que o plano de negócios ajuda a avaliar o funcionamento da empresa, assim como os diferentes caminhos a serem considerados sobre o cenário previsto. Um plano de negócios fornece informações ao empreendedor, bancos, investidores, entre outros.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção, descreve-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo, em relação ao método, forma de abordagem dos dados e técnicas de coleta de dados.

Quanto ao método, a pesquisa pode ser enquadrada como sendo do tipo estudo de caso. Conforme Oliveira (2017), o estudo de caso é um procedimento de pesquisa considerado apropriado ao se desejar a obtenção do conhecimento contextual, concreto, e aprofundado sobre um tema ou área específica. Ao explorar os principais significados, características e particularidades de uma realidade determinada, o estudo de caso comumente é o método adotado em estudos sociais, clínicos e empresariais.

Conforme Yin (2010), o estudo de caso procede uma análise em relação a um fenômeno considerando o seu contexto. Esse método pode tanto ser aplicado a um como a mais fenômenos, sujeitos ou ambientes de análise. No entanto, os resultados irão apenas se referir ao caso em questão, quando os resultados não podem ser generalizados a outros contextos, mesmo que possuam características semelhantes ou iguais. Portanto, o estudo de caso é considerado particular e único.

Em relação à abordagem dos dados, a pesquisa é enquadrada como sendo quali-quantitativa. No que se refere ao enfoque quali-quantitativo, conforme Marconi e Lakatos (2021), esse tipo de enfoque faz uso de informações e dados estatísticos ou numéricos, como também focaliza uma realidade que não pode ser descrita ou mensurada matematicamente.

No que se refere à coleta de dados, a técnica utilizada foi pesquisa documental, com dados e informações oriundas de pesquisas internas e externas à empresa alvo do estudo.

Em função das características da pesquisa, essa pesquisa não envolve população e amostra.

O modelo utilizado para a confecção do plano foi o proposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2013), composto por 8 etapas, extratificadas em outras subetapas, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Modelo de plano de negócios utilizado**

<p><b>1 – Sumário Executivo</b></p> <p>1.1 – Resumo dos principais pontos do plano de negócio</p> <p>1.2 – Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições</p> <p>1.3 – Dados do empreendimento</p> <p>1.4 – Missão da empresa</p> <p>1.5 – Setores de atividades</p> <p>1.6 – Forma jurídica</p> <p>1.7 – Enquadramento tributário</p> <p>1.8 – Capital social</p> <p>1.9 – Fonte de recursos</p>
<p><b>2 – Análise de mercado</b></p> <p>2.1 – Estudo dos clientes</p> <p>2.2 – Estudo dos concorrentes</p> <p>2.3 – Estudo dos fornecedores</p>
<p><b>3 – Plano de Marketing</b></p> <p>3.1 – Descrição dos principais produtos e serviços</p> <p>3.2 – Preço</p> <p>3.3 – Estratégias promocionais</p> <p>3.4 – Estrutura de comercialização</p> <p>3.5 – Localização do negócio</p>
<p><b>4 – Plano Operacional</b></p> <p>4.1 – <i>Layout</i> ou arranjo físico</p> <p>4.2 – Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços</p> <p>4.3 – Processos operacionais</p> <p>4.4 – Necessidade de pessoal</p>
<p><b>5 – Plano Financeiro</b></p> <p>Investimento total</p> <p>5.1 – Estimativa dos investimentos fixos</p> <p>5.2 – Capital de giro</p> <p>5.3 – Investimentos pré-operacionais</p> <p>5.4 – Investimento total (resumo)</p> <p>5.5 – Estimativa do faturamento mensal</p> <p>5.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações</p> <p>5.7 – Estimativa dos custos de comercialização</p> <p>5.8 – Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas</p> <p>5.9 – Estimativa dos custos com mão de obra</p> <p>5.10 – Estimativa do custo com depreciação</p> <p>5.11 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais</p> <p>5.12 – Demonstrativo de resultados</p> <p>5.13 – Indicadores de viabilidade</p> <p>5.13.1 – Ponto de equilíbrio</p> <p>5.13.2 – Lucratividade</p> <p>5.13.3 – Rentabilidade</p> <p>5.13.4 – Prazo de retorno do investimento</p>
<p><b>6 – Construção de cenários</b></p>
<p><b>7 – Avaliação estratégica</b></p> <p>7.1. Análise da matriz F.O.F.A.</p>
<p><b>8 – Avaliação do Plano de Negócio</b></p>

Fonte: Sebrae (2013 – Adaptado)

## **4 PLANO DE NEGÓCIO**

### **4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO**

A Renove, uma empresa do Grupo JCA com vasta experiência no mercado rodoviário nacional, busca liderar soluções especializadas para ônibus, oferecendo serviços de manutenção e revenda de peças. Sua missão é ser líder nesse segmento, proporcionando valor às empresas operadoras do transporte coletivo de passageiros.

A empresa será constituída como Sociedade Limitada, com participação exclusiva de empresas do Grupo JCA. O enquadramento tributário será pelo Lucro Real, conforme orientações jurídicas internas. O capital social é integralmente formado por empresas do grupo.

A Renove estará sediada em São Paulo, visando atender às necessidades do mercado local e nacional. O investimento inicial é de R\$ 1,45 milhão, com um faturamento mensal estimado em R\$ 1,29 milhão, e lucratividade prevista de 15,74%. O retorno do investimento é projetado em 8 meses.

O setor de manutenção de ônibus é crucial para a segurança e confiabilidade do transporte público e privado no Brasil. A Renove visa atender à demanda por serviços especializados, aproveitando parcerias estratégicas e incorporando tecnologias avançadas.

Segundo dados do Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios do Estado de São Paulo - SINDIREPA, São Paulo abriga 1.831 oficinas mecânicas para veículos pesados, com faturamento anual de R\$ 3,5 bilhões, destacando a importância do setor de manutenção. Parcerias entre empresas de manutenção e operadoras de transporte são comuns, garantindo qualidade e eficiência nos serviços.

No mercado de venda de autopeças, estimativas do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores - SINDIPEÇAS indicam um faturamento de R\$ 233,7 bilhões, com R\$ 44,4 bilhões destinados ao mercado de reposição. O Grupo JCA identificou oportunidades de crescimento nesse setor, de forma a otimizar recursos já existentes na organização.

A Renove possui CNPJ com CNAE principal de serviços de manutenção de veículos automotores. Os recursos para o empreendimento serão provenientes



exclusivamente de capital próprio, alinhando-se às políticas atuais do Grupo JCA.

#### **4.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio**

A Renove, uma empresa do Grupo JCA com mais de 90 anos de experiência no mercado rodoviário nacional, está posicionada para se tornar líder em soluções especializadas para ônibus.

Reconhecendo a necessidade do setor de transporte coletivo de passageiros, a Renove oferecerá serviços de manutenção e revenda de peças, de forma a alavancar a infraestrutura e expertise técnica do grupo.

Localizada na cidade de São Paulo, com DNA de operador, a missão da Renove será: “Ser líder em soluções especializadas para ônibus, oferecendo serviços que apoiem e agreguem valor às empresas operadoras do transporte coletivo de passageiros.”

A Renove identificou oportunidades de crescimento, especialmente entre empresas com frotas menores e de outros segmentos, oferecendo serviços especializado e peças ao mercado nacional.

Dentro de seu portfólio, a Renove pretende oferecer planos de manutenção, pacotes de serviços e manutenções corretivas, atendendo às necessidades específicas de cada cliente. Além disso, irá revender peças de chassi, carroceria e ar condicionado, com foco na qualidade, prazo e preço competitivo, para o mercado de ônibus.

Uma das principais premissas para a Renove é a de otimizar os recursos já existentes dentro do Grupo JCA, tais como as garagens (espaço físico), *know how* em manutenção, equipamentos, força da marca, logística, entre outros. O investimento inicial é baixo, comparando-se ao potencial de retorno esperado pelo negócio.

O investimento inicial é de R\$ 1,45 milhão, com uma média de faturamento mensal de R\$ 1,29 milhão, com uma lucratividade estimada em 15,74% e um retorno do investimento (*payback*) previsto em 8 meses, números acima da média do setor de concessionárias.

#### **4.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições**

O empreendimento, que terá como nome fantasia “Renove”, terá o quadro societário composto por empresas do Grupo JCA, que designarão o quadro dos gestores executivos para dirigirem o negócio.

Para a gestão do empreendimento, serão alocados profissionais com comprovada reputação e experiência no segmento.

No exercício da função de diretor executivo, o mesmo terá como principais atribuições: a tomada de decisões estratégicas; o relacionamento externo; o desenvolvimento de parcerias; e a liderança estratégica.

#### **4.1.3 Dados do empreendimento**

O empreendimento Renove, objeto fim deste plano de negócio, surgiu de estudos realizados internamente no Grupo JCA. O Grupo JCA, fundado pelo Sr. Jelson da Costa Antunes, possui mais de 90 anos de atuação no mercado rodoviário nacional, contando com uma operação que reúne mais de 5 mil colaboradores e uma frota superior a 2.500 mil veículos. Entre as principais empresas do transporte de passageiros do grupo, estão: Viação Cometa, Auto Viação Catarinense, Auto Viação 1001, Expresso do Sul, Rápido Ribeirão, SIT e a Macaense.

Além disso, também atua em outros segmentos que possuem sinergia com o negócio principal, sendo eles: o transporte de encomendas e cargas fracionadas (*Buslog*); fretamento e turismo (*Opção*); e também em plataformas de vendas online de passagens (*Outlet de Passagens e Wemobi*).

Dentro desse contexto, o Grupo JCA identificou oportunidades de crescimento de receita através da utilização de ativos próprios, voltados para outros mercados, dentre eles os serviços de manutenção em chassis, carroceria e ar condicionado para ônibus e a venda de peças para suprir esse atendimento e diretamente ao mercado.

A empresa já possui CNPJ e possui como principal CNAE (Classificação Nacional das Atividades Econômicas) o 4520-0/01, referente a “serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores”.

Sendo a prestação de serviço complementada pela venda de peças, estão como CNAEs secundários:

- 2950-6/00 - Recondicionamento e recuperação de motores para veículos automotores;

- 4530-7/03 - Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores;

- 4530-7/04 - Comércio a varejo de peças e acessórios usados para veículos automotores;

- 4530-7/05 - Comércio a varejo de pneumáticos e câmaras de ar;

- 4530-7/01 - Comércio por atacado de peças e acessórios novos para veículos automotores.

#### **4.1.4 Missão da empresa**

A missão da empresa deve representar o papel que ela desempenha em sua área de atuação, bem como a razão de sua existência. Ela é o ponto de partida e deve nortear os rumos do negócio.

Assim, tendo origem no setor de transporte coletivo de passageiros e reconhecendo as principais dores do segmento, a missão será:

“Com o DNA de operador, ser líder em soluções especializadas para ônibus, oferecendo serviços que apoiem e agreguem valor as empresas operadoras do transporte coletivo de passageiros”.

#### **4.1.5 Setores de atividades**

As principais informações do setor de manutenção em geral advêm do SINDIREPA (Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios).

Para considerarmos as informações do setor, olhamos para essa indústria

voltados aos serviços de manutenção para veículos pesados, considerando caminhões e ônibus.

Estima-se que no Estado de São Paulo tenham 1.831 oficinas mecânicas de veículos pesados (ônibus e caminhões), e o faturamento anual estimado em 3,5 bilhões, sendo 40% o faturamento com mão de obra e 60% com a revenda de autopeças (SINDIREPA, 2022).

Falando mais especificamente sobre o setor de serviços de manutenção de ônibus no Brasil, o setor desempenha um papel essencial na indústria de transporte público e privado, sendo fundamental para garantir a segurança e a confiabilidade da frota de ônibus em operação no país.

As empresas especializadas em serviços de manutenção de pesados que operam no país, principalmente aquelas ligadas aos fabricantes de chassis com seus concessionários, oferecem, em geral, serviços que abrangem desde manutenção preventiva e corretiva até revisões periódicas, além de reparos mecânicos, elétricos e eletrônicos.

Com o avanço da tecnologia, o setor tem incorporado inovações como sistemas de diagnóstico computadorizado, telemetria para monitoramento em tempo real e *softwares* de gestão de manutenção para aprimorar a eficiência dos serviços.

Parcerias estratégicas são frequentemente estabelecidas entre empresas de manutenção e operadoras de transporte público ou privado. Essas parcerias podem envolver contratos de manutenção a longo prazo, nos quais a empresa de manutenção assume a responsabilidade pela operacionalidade da frota de ônibus.

No mercado competitivo de serviços de manutenção, a qualidade dos serviços prestados, a eficiência operacional e a reputação desempenham papéis cruciais na conquista e retenção de clientes.

As principais informações do setor de venda de autopeças advêm do SINDIPEÇAS (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotivos) e do SINCOPEÇAS (Sindicato do Comércio Varejista de peças e Acessórios para Veículos).

Segundo dados do SINDIPEÇAS, o faturamento nominal estimado da indústria brasileira de autopeças atinge R\$ 233,7 bilhões, com 19% desse montante destinado ao mercado de *aftermarketing*, totalizando R\$ 44,4 bilhões (SINDIPEÇAS, 2023). Essa informação destaca a importância significativa do mercado de reposição.

As empresas do setor mantêm colaborações estreitas com oficinas de manutenção, implementam eficiência na distribuição de produtos e estabelecem parcerias estratégicas com fabricantes. O atendimento ao cliente e suporte técnico são fundamentais para a venda de autopeças, sendo necessário o fornecimento de assistência técnica para orientar os clientes na escolha adequada das peças e oferecendo suporte pós-venda.

#### **4.1.6 Forma jurídica**

A forma jurídica da empresa Renove seguirá nos moldes definidos internamente dentro do Grupo JCA, como Sociedade Limitada, tendo como sócias outras empresas relacionadas pelo grupo.

#### **4.1.7 Enquadramento tributário**

O enquadramento tributário para empresa será através do Lucro Real, seguindo orientações de setor jurídico interno do Grupo JCA, dada a natureza da operação.

#### **4.1.8 Capital social**

O capital social da empresa é formado integralmente por empresas do Grupo JCA.

#### **4.1.9 Fonte de recursos**

Foram estruturados 10 cenários para a composição da fonte de recursos, sendo eles melhor explicados na seção 4.5 Plano Financeiro:

#### **Tabela 2 – Fonte de recursos**

Estrutura de Dívida		<u>Kd</u>	<u>Ke</u>	<u>Wacc</u>
1.	(E/ D+E) - 10%	14,25%	15,22%	14,64%
2.	(E/ D+E) - 20%	14,25%	15,67%	14,42%
3.	(E/ D+E) - 30%	14,25%	16,26%	14,20%
4.	(E/ D+E) - 40%	14,25%	17,04%	13,99%
5.	(E/ D+E) - 50%	14,25%	18,13%	13,77%
6.	(E/ D+E) - 60%	14,25%	19,77%	13,55%
7.	(E/ D+E) - 70%	14,25%	22,50%	13,33%
8.	(E/ D+E) - 80%	14,25%	27,96%	13,12%
9.	(E/ D+E) - 90%	14,25%	44,34%	12,90%
10.	(E/ D+E) - 95%	14,25%	77,09%	12,79%

**Ke** custo de capital proprio

**Kd** custo de capital de terceiros

<b>Beta (Auto Peças)</b>	<b>1,2</b>
--------------------------	------------

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

Para fins de estudo, o melhor cenário para o custo médio ponderado de capital é o 12,79% (cenário 10), sendo 95% capital de terceiros com 5% de capital próprio. No entanto, seguindo as deliberações atuais dos gestores do Grupo, trabalharemos com a hipótese de investimento no negócio com 100% de capital próprio, sem contração de dívidas.

## 4.2 ANÁLISE DE MERCADO

### 4.2.1 Estudo dos clientes

O principal objetivo com o estudo de clientes realizado é entender o tamanho do mercado e segmentá-lo, de forma a direcionar as estratégias de marketing e vendas, desenvolvendo produtos e serviços alinhados com a expectativa de cada segmento.

O estudo a ser apresentado a seguir, realizado internamente pelo Grupo JCA, tem como principais objetivos:

Saber a quantidade total de empresas que possuem ônibus para

atendimento;

Saber a quantidade total da frota de ônibus para atendimento;

Entender possível tamanho de frota das empresas;

Segmentar para entendimento do público.

Para a pesquisa realizada, utilizou-se duas premissas, considerando o público alvo para o negócio e a localização: empresas que possuem ônibus; e a cidade de São Paulo, respectivamente.

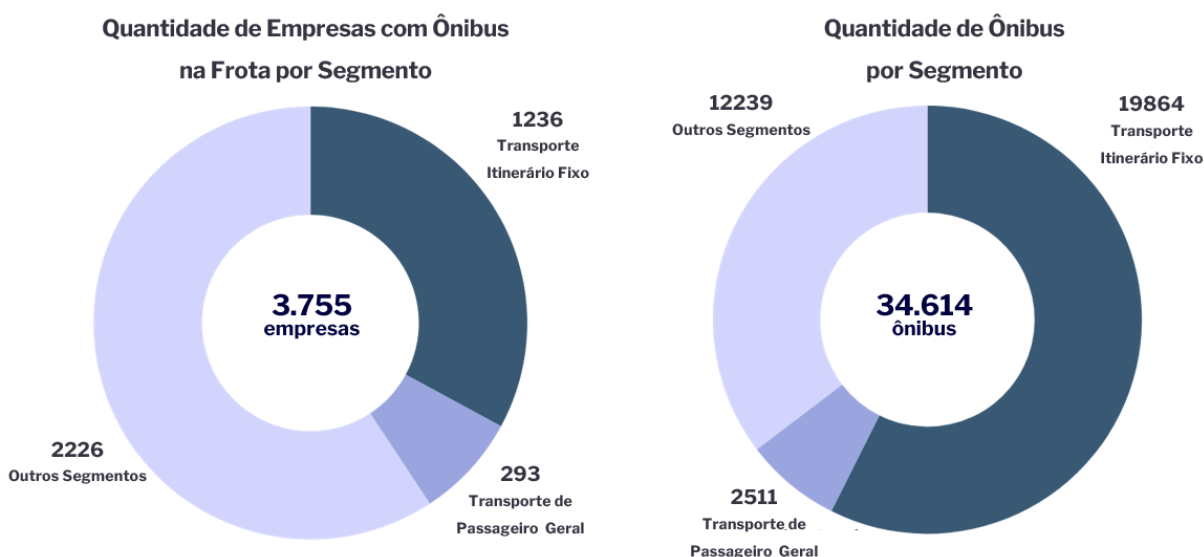
Além disso, segmentou-se as empresas que possuem ônibus em três:

Transportadores de Passageiros com Itinerário Fixo (Urbanos Municipais e Intermunicipais; e Rodoviários Intermunicipais, Interestaduais e Internacionais). CNAEs: 4921-3/01 Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, municipal; 4921-3/02 Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, intermunicipal em região metropolitana; 4922-1/01 Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, intermunicipal, exceto em região metropolitana; 4922-1/02 Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, interestadual; e 4922-1/03 Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, internacional.

Transportadores de Passageiros em Geral (Turismo, Fretamento, etc). CNAEs: 4929-9/01 Transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento, municipal; 4929-9/02 Transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento, intermunicipal, interestadual e internacional; 4929-9/03 Organização de excursões em veículos rodoviários próprios, municipal; 4929-9/04 Organização de excursões em veículos rodoviários próprios, intermunicipal, interestadual e internacional; 4929-9/99 Outros transportes rodoviários de passageiros não especificados anteriormente; 7911-2/00 Agências de viagens; e 7912-1/00 Operadores turísticos

Empresas de Outros Segmentos. Demais CNAEs não relacionados nos itens anteriores.

**Figura 1** - Análise de mercado São Paulo-SP



Fonte: Estudo Interno JCA, 2023

Com base nos gráficos acima, a cidade de São Paulo possui 3.755 empresas com ônibus na frota, totalizando o total de 34.614 ônibus, sendo:

Transportadores de Passageiros com Itinerário Fixo: 1.236 empresas (33%) com 19.864 ônibus (58%), tendo em média 16 veículos por empresa.

Transporte de Passageiro em Geral (Turismo, Fretamento, etc): 293 empresas (8%) com 2.511 ônibus (7%), tendo em média 9 veículos por empresa.

Empresas de Outros Segmentos: 2.226 empresas (59%) com 12.239 ônibus (35%), tendo em média 5 veículos por empresa.

Entendeu-se, portanto, que os principais clientes para o atendimento a serviços de manutenção não serão prioritariamente grandes frotistas do rodoviário nem operadores do transporte urbano de passageiros, pois esses tendem a possuir estrutura própria de manutenção pela quantidade de ônibus que possuem, bem como maior dinâmica no fluxo da frota, restando como oportunidade a esses a venda de peças.

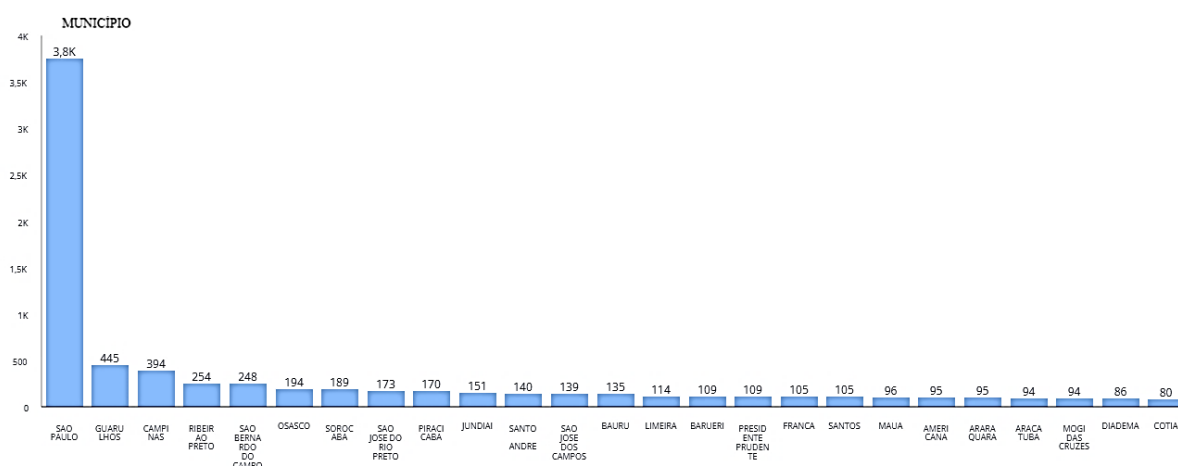
Dessa forma, os principais segmentos para o negócio de serviços de manutenção com a venda de peças aplicadas serão para as empresas que possuem menor frota (empresas de transporte coletivo que não possuem itinerário fixo como fretamentos e turismo com até 10 ônibus); e para as empresas de outros segmentos,



que não tem como *core* o negócio de transporte de passageiros, com uma frota ainda menor e com menor dedicação e rodagem.

Finalizando o estudo, se abrindo um pouco mais para o mercado, pensando ainda que as empresas que poderão utilizar-se dos serviços oferecidos não precisam necessariamente estarem sediadas na cidade de São Paulo, levantou-se dentro do mesmo estudo a quantidade de empresas com ônibus na frota por município dentro do Estado de São Paulo.

**Gráfico 16** - Quantidade de empresas com ônibus na frota por município estado de São Paulo



Fonte: Estudo Interno JCA, 2023

Nesse contexto, abrem-se ainda mais oportunidades para as equipes comerciais de expandirem o negócio a depender da operação do potencial cliente que pode ter como base os municípios acima, porém com operações próximas a base de atuação da empresa Renove em São Paulo.

#### 4.2.2 Estudo dos concorrentes

Quando estamos falando em serviços de manutenção para ônibus, os serviços poderão ser distribuídos em 3 grupos, para que possamos melhor definir os *players* de cada mercado:

- **Chassis:** estrutura que suporta o veículo, incluindo o motor, transmissão, suspensão, freios e outros componentes essenciais. Refere-se à “parte de baixo” do ônibus. Os principais serviços de manutenção são de natureza

mecânica e elétrica. Dentre os principais fabricantes estão: Mercedes Benz, Scania, Volvo e Volkswagen;

- Carroceria: estrutura externa do veículo, “parte de cima”, que abriga os passageiros, o condutor e, muitas vezes, a carga transportada. Ela é a parte visível e reconhecível do ônibus e desempenha um papel essencial na segurança, conforto e estética do veículo. Dentre os serviços de manutenção, temos reparos elétricos, de tapeçaria, reparos de vidros, retrovisores, parabrisas e outros, funilaria e pintura. Os principais fabricantes de carrocerias para ônibus são: Marcopolo, Caio e Comil;
- Ar condicionado: sendo essencial para operações de transporte coletivo, necessita de uma atenção especial com relação à manutenção. Os reparos aqui realizados são de natureza mecânica e elétrica. Dentre os principais fabricantes estão: Valeo, Arco e Denso.

Com relação à revenda de peças, os principais concorrentes serão os distribuidores ou revendedores de autopeças de veículos pesados, neste caso ônibus, que se posicionam principalmente para atender as oficinas, sejam elas próprias do operadores ou mesmo concessionárias e oficinas independentes.

Os principais concorrentes em manutenção de chassis serão os próprios fabricantes através de suas redes de concessionárias.

A força da rede de concessionárias está nas marcas globais que agregam confiança aos serviços que serão executados. Todos os principais fabricantes tem sua própria rede dedicada a atender ao mercado, conhecendo profundamente todos os veículos em circulação que tem como origem suas respectivas fábricas.

Como ponto fraco, estão os valores cobrados em manutenção que costumam ser altos tendo em vista a dependência do mercado como um todo desse tipo de fornecimento de serviço. O valor de venda da mão de obra técnica chega a ser 80% superior, quase o dobro do que a Renove pretende oferecer ao mercado.

Outra dor que o Grupo JCA sente nos atendimentos via concessionária é que elas não são especialistas no atendimento ao cliente operador do transporte coletivo, que tem necessidades específicas. O foco, na maioria das vezes, está voltado ao mercado de transporte de cargas, através dos caminhões que, além da manutenção ser menos complexa e depender menos da disponibilidade tal como o transporte de passageiros, em número de unidades, chegam a ser 4 vezes maior que

os ônibus (SINDIREPA, 2023). Além disso, ficam restritos somente ao atendimento do chassi correspondente ao fabricante o qual representa. Abaixo, tabela com informações sobre as concessionárias concorrentes:

**Quadro 2 - Listagem de concorrentes – concessionárias dos fabricantes de chassis**

FABRICANTE	% MERCADO NAC. *	CONCESSIONÁRIA	CIDADE	DISTÂNCIA **
MERCEDES BENZ	57%	SAMBAÍBA	SÃO PAULO / SP	0 KM
		AGRICOL	SÃO PAULO / SP	10 KM
		DE NIGRIS	GUARULHOS / SP	22 KM
		DIVENA BUS	DIADEMA / SP	25 KM
VOLKSWAGEN	18%	TIETÊ VEÍCULOS	GUARULHOS / SP	5 KM
		DIBRACAM COMERCIAL	SANTO ANDRÉ / SP	15 KM
		TIETÊ VEÍCULOS	SÃO PAULO / SP	21 KM
		DIBRACAM COMERCIAL	SÃO PAULO / SP	30 KM
		ADIVEL CAMINHÕES E ÔNIBUS	SÃO BERNARDO DO CAMPO / SP	34 KM
SCANIA	5%	CODEMA	GUARULHOS / SP	10 KM
		CODEMA	SÃO BERNARDO DO CAMPO / SP	31 KM
		CODEMA	JUNDIAÍ / SP	55 KM
		CODEMA	SANTOS / SP	79 KM
		CODEMA	SOROCABA / SP	110 KM
VOLVO	3%	AUTO SUECO	SÃO PAULO / SP	12 KM
		AUTO SUECO	SÃO PAULO / SP	14 KM
		AUTO SUECO	SÃO BERNARDO DO CAMPO / SP	19 KM
		AUTO SUECO	GUARULHOS / SP	22 KM
		AUTO SUECO	SANTOS / SP	49 KM
		AUTO SUECO	CAMPINAS / SP	93 KM
		LAPONIA SUDESTE	SOROCABA / SP	93 KM

\* Participação no mercado nacional de acordo com frota de veículos publicada no anuário SINDIREPA de 2023

\*\* Distância do endereço da garagem da Renove no bairro Vila Maria em São Paulo

**Fonte:** Elaboração interna JCA com base nos sites das empresas

Além das concessionárias como concorrentes diretos aos serviços de manutenção da Renove, existem outros fornecedores de serviços de manutenção diesel de porte menor e também profissionais independentes. Esses estão mais espalhados e em maior quantidade, não possuindo a força de marca e comunicação das concessionárias de marcas globais. Como ponto forte está o valor cobrado na mão de obra técnica, que é menor que o que será praticado pela Renove, tendo em vista possuírem estrutura menor de custos. Abaixo tabela com alguns potenciais concorrentes nos bairros próximos à Renove:

**Quadro 3 - Listagem de concorrentes - empresa menores e autônomos**

EMPRESA	BAIRRO / CIDADE / UF
REFORMADORA STAR BUS	VILA CARRÃO / SÃO PAULO / SP
MAXIMOS BUS	VILA DO CASTELO / SÃO PAULO / SP
REBUS REFORMADORA DE ÔNIBUS IND E COM DE PEÇAS	PQ NOVO MUNDO / SÃO PAULO / SP
RTA VANS MECÂNICA DIESEL LTDA	VILA MARIA / SÃO PAULO / SP
JP MECÂNICA DIESEL	VILA MARIA BAIXA / SÃO PAULO / SP
MECÂNICA NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO	VILA MARIA / SÃO PAULO / SP
MICROBUS VILA MARIA	VILA MARIA ALTA / SÃO PAULO / SP
UDIESEL - OFICINA MECÂNICA DIESEL	PQ NOVO MUNDO / SÃO PAULO / SP
A&A - MECÂNICA DIESEL E PEÇAS	VILA GUILHERME / SÃO PAULO / SP
OFICINA SUPER 111 - MECÂNICA DE CAMINHÃO	VILA MARIA / SÃO PAULO / SP
R MOREIRA MECÂNICA DIESEL	VILA GUILHERME / SÃO PAULO / SP
JET SERVICE MECANICA A DIESEL	VILA MARIA / SÃO PAULO / SP
UNICAP COMÉRCIO MECÂNICA DIESEL	VILA MARIA BAIXA / SÃO PAULO / SP
MULTIJET MECÂNICA E PEÇAS DIESEL ESPECIALIZADA EM	VILA MARIA BAIXA / SÃO PAULO / SP
FORTE DIESEL	JARDIM JAPÃO / SÃO PAULO / SP
TÉCNICA DIESEL RIO NEGRO LTDA	PQ NOVO MUNDO / SÃO PAULO / SP
MECTOM MECÂNICA DIESEL	PQ NOVO MUNDO / SÃO PAULO / SP
OFICINA TRUCK DIESEL	PQ NOVO MUNDO / SÃO PAULO / SP
MECÂNICA DIESEL 2 AMIGOS	PQ NOVO MUNDO / SÃO PAULO / SP
BOA SORTE DIESEL	VILA GUILHERME / SÃO PAULO / SP
THE TRUCK DIESEL OFICINA	PQ NOVO MUNDO / SÃO PAULO / SP
MN MECÂNICA DIESEL	PQ NOVO MUNDO / SÃO PAULO / SP
AUTO MECÂNICA M&D DIESEL	VILA GUILHERME / SÃO PAULO / SP

**Fonte:** Elaboração interna JCA

Assim como ocorre com os fabricantes de chassis, os fabricantes de carroceria e ar condicionado também possuem lojas autorizadas para atendimento dos serviços em garantia ou não. Além disso, algumas das oficinas menores listadas anteriormente, também podem oferecer esses serviços.

#### 4.2.3 Estudo dos fornecedores

Com relação aos fornecedores, tratando-se principalmente da compra e revenda de peças, a Renove aproveitará a relação que o Grupo JCA já tem com diversos distribuidores e fabricantes nacionais para o fornecimento de peças para revenda.

A estratégia, neste caso, seria de estreitar o relacionamento com os principais fornecedores e pleitear algum tipo de desconto diferenciado para ser mais competitivo na venda de peças. Listou-se abaixo alguns fornecedores atuais por categoria de autopeças:

**Quadro 4 – Fornecedores de Autopeças por Grupo**

GRUPO PEÇAS	FORNECEDOR
AR CONDICIONADO	COMDIP - ESPIRITO SANTO
	KOMFORT CARGO DIESEL
	NORPEM
	PACAEMBU (CARIACICA)
BATERIAS	BATERGE ELETRO BATERIAS LTDA
	BATERIA NOTA 10
	DINIL
CAIXA DE MARCHA	CBA DIESEL ES
	GUANABARA DIESEL SA COMERCIO
	MORELATE DISTRIBUIDORA SP
	PACAEMBU CARIACICA ES
	VOLVO
EMBREAGEM	CBA DIESEL ES
	PACAEMBU AUTOPECAS
	PACAEMBU SAO PAULO
	SAMA CAMPO GRANDE MS
	WLM EQUIPO
MOTOR	PACAEMBU - RIO
	PACAEMBU (ITAJAI)
	SAMA CARIACICA ES
	SAMA ES
	SAMA TATUAP/
SISTEMA DE DIREÇÃO	CBA DIESEL ES
	SAMA ES
SISTEMA DE FREIOS	CARVALHO
	CARVALHO ONIBUS ES
	PACAEMBU (CTB)
	PACAEMBU AUTOPECAS
	PACAEMBU CARIACICA ES
SISTEMA ELETRICO	GC GUSCAR COM. DE AUTOPECAS
	MAKS PECAS
	MORELATE SUDESTE DISTRIBUIDORA
	SAMA ES
	SAMA GO
SUSPENSAO	PELLEGRINO ES
	SAMA (CAMPO GRANDE-MS)
	SAVANA
	SCANIA
	SK DISTRIBUIDORA

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

Já com relação à mão de obra, será necessário o desenvolvimento de parcerias estratégicas com instituições formadoras de mão de obra qualificada, principalmente de pessoal mais técnico, com amplo conhecimento em manutenção.

Atualmente o Grupo JCA possui o Instituto JCA que poderá estabelecer parcerias com a Renove para oferecer programas de capacitação técnica. Por meio de cursos e treinamentos específicos, o Instituto poderá fornecer conhecimentos práticos e teóricos relacionados à manutenção de ônibus, ajudando a desenvolver habilidades técnicas essenciais aos colaboradores da Renove.

Além do Instituto, o Grupo JCA também já possui como parceiro o SEST SENAT, que oferece uma ampla gama de cursos e programas de qualificação profissional voltados para o setor de transporte. A Renove poderá também se beneficiar desses recursos, enviando seus colaboradores para participar de cursos específicos de manutenção de ônibus. Além disso, o SEST SENAT também pode fornecer acesso a infraestrutura e equipamentos de treinamento de alta qualidade, que são essenciais para a formação de técnicos qualificados.

## 4.3 PLANO DE MARKETING

### 4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

#### **Serviços:**

Planos de manutenção: contratos de manutenção preventiva com pagamento recorrente durante o contrato, incluindo serviços e peças previamente acordados entre as partes.

Pacotes de manutenção: diferentemente dos planos recorrentes, os pacotes de manutenção são combos de serviços com peças previamente montados para oferecer ao cliente, sendo executados preferencialmente de forma agendada e a critério do cliente.

Manutenções corretivas: serviços de manutenção solicitados eventualmente, podendo ser realizados de forma agendada.

#### **Produtos:**

Autopeças para Chassis segmento ônibus: revenda de peças de chassis, aplicada com serviço, retirada balcão ou para envio, sendo os principais subgrupos: caixa de marcha, embreagem, motor, sistema de direção, sistema de freios, sistema elétrico e suspensão.

Autopeças para Carroceria segmento ônibus: revenda de peças de carroceria, aplicada com serviço, retirada balcão ou para envio, sendo os principais subgrupos: para-brisa, farol, lanternas e lentes, limpadores, materiais de acabamento e materiais acessórios.

Autopeças para Ar Condicionado segmento ônibus: revenda de peças de ar condicionado, aplicada com serviço, retirada balcão ou para envio.

#### **4.3.2 Preço**

A estratégia que será utilizada para a precificação tanto para a venda de serviços quando para a venda de peças será baseada nos custos e também nos preços praticados no mercado e na concorrência.

A precificação dos serviços de manutenção será em cima da hora de mão de obra, o qual serão considerados todos os custos de mão de obra envolvidos. Porém o preço final por hora ao cliente vai depender da estratégia utilizada em cada momento do negócio e como pretendemos nos posicionar no mercado quanto ao preço. Na atual análise, tem-se como o *target* dentro do planejamento financeiro a cobrança no valor de R\$ 220,00 por hora ao mercado

Embora a precificação da mão de obra seja por hora, pretende-se vendê-la através de combos ou pacotes de serviços, ou em serviços a preços previamente fechados, mas sempre considerando a precificação base por hora como referência na montagem dos orçamentos.

#### **4.3.3 Estratégias promocionais**

Para a Renove, no segmento de venda de serviços de manutenção e peças para ônibus, foram pensadas algumas estratégias promocionais conforme a seguir:

Prospecção Ativa e Base de Clientes:

Ligações e e-mails personalizados: entrar em contato diretamente com potenciais clientes por telefone ou e-mail, oferecendo condições comerciais diferenciadas para a execução de serviços;

Eventos de *networking*: participar de eventos do setor para estabelecer conexões com potenciais clientes e construir relacionamentos pessoais.

#### Site e Anúncios Online:

Otimização de Motores de Busca (SEO): garantir que o site seja otimizado para palavras-chave relevantes do setor para melhorar o *ranking* nos resultados de pesquisa;

Campanhas de links patrocinados: investir em publicidade paga no Google Ads para alcançar potenciais clientes que estão buscando serviços de manutenção e peças para ônibus;

Marketing de Conteúdo: criar e compartilhar regularmente conteúdo útil e informativo relacionado à manutenção de ônibus em um blog no site para atrair visitantes e estabelecer a empresa como uma autoridade no assunto.

#### Redes Sociais:

Conteúdo visual atraente: compartilhar fotos e vídeos de trabalhos de manutenção realizados, destacando os benefícios e diferenciais da empresa;

Engajamento da comunidade: participar ativamente de grupos e comunidades online relacionados ao setor de transporte para compartilhar conhecimentos e interagir com potenciais clientes;

Promoções Especiais: Oferecer descontos exclusivos ou promoções especiais para seguidores das redes sociais para incentivar o engajamento e aumentar a fidelidade à marca.

#### Participação em Eventos e Feiras do Segmento:

Presença de estande impactante: criar um estande atrativo e informativo em feiras e eventos do setor, destacando os serviços oferecidos e as peças que dispõe para atendimento.

Apresentações e palestras: oferecer apresentações ou palestras educativas sobre temas relevantes de manutenção de ônibus para demonstrar *expertise* e construir confiança com potenciais clientes.

*Networking* estratégico: aproveitar a oportunidade para interagir e estabelecer conexões com outros profissionais do setor, potenciais clientes e



parceiros comerciais.

Ao implementar essas estratégias promocionais de forma integrada e consistente, a Renove poderá expandir sua base de clientes, aumentar sua visibilidade online e fortalecer sua presença no mercado, impulsionando assim o crescimento e o sucesso do negócio.

Para melhor entendimento das fases em que os potenciais clientes podem se encontrar, foi criado um “filtro” para cada etapa em que o cliente se encontra, cada qual com um propósito específico para abordar e cultivar relacionamentos com clientes em potencial e existentes:

**Figura 2 – Filtro Fases Potenciais Clientes**



**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

Detalhando um pouco mais cada etapa:

Não conhecem - apresentação do negócio: nesta fase, o foco está em clientes que ainda não têm conhecimento sobre os serviços oferecidos pela Renove. O objetivo é apresentar a empresa, seus serviços de manutenção de ônibus e os benefícios de trabalhar com a empresa. Estratégias incluem campanhas de marketing, publicidade, presença em eventos do setor e prospecção ativa.

Conhecem necessidade e solução: aqui, o público conhece a Renove e os serviços que ela oferece. O próximo passo é apresentar soluções específicas para as necessidades de manutenção de ônibus para este cliente. Isso pode envolver

demonstrações de serviços, visitas técnicas, apresentações personalizadas e discussões sobre como a Renove pode resolver os desafios que o cliente possui.

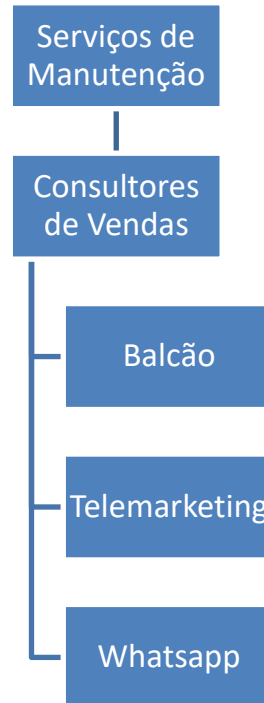
Negociação - oferta e orçamento: nesta fase, os clientes estão considerando ativamente a contratação dos serviços da Renove. A equipe de vendas negociará detalhes específicos do contrato, como escopo de trabalho, preços, prazos e condições. Serão apresentadas ofertas atrativas e orçamentos personalizados para atender às necessidades individuais de cada cliente.

Clientes - acompanhamento: após a primeira conversão, o relacionamento com o cliente continua sendo uma prioridade. A Renove manterá contato constante com os clientes, oferecendo suporte contínuo, atualizações sobre serviços, *feedbacks* e oportunidades de expansão do contrato. O objetivo é construir relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes, garantindo a satisfação e a fidelidade ao longo do tempo.

As etapas do filtro de clientes ajudarão a orientar a abordagem da Renove em todas as fases do processo de vendas e relacionamento com o cliente, desde a conscientização inicial até a manutenção de uma base de clientes satisfeitos e engajados.

#### 4.3.4 Estrutura de comercialização

**Figura 3** - Estrutura de comercialização do empreendimento



**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

Os serviços de manutenção poderão ser executados em nossa base ou na base do cliente de acordo com o que for acordado.

As peças poderão ser retiradas no balcão de nossa empresa ou enviadas ao cliente.

#### 4.3.5 Localização do negócio

A sede da empresa e o local de atendimento serão no mesmo endereço no bairro da Vila Maria, na cidade de São Paulo, SP.

Ficará localizada estrategicamente com fácil acesso à Rod. Pres. Dutra e Av. Marginal Tietê, próximo à sede de várias outras empresas do segmento e potenciais clientes.

No raio de 5 km, existem 342 empresas que possuem ônibus (9% das empresas do município).

**Figura 4 – Localização do empreendimento**



**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

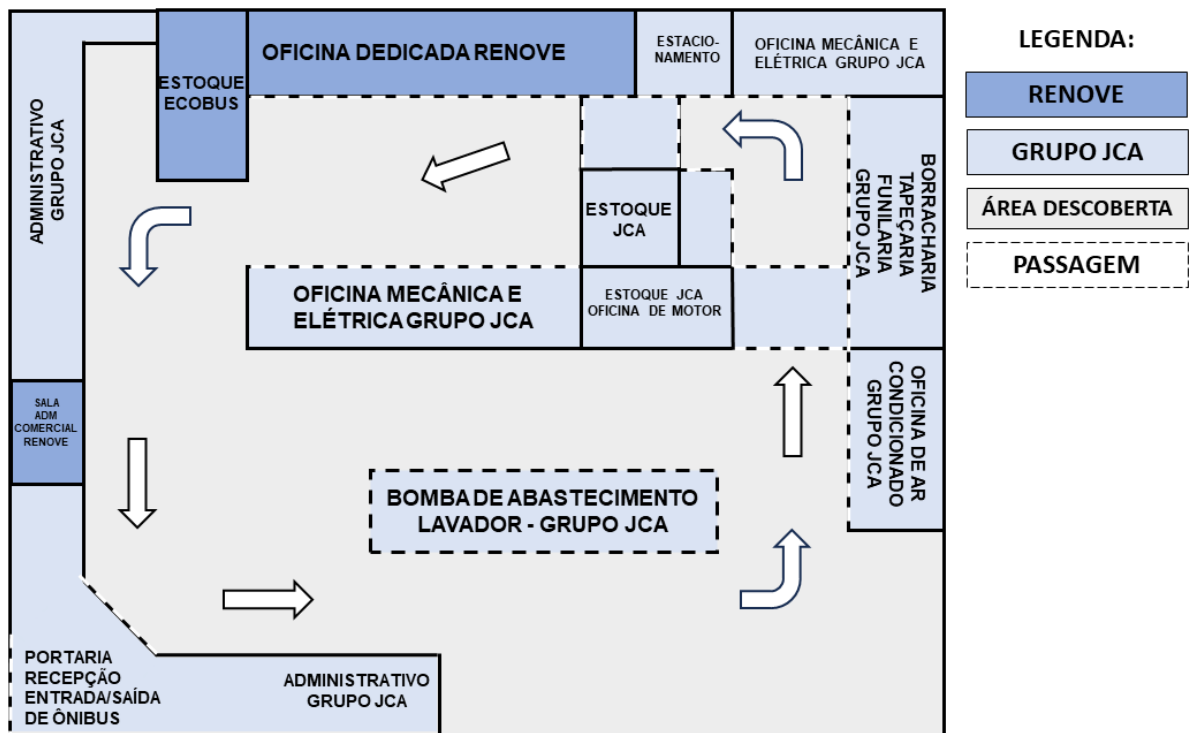
#### 4.4 OPERACIONAL

##### 4.4.1 *Layout* ou arranjo físico

Toda a operação e atendimento da Renove acontecerá internamente em uma das garagens do Grupo JCA, localizada no bairro da Vila Maria, na cidade de São Paulo / SP.

Um dos pontos fortes do grupo para o início da operação é a utilização do espaço que já dispõe e tudo o que a garagem já oferece, inclusive com a possibilidade de contratação de mão de obra e outros espaços por ocasião ou necessidade.

**Figura 5 – Layout Garagem Vila Maria – Grupo JCA**



**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

O fluxo dos veículos na garagem se dá sempre em sentido anti-horário e é bem sinalizado por conta da segurança e maior eficiência nos processos.

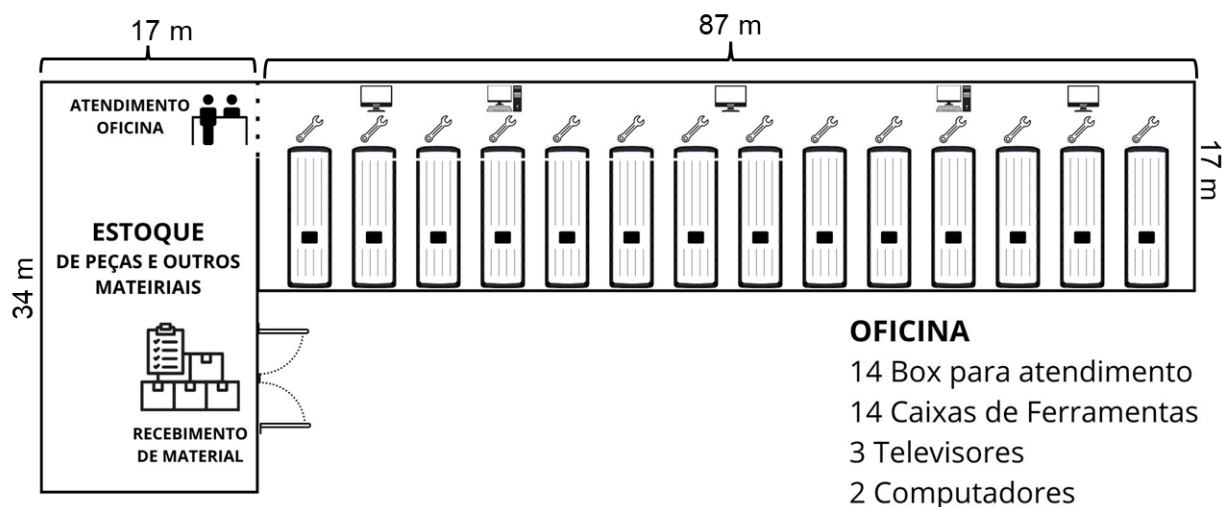
Na parte de cima da garagem é onde ficará a oficina dedicada para o atendimento da Renove, ao lado do próprio estoque para facilitar o fluxo de material.

Já o escritório administrativo e a sala de atendimento aos clientes, ficará mais próxima da recepção de modo a facilitar o contato com o cliente, que ficará restrito somente a este ambiente dentro da garagem.

Com relação ao detalhamento do espaço da oficina, o local é composto por 14 boxes para atendimento aos veículos em serviço, o qual cada um possui um armário para ferramentas para guarda das mesmas.

Além disso, o espaço contará com 2 computadores para lançamentos de informações e mais 3 televisores para acompanhamento das ordens de serviço.

**Figura 6 – Disposição e arranjo físico Oficina e Estoque**



### ESTOQUE

- 1 Balcão para atendimento à oficina
- 1 Entrada para recebimento de materiais

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

Ao lado da oficina ficará o estoque próprio da Renove para aplicação e revenda de peças. No estoque, ao lado direito, por dentro da oficina, ficará o balcão de atendimento com uma estação de trabalho para atender os profissionais em atuação da oficina. Também do lado direito, por fora oficina, será o local para recebimento de materiais, o qual o veículo que irá descarregar tem amplo espaço para tal.

#### 4.4.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

A Renove possuirá uma capacidade operacional que reflete seus recursos e infraestrutura. Com um total de 14 boxes disponíveis para realizar serviços de manutenção, a empresa poderá atender múltiplos veículos simultaneamente. Considerando a operação em um único único turno, a Renove tem à disposição um total de 3.203 horas para a realização de suas atividades de manutenção. Num valor médio cobrado de R\$ 220,00 por hora, o potencial de faturamento somente com mão de obra mensal é de R\$ R\$ 704.660,00. Essa capacidade operacional, representada pelo número de boxes, turno e horas disponíveis, é essencial para garantir uma operação eficiente e oportuna, permitindo que a Renove atenda às demandas de seus

clientes de maneira adequada e dentro dos prazos estabelecidos. Não se está trabalhando com esta hipótese num primeiro momento, mas se a estrutura for utilizada em três turnos, sete dias por semana, o potencial máximo é de 10.080 horas de manutenção.

#### **Quadro 5 - Capacidade produtiva da Estrutura**

<b>Boxes Disponíveis</b>	<b>14</b>
<b>Turno</b>	<b>1</b>
<b>Horas Disponíveis</b>	<b>3.203</b>

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

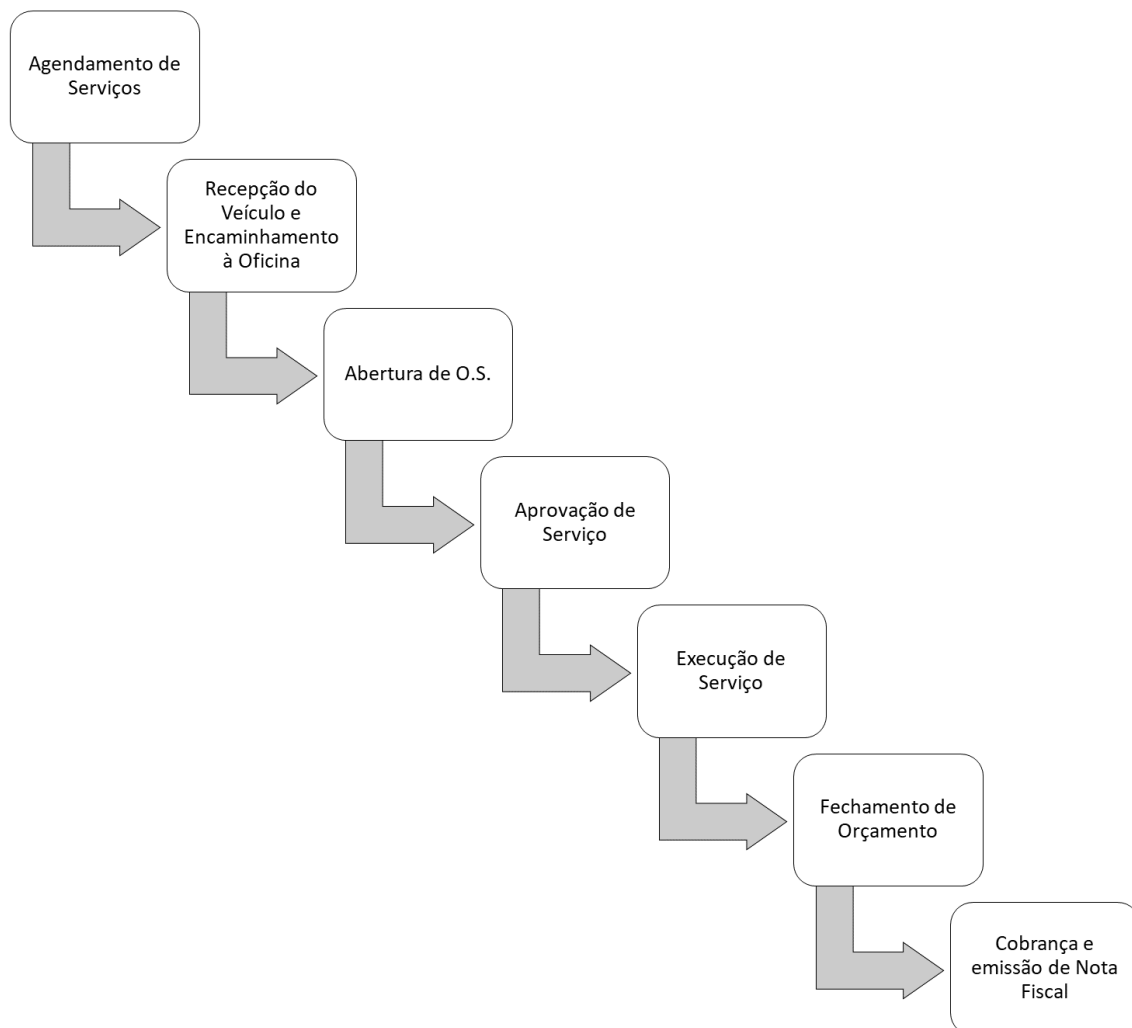
#### **4.4.3 Processos operacionais**

Na Renove os processos serão divididos em basicamente duas frentes: execução de serviços e comercial.

Quando falamos sobre a execução de serviços, estamos falando do processo desde o momento em que o veículo entra na oficina através de um agendamento ou encaixe até o momento do pagamento e liberação do veículo.

Já a parte comercial, se inicia antes do agendamento, através das atividades de prospecção, contato e relacionamento com o cliente. A seguir, será descrito com maior detalhamento as atividades.

**Figura 7 - Fluxograma do processo de execução de serviços**



**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

Conforme imagem do fluxograma acima, a seguir está a descrição detalhada de como seriam executadas as atividades do processo de execução de serviços dentro da oficina da Renove:

**Agendamento de Serviços:** os clientes entram em contato com a Renove para agendar serviços de manutenção para seus ônibus. Isso pode ser feito por telefone, e-mail, Whatsapp ou através de um sistema de agendamento online.

Durante o agendamento, serão coletadas informações sobre o tipo de serviço necessário, a data e hora desejadas para a manutenção, e detalhes do veículo.

**Recepção do Veículo e Encaminhamento à Oficina:** no dia e horário



agendado ou através de encaixe, o cliente traz o ônibus para a oficina da Renove.

Equipe administrativa da Renove receberá o condutor do veículo, irá verificar as informações do agendamento e o encaminhará até a oficina. Assim que o veículo for recepcionado na oficina dentro da garagem, o mesmo colaborador acompanhará o condutor até a saída ou à sala de espera.

Abertura de Ordem de Serviço (O.S.): com o veículo já na oficina, a equipe técnica da Renove abre uma Ordem de Serviço (O.S.) no sistema interno da empresa, registrando a reclamação e a solicitação do cliente (previamente levantados pela equipe administrativa/comercial) e os detalhes do serviço a ser realizado, incluindo diagnósticos preliminares, peças necessárias e estimativas de tempo e custo.

Aprovação de Serviço: após a abertura da O.S., a equipe administrativa/comercial entra em contato com o cliente para discutir os reparos necessários, quaisquer problemas adicionais identificados e os custos associados. O cliente revisa e aprova o orçamento antes que o trabalho de manutenção seja iniciado.

Execução de Serviço: com a aprovação do cliente, a equipe técnica da Renove inicia a execução da manutenção conforme descrito na O.S.

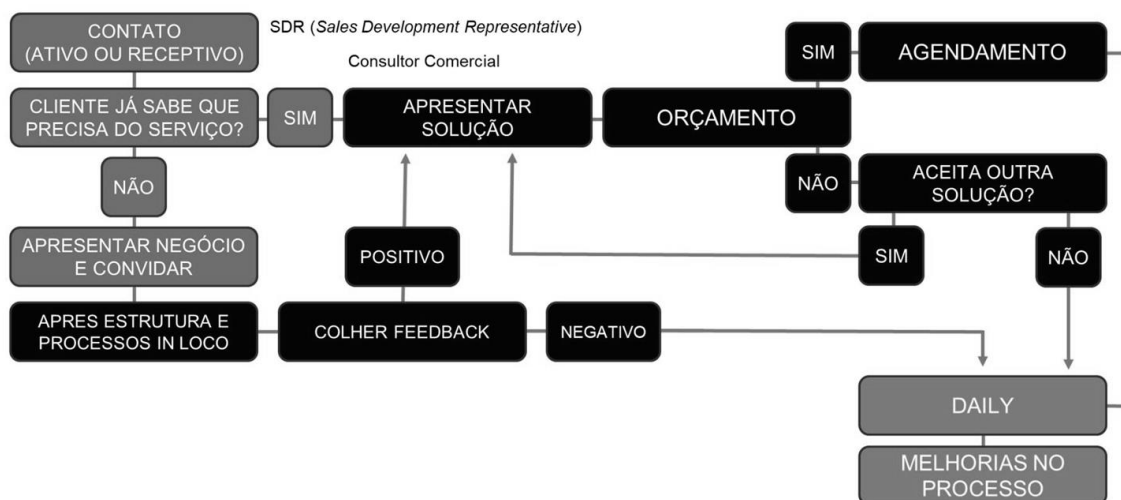
São realizados reparos, substituição de peças, e todos os procedimentos necessários para garantir o cumprimento de tudo que foi lançado na abertura da ordem de serviço.

Fechamento de Orçamento: após a conclusão dos serviços, a equipe técnica registra todas as atividades realizadas, incluindo horas trabalhadas, peças substituídas e quaisquer observações relevantes. O orçamento é finalizado com base nos custos reais incorridos durante a manutenção e no que foi previamente acordado e aprovado pelo cliente.

Cobrança e Emissão de Nota Fiscal: Com o trabalho concluído e o orçamento finalizado, a equipe administrativa/comercial emite a fatura para o cliente. Após o pagamento, é emitida a nota fiscal correspondente aos serviços prestados e envio ao cliente para fins de contabilidade e registros fiscais.

Com relação ao principal processo comercial, o início se dá a partir do primeiro contato que é feito com o cliente, seja ele ativo ou receptivo, até o agendamento do serviço em si, como será mostrado a seguir:

**Figura 8** - Fluxograma Processo Comercial

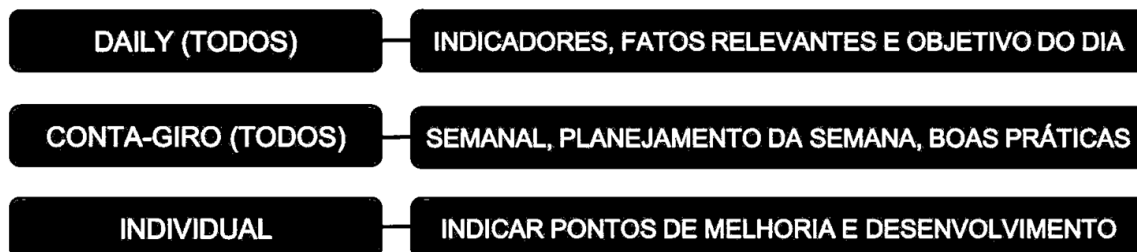


**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

No primeiro contato, se entenderá se o cliente já possui uma necessidade ou não de determinado serviço. Se sim, será apresentada a solução com um orçamento prévio, realizando o agendamento do serviço. Neste caso, no orçamento prévio que é informado ao cliente, considera-se pacotes de serviços com valores previamente estabelecidos ou uma estimativa de valor de cobrança baseada no tempo de execução de determinado serviço.

Se o cliente ainda não tem conhecimento da sua necessidade ou até mesmo não tem conhecimento sobre a empresa (normalmente em contatos ativos), é feito um convite ao mesmo para uma reunião ou visita as nossas estruturas de forma a apresentar melhor as soluções desenvolvidas de acordo com o perfil de cada cliente. Após esse contato, entende-se com ele se as soluções apresentadas avançarão para uma próxima etapa, para um possível fechamento de negócio.

Com relação à governança da Renove, serão realizadas três reuniões com periodicidades específicas: “daily” de forma diária; “conta-giro” de forma semanal e “individual” de forma mensal.

**Figura 9 - Reuniões da Governança Renove**


Alguns indicadores também serão acompanhados, principalmente comerciais, tendo como exemplos alguns conforme a seguir:

<b>1</b>	<b>LEADS GERADOS</b>
<b>2</b>	<b>CONTATOS REALIZADOS (% LEADS)</b>
<b>3</b>	<b>VISITAS/REUNIÕES REALIZADAS (% CONTATOS)</b>
<b>4</b>	<b>ORÇAMENTOS ENVIADOS (% CONTATOS)</b>
<b>5</b>	<b>ORÇAMENTOS REALIZADOS (% ENVIADOS)</b>
<b>6</b>	<b>FATURAMENTO DIÁRIO / TOTAL</b>
<b>DAILYS, CONTA-GIROS, INDIVIDUAL</b>	

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

#### 4.4.4 Necessidade de pessoal

Com relação à mão de obra, a mesma será contratada conforme aumento da demanda de serviços. Para o ano de 2024, foi feita a seguinte estimativa:

**Quadro 6 - Capacidade de Mão de Obra 2024**

RENOVE 2024	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
<b>Faturamento total</b>	<b>975</b>	<b>1024</b>	<b>1075</b>	<b>1129</b>	<b>1185</b>	<b>1244</b>	<b>1307</b>	<b>1372</b>	<b>1441</b>	<b>1513</b>	<b>1588</b>	<b>1668</b>	<b>15519</b>
<b>Faturamento de Serviço</b>	<b>975</b>	<b>1024</b>	<b>1075</b>	<b>1129</b>	<b>1185</b>	<b>1244</b>	<b>1307</b>	<b>1372</b>	<b>1441</b>	<b>1513</b>	<b>1588</b>	<b>1668</b>	<b>15519</b>
Faturamento de Peça	585	614	645	677	711	747	784	823	864	908	953	1001	9312
Faturamento de Mão de Obra	390	410	430	451	474	498	523	549	576	605	635	667	6208
Mecânico	7	7	7	8	8	8	9	9	10	10	11	11	11
Eletricista	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6
Pintor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Funileiro/Tapeceiro	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Borracheiro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aux de Manutenção	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4
Almoxarife	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	6	6
Encarregado de Almoxarifado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encarregado de Manutenção	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Supervisor de Manutenção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assistente Administrativo	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Encarregado ADM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Result. Operacional</b>	<b>332</b>	<b>348</b>	<b>371</b>	<b>385</b>	<b>396</b>	<b>422</b>	<b>444</b>	<b>464</b>	<b>485</b>	<b>516</b>	<b>544</b>	<b>571</b>	<b>5276</b>
<b>Result. Operacional %</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>39%</b>
<b>Horas Utilizadas</b>	<b>1.773</b>	<b>1.861</b>	<b>1.954</b>	<b>2.052</b>	<b>2.155</b>	<b>2.262</b>	<b>2.376</b>	<b>2.494</b>	<b>2.619</b>	<b>2.750</b>	<b>2.888</b>	<b>3.032</b>	<b>3.032</b>
<b>HH Contratada</b>	<b>1.853</b>	<b>1.995</b>	<b>1.995</b>	<b>2.280</b>	<b>2.423</b>	<b>2.423</b>	<b>2.565</b>	<b>2.708</b>	<b>2.850</b>	<b>2.850</b>	<b>2.993</b>	<b>3.278</b>	<b>3.278</b>
Mão de Obra Contratada	21	22	22	24	27	27	28	30	32	32	33	35	35
Mão de Obra Técnica	13	14	14	16	17	17	18	19	20	20	21	23	23
Mão de Obra Gestão	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mão de Obra BackOffice	7	7	7	7	8	8	8	9	10	10	10	10	10
Custo da Operação por hora	276	269	280	259	259	270	267	267	267	278	277	266	266
Custo da Mão de Obra por hora	50	49	49	47	50	50	49	50	50	50	50	48	48
Peso Folha no ROL	11,0%	11,1%	10,5%	11,0%	11,8%	11,2%	11,2%	11,4%	11,5%	11,0%	10,8%	10,8%	11,1%
<b>Valas Disponíveis</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Turno</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Horas Disponíveis</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>	<b>3.203</b>

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

## 4.5 PLANO FINANCEIRO

### 4.5.1 Estimativa dos investimentos fixos

Os investimentos fixos englobam todos os bens necessários para o funcionamento adequado do negócio, os quais precisam ser adquiridos. Tendo como objeto deste plano, um negócio que se utilizará de ativos ocultos dentro do Grupo JCA (tais como garagens, maquinários, mobiliários, etc) os investimentos fixos serão mínimos e o retorno sobre o investimento tende a ser alto, com o intuito de rentabilizar o ativo já existente.

Assim sendo, foi feita uma estimativa de investimento fixo mínimo, em dois grupos: ferramental básico (considerando o custo de ferramentas básicas a R\$ 5.000 por técnico no primeiro ano); e ferramental especial e outros equipamentos complementares (considerando uma estimativa de gastos com outras ferramentas específicas necessárias ao negócio e outros equipamentos tais como computadores e monitores).

**Tabela 3** - Estimativa de investimentos fixos

Item	Valor	Depreciação
Ferramental Básico	R\$ 115.000,00	20% ao ano
Ferramental Especial	R\$ 285.000,00	20% ao ano
<b>Total</b>	<b>R\$ 400.000,00</b>	

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

Dessa forma, não estão previstos outros investimentos em mobiliário, veículos e outros ativos de maior montante tendo em vista o aproveitamento da estrutura atual do Grupo JCA.

#### 4.5.2 Capital de giro

Com relação ao capital de giro, que é o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa (compreendendo a compra mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas), a necessidade de investimento da empresa Renove está basicamente em estoque de materiais para venda e caixa para manter os pagamentos de pessoal no início da operação, suprimindo os primeiros meses.

Estima-se que seja investido na primeira compra para estoque inicial o valor de R\$ 500.000,00 em peças de “curva A” (peças de maior giro e importância) de forma a ter a disposição os itens mais relevantes para os atendimentos.

Com relação ao capital de giro, consideramos a garantia de pagamento mínimo de total da equipe operacional por 2 meses, no valor total de R\$ 190.862,12. Somando, o capital de giro total inicial é de R\$ 690.862,12. Por ser uma estimativa, e para melhor efeito no demonstrativo, arredondamos o valor do capital de giro para R\$ 700.000,00 (1,32% de acréscimo).

Em se tratando da compra e venda do estoque de peças, será trabalhado com o cliente um prazo médio de recebimento de 45 dias e para pagamento ao fornecedor 60 dias, conforme tabela abaixo.

**Tabela 4 - Prazos Médios de Pagamento e Recebimento**

Outras informações	
<b>Prazo com Fornecedor</b>	30/60/90 = prazo médio 60 dias
<b>Prazo com Cliente</b>	30/60 = prazo médio de 45 dias

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

O prazo para recebimento do cliente partiu da premissa do que já é oferecido ao cliente nos atendimentos atuais e o prazo para pagamento aos fornecedores reflete a média de prazos já praticados com atuais fornecedores nas peças para revenda.

#### **4.5.3 Investimentos pré-operacionais**

Com relação aos investimentos pré-operacionais, que são aqueles gastos necessários antes do início das atividades, considerou-se o investimento total de R\$ 350.000,00, tendo como principal premissa a reforma e adaptação dos 14 boxes para atendimento (R\$ 25.000,00 por box). Apesar dos boxes em questão já existirem na atual estrutura do Grupo JCA, será necessária a adaptação e a reforma deles bem como dos espaços que os cercam, de forma a torná-los mais eficientes e ainda mais seguros.

#### **4.5.4 Investimento total (resumo)**

Neste quadro de investimento total, estão demonstrados de forma resumida os tópicos anteriores com seus respectivos investimentos. Foi adicionada a classificação do que será considerado *Capex* e do que será considerado *Opex*.

De acordo com o portal da XP Investimentos no *Opex* (*operational expenditure*, traduzido “despesas operacionais”), entra todo montante que a empresa investe em bens operacionais, incluindo aqui o estoque e a mão de obra. Já o *Capex* (*capital expenditure*, traduzido “despesas de capitais”) é a parcela dos recursos da

empresa que será destinada aos bens de capitais, incluindo aqui o investimento em ferramental e o investimento permanente na estrutura dos boxes.

**Tabela 5 - Investimento Total**

Item	Valor	Classificação
Investimentos Fixos	R\$ 400.000,00	CAPEX
Capital de Giro	R\$ 700.000,00	OPEX
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 350.000,00	CAPEX
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.450.000,00</b>	
Total CAPEX	R\$ 750.000,00	
Total OPEX	R\$ 700.000,00	

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

Com relação à fonte de recursos, como já citado no item 4.1.9 Fonte de recursos, foram estruturados 10 cenários para a composição da fonte de recursos:

**Tabela 6 – Fonte de recursos**

Estrutura de Dívida		<u>K<sub>d</sub></u>	<u>K<sub>e</sub></u>	<u>Wacc</u>
1.	(E/ D+E) - 10%	14,25%	15,22%	14,64%
2.	(E/ D+E) - 20%	14,25%	15,67%	14,42%
3.	(E/ D+E) - 30%	14,25%	16,26%	14,20%
4.	(E/ D+E) - 40%	14,25%	17,04%	13,99%
5.	(E/ D+E) - 50%	14,25%	18,13%	13,77%
6.	(E/ D+E) - 60%	14,25%	19,77%	13,55%
7.	(E/ D+E) - 70%	14,25%	22,50%	13,33%
8.	(E/ D+E) - 80%	14,25%	27,96%	13,12%
9.	(E/ D+E) - 90%	14,25%	44,34%	12,90%
10.	(E/ D+E) - 95%	14,25%	77,09%	12,79%

**K<sub>e</sub>** custo de capital próprio

**K<sub>d</sub>** custo de capital de terceiros

<b>Beta (Auto Peças)</b>	<b>1,2</b>
--------------------------	------------

**Fonte:** Elaborado pelos alunos

A métrica financeira utilizada para calcular o custo de capital foi a WACC (*Weighted Average Capital Cost*, em português: Custo Médio Ponderado de Capital), que, segundo o portal da XP Investimentos, representa o custo médio ponderado dos diferentes tipos de capital que uma empresa utiliza para financiar suas operações. Em suma, o WACC é calculado para que se saiba se um investimento terá um retorno mínimo que o faça valer a pena. Os projetos que têm um retorno superior ao WACC

são considerados geradores de valor para a empresa.

A base de cálculo para o WACC, bem como as premissas utilizadas constam no quadro abaixo:

### Quadro 7 - Base de Cálculo e Premissas WACC

Variáveis do CAPM global ajustado para o mercado brasileiro	Brasil	Fontes:
Dívida Onerosa (DEBT) \$	50	Dívida Líquida com Instituições Financeiras/Capital Empregado - Base 100 do Capital Empregado
Capital Empregado	100	Base 100 ou unitária do capital empregado
Alavancagem (D/E)	1,0000	Estrutura de Capital: debt:equity
Taxa livre de risco ( $K_f$ )	6,12%	US Treasury Bond 10 years (Média do yield to maturity de 1973-2022)
Risco país ( $K_{rp}$ )	3,68%	Country Risk Premium (janeiro de 2023)
Prêmio de mercado de equity USA ( $K_m - K_f$ )	4,12%	Diferença entre SP500 e a T Bond de 10 anos (Período 1973-2022)
Beta desalavancado (total market - without financials)	1,2	Beta "Auto Parts" - Fonte: Damodaran - Jan 2023
Alíquota marginal de imposto (T)	34,0%	Alíquota de Imposto de Renda e Contribuição Social sobre Lucro Líquido
Beta alavancado	2,00	Efeito Hamada, no qual o Beta Alavancado = Beta Desalavancado [ 1 + D/E (1 - IR)]
Custo de capital próprio nominal ( $K_e$ nominal <sub>usa</sub> )	18,03%	As taxas acima empregadas são nominais, ou seja possuem componente inflacionário americano
Inflação americana (CPI <sub>usa</sub> )	3,84%	Inflação média americana do período 1973-2023
Inflação Brasileira	3,93%	Boletim Focus de 15/12/2023
<b>Custo de capital próprio real (<math>K_e</math> real)</b>	<b>13,66%</b>	Custo de capital próprio expresso em termos reais
<b>Custo de Capital próprio nominal (<math>K_e</math> nominal <sub>br</sub>)</b>	<b>18,13%</b>	Custo de capital próprio expresso em termos reais
<b>Variáveis para o custo de capital de terceiros</b>		
Custo Médio Ponderado da Dívida Onerosa ( $K_d$ nominal bruto)	14,25%	Informado pela Direção Grupo JCA
Alíquota marginal de imposto de renda (T)	34,00%	
<b>Custo Médio Ponderado da Dívida Onerosa (<math>K_d</math> nominal líquido)</b>	<b>9,4%</b>	
<b>Custo Médio Ponderado da Dívida Onerosa (<math>K_d</math> real líquido)</b>	<b>5,3%</b>	
<b>Weighted Cost of Capital - WACC</b>		
Custo de capital próprio nominal ( $K_e$ nominal)	18,13%	
Custo de capital de terceiros real ( $K_d$ nominal após impostos)	9,41%	
<b>WACC nominal</b>	<b>13,77%</b>	
<b>WACC real</b>	<b>9,47%</b>	

**Fonte:** Elaborado pelos alunos

Para fins de estudo, o melhor cenário para o custo médio ponderado de capital é o 12,79% (cenário 10), sendo 95% capital de terceiros com 5% de capital próprio. No entanto, seguindo as deliberações atuais dos gestores do Grupo, trabalharemos com a hipótese de investimento no negócio com 100% de capital próprio, sem contração de dívidas de terceiros.

#### 4.5.5 Estimativa do faturamento mensal

A estimativa de faturamento mensal é crucial para o planejamento financeiro, controle e tomada de decisões das empresas, ajudando na gestão eficaz dos recursos.

Para calcular o faturamento da Renove consideramos a capacidade operacional total de 14 boxes de atendimento, começando com um volume de serviços de 55% sobre o total de horas disponíveis (para 1 turno) no primeiro mês e crescendo a ocupação baseados no aumento mensal de faturamento em 5% ao mês até o final



do ano de 2024, chegando a 95% de ocupação com serviço dos boxes em horário comercial ao final do período.

O valor médio por mão de obra vendido é de R\$ 220,00 e o fator peça sobre o faturamento total é de 60% e de mão de obra 40% (baseado no anuário SINDIREPA, 2022).

A estimativa de faturamento total no ano de 2024 é de R\$ 15,5 milhões, sendo R\$ 9,3 milhões com a venda de peças e R\$ 6,2 milhões com a venda de mão de obra em serviços.

**Quadro 8 - Estimativa de Faturamento para 2024, em milhares de reais**

RENOVE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
<b>Faturamento total</b>	<b>975</b>	<b>1024</b>	<b>1075</b>	<b>1129</b>	<b>1185</b>	<b>1244</b>	<b>1307</b>	<b>1372</b>	<b>1441</b>	<b>1513</b>	<b>1588</b>	<b>1668</b>	<b>15519</b>
<b>Faturamento de Serviço</b>	<b>975</b>	<b>1024</b>	<b>1075</b>	<b>1129</b>	<b>1185</b>	<b>1244</b>	<b>1307</b>	<b>1372</b>	<b>1441</b>	<b>1513</b>	<b>1588</b>	<b>1668</b>	<b>15519</b>
Faturamento de Peça	585	614	645	677	711	747	784	823	864	908	953	1001	9312
Faturamento de Mão de Obra	390	410	430	451	474	498	523	549	576	605	635	667	6208

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

As contratações serão realizadas a medida em que aumentarmos a venda de serviços de acordo com a estimativa prevista.

**Quadro 9 - Capacidade Produtiva de Pessoal Horas Utilizadas x Horas Contratadas**

Horas Utilizadas	1.773	1.861	1.954	2.052	2.155	2.262	2.376	2.494	2.619	2.750	2.888	3.032	3.032
HH Contratada	1.853	1.995	1.995	2.280	2.423	2.423	2.565	2.708	2.850	2.850	2.993	3.278	3.278

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

A estrutura física para atendimento dos veículos contará com 14 boxes que somados em horas úteis, utilizando somente 1 turno de trabalho, terá 3.203 horas produtivas, que podem ser vendidas ao mercado.

**Quadro 10 - Capacidade Mensal da Estrutura Física Total em Horas com 1 Turno**

<b>Boxes Disponíveis</b>	<b>14</b>
<b>Turno</b>	<b>1</b>
<b>Horas Disponíveis</b>	<b>3.203</b>

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

Para efeito mais realista nos custos dos colaboradores da operação,

consideramos uma redução na produtividade total, férias, absenteísmo e treinamento, conforme quadro a seguir.

**Quadro 11 - Base de Cálculo Produtividade por Colaborador**

<b>Produtividade</b>	80%
<b>Férias</b>	8%
<b>Absenteísmo</b>	3%
<b>Treinamento</b>	3%
<b>Produção Média dia</b>	6,79
<b>em minutos</b>	407,19
<b>Produção Média mês</b>	142,52
<b>em minutos</b>	8.551,02

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

#### **4.5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações**

Por não se tratar de uma indústria, e sim uma empresa de serviços e venda de peças, a Renove não provisionou em sua estrutura de custos os custos com matéria-prima.

Dessa forma, os custos serão melhor abordados nos itens: 4.5.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas; e 4.5.9 Estimativa dos custos com mão de obra.

#### **4.5.7 Estimativa dos custos de comercialização**

A estimativa de custos de comercialização incluem as despesas diretamente relacionadas as vendas, tais como impostos e comissões de vendedores.

Abaixo, relacionamos os percentuais e valores absolutos derivados da estimativa de faturamento do ano de 2024.

**Quadro 12 - Estimativa de Custos de Comercialização, em milhares de reais**

<b>RENOVE 2024</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>
Faturamento Bruto - R\$	975	1024	1075	1129	1185	1244	1307	1372	1441	1513	1588	1668	15519
Serviço	390	410	430	451	474	498	523	549	576	605	635	667	<b>6208</b>
Peça	585	614	645	677	711	747	784	823	864	908	953	1001	<b>9312</b>
Impostos sobre Faturamento - R\$	-132	-139	-146	-153	-160	-169	-177	-186	-195	-205	-215	-226	<b>-2102</b>
ISS (5% Serviço)	20	20	21	23	24	25	26	27	29	30	32	33	<b>310</b>
PIS (1,65% Serviço/Peça)	9	10	10	11	11	12	12	13	14	14	15	16	<b>146</b>
COFINS (7,6% Serviço/Peça)	42	44	47	49	51	54	57	60	63	66	69	72	<b>674</b>
ICMS médio (10,43% Peça)	61	64	67	71	74	78	82	86	90	95	99	104	<b>971</b>
Despesas Variáveis Totais - R\$	-31	-33	-34	-36	-38	-40	-42	-44	-46	-48	-51	-53	<b>-494</b>
Vendas e Comissões (2%)	-7	-7	-7	-8	-8	-8	-9	-9	-10	-10	-11	-11	<b>-106</b>
Taxa de cartão (2%)	-20	-20	-21	-23	-24	-25	-26	-27	-29	-30	-32	-33	<b>-310</b>
Marketing (0,5%)	-5	-5	-5	-6	-6	-6	-7	-7	-7	-8	-8	-8	<b>-78</b>
Impostos sobre Lucro - R\$	-84	-88	-94	-97	-99	-106	-112	-116	-121	-130	-137	-143	<b>-1327</b>
CSLL (9%)	22	23	25	26	26	28	30	31	32	34	36	38	<b>351</b>
IRPJ (25%)	62	65	69	71	73	78	82	85	89	95	101	105	<b>976</b>

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

#### 4.5.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

O custo dos materiais diretos ou das mercadorias vendidas reflete o valor deduzido dos estoques pela sua venda efetiva.

Para 2024, o custo de mercadorias vendidas estimadas, no caso das peças vendidas, é de 71,5%, correspondendo ao *markup* de 40% sobre este custo, que foi definido como premissa para a revenda de peças neste plano de negócio.

No quadro abaixo que demonstra a estimativa de lucro bruto para 2024, o valor total do Custo de Mercadoria Vendida para o ano é de R\$ 6,6 milhões, para um faturamento total de R\$ 9,3 milhões em peças.

**Quadro 13 - Lucro Bruto, em milhares de reais**

<b>RENOVE 2024</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>
Faturamento Bruto - R\$	<b>975</b>	<b>1024</b>	<b>1075</b>	<b>1129</b>	<b>1185</b>	<b>1244</b>	<b>1307</b>	<b>1372</b>	<b>1441</b>	<b>1513</b>	<b>1588</b>	<b>1668</b>	<b>15519</b>
Serviço	390	410	430	451	474	498	523	549	576	605	635	667	<b>6208</b>
Peça	585	614	645	677	711	747	784	823	864	908	953	1001	<b>9312</b>
Impostos sobre Faturamento - R\$	-132	-139	-146	-153	-160	-169	-177	-186	-195	-205	-215	-226	<b>-2102</b>
ISS (5% Serviço)	20	20	21	23	24	25	26	27	29	30	32	33	<b>310</b>
PIS (1,65% Serviço/Peça)	9	10	10	11	11	12	12	13	14	14	15	16	<b>146</b>
COFINS (7,6% Serviço/Peça)	42	44	47	49	51	54	57	60	63	66	69	72	<b>674</b>
ICMS médio (10,43% Peça)	61	64	67	71	74	78	82	86	90	95	99	104	<b>971</b>
Faturamento Líquido - R\$	<b>843</b>	<b>885</b>	<b>929</b>	<b>976</b>	<b>1025</b>	<b>1076</b>	<b>1130</b>	<b>1186</b>	<b>1245</b>	<b>1308</b>	<b>1373</b>	<b>1442</b>	<b>13417</b>
CUSTOS (CMV+M.O.)- R\$	-511	-537	-559	-591	-629	-654	-686	-723	-761	-792	-829	-871	<b>-8141</b>
Serviço	93	98	98	107	121	121	126	135	143	143	148	156	<b>1490</b>
Peça	418	439	461	484	508	533	560	588	617	648	681	715	<b>6651</b>
Lucro Bruto - R\$	<b>332</b>	<b>348</b>	<b>371</b>	<b>385</b>	<b>396</b>	<b>422</b>	<b>444</b>	<b>464</b>	<b>485</b>	<b>516</b>	<b>544</b>	<b>571</b>	<b>5276</b>
Margem Bruta - %	<b>39,4%</b>	<b>39,4%</b>	<b>39,9%</b>	<b>39,4%</b>	<b>38,6%</b>	<b>39,2%</b>	<b>39,3%</b>	<b>39,1%</b>	<b>38,9%</b>	<b>39,5%</b>	<b>39,6%</b>	<b>39,6%</b>	<b>39,3%</b>

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

#### 4.5.9 Estimativa dos custos com mão de obra

As estimativas de custo de mão de obra referem-se à previsão dos gastos relacionados aos salários e encargos dos funcionários necessários para realizar as atividades do negócio. Isso envolve calcular o custo total dos recursos humanos, incluindo salários base, horas extras, benefícios, contribuições previdenciárias, impostos e outros encargos trabalhistas.

Para os estudos e estimativas neste plano de negócio tomamos como base a política de salários do quadro seguinte, multiplicando por 2,06 (multiplicador base utilizado para estimativas no Grupo JCA) o salário bruto de forma a trazer todos os encargos pertinentes aos custos.

**Quadro 14 - Cargos e Salários**

	SALARIO	SALARIO + ENCARGOS
Mecânico	R\$ 2.514,12	R\$ 5.179,08
Eletricista	R\$ 2.514,12	R\$ 5.179,08
Pintor	R\$ 2.086,16	R\$ 4.297,49
Funileiro/Tapeceiro	R\$ 2.086,16	R\$ 4.297,49
Borracheiro	R\$ 2.086,16	R\$ 4.297,49
Aux de Manutenção	R\$ 1.204,60	R\$ 2.481,47
Encarregado de Manutenção	R\$ 2.743,92	R\$ 5.652,48
Supervisor de Manutenção	R\$ 4.032,61	R\$ 8.307,18
Almoxarife	R\$ 1.697,39	R\$ 3.496,62
Encarregado de Almoxarifado	R\$ 2.743,92	R\$ 5.652,48
Assistente Administrativo	R\$ 1.697,39	R\$ 3.496,62
Encarregado ADM	R\$ 2.743,92	R\$ 5.652,48
Vendedor	R\$ 2.198,62	R\$ 4.529,16
Encarregado de Vendas	R\$ 4.032,61	R\$ 8.307,18

Fonte: Elaborado pelos empreendedores

Para a estimativa de mão de obra, considerou-se o acréscimo gradativo de pessoal durante o ano seguindo a necessidade para cumprir o crescimento em receita estimado de 5% ao mês até o final do ano. A Renove iniciará o ano com 21 pessoas contratadas e pretende encerrar o ano com 35 pessoas em seu quadro funcional.

**Quadro 15 - Estimativa de mão de obra**

RENOVE 2024	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
<b>Faturamento total</b>	<b>975</b>	<b>1024</b>	<b>1075</b>	<b>1129</b>	<b>1185</b>	<b>1244</b>	<b>1307</b>	<b>1372</b>	<b>1441</b>	<b>1513</b>	<b>1588</b>	<b>1668</b>	<b>15519</b>
<b>Faturamento de Serviço</b>	<b>975</b>	<b>1024</b>	<b>1075</b>	<b>1129</b>	<b>1185</b>	<b>1244</b>	<b>1307</b>	<b>1372</b>	<b>1441</b>	<b>1513</b>	<b>1588</b>	<b>1668</b>	<b>15519</b>
Faturamento de Peça	585	614	645	677	711	747	784	823	864	908	953	1001	9312
Faturamento de Mão de Obra	390	410	430	451	474	498	523	549	576	605	635	667	6208
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Despesa</b>	<b>511</b>	<b>537</b>	<b>559</b>	<b>591</b>	<b>629</b>	<b>654</b>	<b>686</b>	<b>723</b>	<b>761</b>	<b>792</b>	<b>829</b>	<b>871</b>	<b>8141</b>
<b>Pessoal</b>	<b>93</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>107</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>126</b>	<b>135</b>	<b>143</b>	<b>143</b>	<b>148</b>	<b>156</b>	<b>1490</b>
Mecânico	7	7	7	8	8	8	9	9	10	10	11	11	11
Eletricista	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6
Pintor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Funileiro/Tapeceiro	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Borracheiro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aux de Manutenção	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4
Almoxarife	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	6	6
Encarregado de Almoxarifado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encarregado de Manutenção	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Supervisor de Manutenção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assistente Administrativo	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Encarregado ADM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Horas Utilizadas</b>	<b>1.773</b>	<b>1.861</b>	<b>1.954</b>	<b>2.052</b>	<b>2.155</b>	<b>2.262</b>	<b>2.376</b>	<b>2.494</b>	<b>2.619</b>	<b>2.750</b>	<b>2.888</b>	<b>3.032</b>	<b>3.032</b>
<b>HH Contratada</b>	<b>1.853</b>	<b>1.995</b>	<b>1.995</b>	<b>2.280</b>	<b>2.423</b>	<b>2.423</b>	<b>2.565</b>	<b>2.708</b>	<b>2.850</b>	<b>2.850</b>	<b>2.993</b>	<b>3.278</b>	<b>3.278</b>
Mão de Obra Contratada	21	22	22	24	27	27	28	30	32	32	33	35	35
Mão de Obra Técnica	13	14	14	16	17	17	18	19	20	20	21	23	23
Mão de Obra Gestão	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mão de Obra BackOffice	7	7	7	7	8	8	8	9	10	10	10	10	10
Custo da Operação por hora	0,28	0,27	0,28	0,26	0,26	0,27	0,27	0,27	0,27	0,28	0,28	0,27	0,27
Custo da Mão de Obra por hora	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Peso Folha no ROL	11,0%	11,1%	10,5%	11,0%	11,8%	11,2%	11,2%	11,4%	11,5%	11,0%	10,8%	10,8%	11,1%

Fonte: Elaborado pelos empreendedores

Com o fim de calcular a produtividade líquida de cada colaborador, utilizou-

se algumas premissas que podem ser visualizadas no quadro a seguir, as quais trouxeram o valor total de 142 horas mensais produtivas por colaborador.

**Quadro 16 - Premissas Produtividade Líquida**

<b>Produtividade</b>	80%
<b>Férias</b>	8%
<b>Absenteísmo</b>	3%
<b>Treinamento</b>	3%
<b>Produção Média dia</b>	6,79
<b>em minutos</b>	407,19
<b>Produção Média mês</b>	142,52
<b>em minutos</b>	8.551,02

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

Por fim, é válido considerar que a Renove como empresa que tem como principal negócio a venda de serviços de manutenção juntamente com a venda de peças aplicadas, tem um acréscimo variável com custo de pessoal conforme se aumenta a quantidade de serviços executados em horas. Portanto, a indisponibilidade de pessoas qualificadas para exercer as funções da empresa é um limitador de crescimento do negócio.

#### 4.5.10 Estimativa do custo com depreciação

As estimativas com custo de depreciação referem-se à previsão dos gastos associados à perda de valor de ativos tangíveis ao longo do tempo devido ao desgaste, obsolescência ou uso.

Para o cálculo de depreciação da Renove, considerou-se os investimentos realizados na infraestrutura (pré-operacional), em ferramental básico, e em ferramental especial, com uma depreciação anual de 20%, conforme detalhado na tabela a seguir.

**Tabela 7- Estimativa do Custo com Depreciação sobre os Investimentos**

<b>Item</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Depreciação Anual</b>	<b>Depreciação Mensal</b>
Infraestrutura	R\$ 350.000,00	5 anos	R\$ 70.000,00	R\$ 5.833,33
Ferramental Básico	R\$ 115.000,00	5 anos	R\$ 23.000,00	R\$ 1.916,67
Ferramental Especial	R\$ 285.000,00	5 anos	R\$ 57.000,00	R\$ 4.750,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 750.000,00</b>		<b>R\$ 150.000,00</b>	<b>R\$ 12.500,00</b>

Cabe ratificar que por conta do modelo de negócio se utilizar de ativos dentro de um grupo empresarial, de forma a otimizar seus recursos, não está se provisionando na conta a depreciação desses ativos.

#### 4.5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

A estimativa dos custos fixos operacionais mensais refere-se à previsão dos gastos regulares e constantes que uma empresa enfrenta durante um determinado período.

No modelo de negócio atual o qual aproveita-se recursos e ativos que o Grupo já possui de forma a otimizá-los, considerou-se as despesas fixas de forma genérica e variável, em apenas 2 campos, sendo eles o de aluguel (3% sobre faturamento) e outras despesas (3% sobre faturamento) com o fim de provisionamento sobre algum possível gasto ou custo que venha a existir.

#### Quadro 17 - Provisão de Despesas Fixas, em milhares de reais

<b>RENOVE 2024</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>
Faturamento Bruto - R\$	975	1024	1075	1129	1185	1244	1307	1372	1441	1513	1588	1668	15519
Serviço	390	410	430	451	474	498	523	549	576	605	635	667	<b>6208</b>
Peça	585	614	645	677	711	747	784	823	864	908	953	1001	<b>9312</b>
Despesas Fixas - R\$	-59	-61	-64	-68	-71	-75	-78	-82	-86	-91	-95	-100	<b>-931</b>
Aluguel	-29	-31	-32	-34	-36	-37	-39	-41	-43	-45	-48	-50	<b>-466</b>
Outras Despesas	-29	-31	-32	-34	-36	-37	-39	-41	-43	-45	-48	-50	<b>-466</b>

Fonte: Elaborado pelos empreendedores

#### 4.5.12 Demonstrativo de resultados

O demonstrativo de resultados, também conhecido como demonstração do resultado do exercício (DRE), é um dos principais relatórios financeiros de uma empresa. Ele apresenta as receitas, despesas, lucros e prejuízos de um negócio durante um determinado período de tempo. O DRE mostra a margem de lucro líquido da empresa após todas as despesas terem sido deduzidas das receitas.

Após a demonstração por partes nos tópicos anteriores, será apresentado a seguir a estimativa dos resultados para 2024 da Renove.

**Quadro 18- Estimativa do Demonstrativo de Resultados Renove 2024, em milhares de reais**

<b>RENOVE 2024</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>
Faturamento Bruto - R\$	975	1024	1075	1129	1185	1244	1307	1372	1441	1513	1588	1668	15519
Serviço (40%)	390	410	430	451	474	498	523	549	576	605	635	667	<b>6208</b>
Peça (60%)	585	614	645	677	711	747	784	823	864	908	953	1001	<b>9312</b>
Impostos sobre Faturamento - R\$	-132	-139	-146	-153	-160	-169	-177	-186	-195	-205	-215	-226	<b>-2102</b>
ISS (5% Serviço)	20	20	21	23	24	25	26	27	29	30	32	33	<b>310</b>
PIS (1,65% Serviço/Peça)	9	10	10	11	11	12	12	13	14	14	15	16	<b>146</b>
COFINS (7,6% Serviço/Peça)	42	44	47	49	51	54	57	60	63	66	69	72	<b>674</b>
ICMS médio (10,43% Peça)	61	64	67	71	74	78	82	86	90	95	99	104	<b>971</b>
Faturamento Líquido - R\$	843	885	929	976	1025	1076	1130	1186	1245	1308	1373	1442	<b>13417</b>
CUSTOS (CMV+M.O.)- R\$	-511	-537	-559	-591	-629	-654	-686	-723	-761	-792	-829	-871	<b>-8141</b>
Serviço	93	98	98	107	121	121	126	135	143	143	148	156	<b>1490</b>
Peça (71,5%)	418	439	461	484	508	533	560	588	617	648	681	715	<b>6651</b>
Lucro Bruto - R\$	332	348	371	385	396	422	444	464	485	516	544	571	<b>5276</b>
Margem Bruta - %	39,4%	39,4%	39,9%	39,4%	38,6%	39,2%	39,3%	39,1%	38,9%	39,5%	39,6%	39,6%	<b>39,3%</b>
Despesas totais - R\$	-90	-94	-99	-104	-109	-114	-120	-126	-132	-139	-146	-153	<b>-1425</b>
Despesas Variáveis - R\$	-31	-33	-34	-36	-38	-40	-42	-44	-46	-48	-51	-53	<b>-494</b>
Vendas e Comissões (2% lucro bruto)	-7	-7	-7	-8	-8	-8	-9	-9	-10	-10	-11	-11	<b>-106</b>
Taxa de cartão (2%)	-20	-20	-21	-23	-24	-25	-26	-27	-29	-30	-32	-33	<b>-310</b>
Marketing (0,5%)	-5	-5	-5	-6	-6	-6	-7	-7	-7	-8	-8	-8	<b>-78</b>
Margem de Contribuição - R\$	301	316	336	349	358	382	402	420	439	468	493	518	<b>4783</b>
Margem de Contribuição - %	35,7%	35,7%	36,2%	35,7%	35,0%	35,5%	35,6%	35,4%	35,3%	35,8%	35,9%	35,9%	<b>35,6%</b>
Despesas Fixas - R\$	-59	-61	-64	-68	-71	-75	-78	-82	-86	-91	-95	-100	<b>-931</b>
Aluguel (3%)	-29	-31	-32	-34	-36	-37	-39	-41	-43	-45	-48	-50	<b>-466</b>
Outras Despesas (3%)	-29	-31	-32	-34	-36	-37	-39	-41	-43	-45	-48	-50	<b>-466</b>
Resultado Operacional (EBITDA) - R\$	243	254	272	281	287	308	324	338	353	377	398	418	<b>3852</b>
Margem EBITDA %	28,8%	28,7%	29,3%	28,8%	28,0%	28,6%	28,7%	28,5%	28,3%	28,8%	29,0%	29,0%	<b>28,7%</b>
Depreciação e Amortização - R\$	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	<b>-150</b>
Depreciação (20% Capex) - R\$	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	<b>150</b>
Lucro antes de Imposto de Renda - R\$	230	242	259	268	275	295	311	325	340	365	386	405	<b>3702</b>
Impostos sobre Lucro - R\$	-78	-82	-88	-91	-93	-100	-106	-111	-116	-124	-131	-138	<b>-1259</b>
CSLL (9% sobre lucro)	21	22	23	24	25	27	28	29	31	33	35	36	<b>333</b>
IRPJ (25% sobre lucro)	58	60	65	67	69	74	78	81	85	91	96	101	<b>925</b>
<b>Lucro Líquido - R\$</b>	<b>152</b>	<b>160</b>	<b>171</b>	<b>177</b>	<b>181</b>	<b>195</b>	<b>205</b>	<b>215</b>	<b>224</b>	<b>241</b>	<b>254</b>	<b>267</b>	<b>2443</b>
<b>Lucro Líquido %</b>	<b>18,0%</b>	<b>18,0%</b>	<b>18,4%</b>	<b>18,2%</b>	<b>17,7%</b>	<b>18,1%</b>	<b>18,2%</b>	<b>18,1%</b>	<b>18,0%</b>	<b>18,4%</b>	<b>18,5%</b>	<b>18,6%</b>	<b>18,2%</b>

Fonte: Elaborado pelos empreendedores

### 4.5.13 Indicadores de viabilidade

#### 4.5.13.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio indica a receita mínima que sua empresa deve gerar para cobrir todos os custos durante um período específico. A fórmula utilizada para cálculo do ponto de equilíbrio da Renove foi esta:



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

(\*) Observação

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Margem de Contribuição (Receita Total - Custo Variável Total)}}{\text{Receita Total}}$$

Onde:

<b>Receita Total</b>	R\$ 15,5 milhões	Receita Bruta
<b>Custo Variável Total</b>	R\$ 6,3 milhões	Impostos sobre vendas; CMV; despesas variáveis
<b>Custo Fixo Total</b>	R\$ 2,4 milhões	Mão de obra; aluguéis e outras despesas orçadas
<b>Índice Margem de Contribuição</b>	40%	
<b>Ponto de Equilíbrio</b>	R\$ 6 milhões	

Portanto, considerando as premissas acima, o ponto de equilíbrio para a Renove é de R\$ 6 milhões de reais em faturamento bruto anual, sendo R\$ 2,4 milhões em faturamento com a hora de mão de obra (aproximadamente 10.909 horas anuais ou 909 horas mensais) e R\$ 3,6 milhões com venda de peças (ou R\$ 300 mil por mês).

#### 4.5.13.2 Lucratividade

A lucratividade é um indicador que avalia a relação entre o lucro líquido e as receitas geradas por vendas. Constitui um dos principais parâmetros econômicos das empresas, pois reflete sua competitividade. Quando uma empresa obtém uma lucratividade satisfatória, aumenta sua habilidade para competir, visto que pode destinar mais recursos para atividades como publicidade, ampliação da gama de produtos e serviços, e aquisição de equipamentos novos, entre outros investimentos.

Para o levantamento da lucratividade da Renove para o ano de 2024, considerou-se o lucro líquido dividido pelo faturamento bruto, conforme abaixo.

**Quadro 19 - Lucratividade**

<b>RENOVE 2024</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>
Faturamento Bruto - R\$	975	1024	1075	1129	1185	1244	1307	1372	1441	1513	1588	1668	15519
Impostos sobre Faturamento - R\$	-132	-139	-146	-153	-160	-169	-177	-186	-195	-205	-215	-226	-2102
Faturamento Líquido - R\$	843	885	929	976	1025	1076	1130	1186	1245	1308	1373	1442	13417
CUSTOS (CMV+M.O.)- R\$	-511	-537	-559	-591	-629	-654	-686	-723	-761	-792	-829	-871	-8141
Lucro Bruto - R\$	332	348	371	385	396	422	444	464	485	516	544	571	5276
Despesas totais - R\$	-90	-94	-99	-104	-109	-114	-120	-126	-132	-139	-146	-153	-1425
Resultado Operacional (EBITDA) - R\$	243	254	272	281	287	308	324	338	353	377	398	418	3852
Depreciação e Amortização - R\$	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-150
Lucro antes de Imposto de Renda - R\$	230	242	259	268	275	295	311	325	340	365	386	405	3702
Impostos sobre Lucro - R\$	-78	-82	-88	-91	-93	-100	-106	-111	-116	-124	-131	-138	-1259
<b>Lucro Líquido - R\$</b>	<b>152</b>	<b>160</b>	<b>171</b>	<b>177</b>	<b>181</b>	<b>195</b>	<b>205</b>	<b>215</b>	<b>224</b>	<b>241</b>	<b>254</b>	<b>267</b>	<b>2443</b>
<b>Lucratividade</b>	<b>15,58%</b>	<b>15,59%</b>	<b>15,92%</b>	<b>15,70%</b>	<b>15,30%</b>	<b>15,65%</b>	<b>15,72%</b>	<b>15,64%</b>	<b>15,58%</b>	<b>15,92%</b>	<b>16,02%</b>	<b>16,04%</b>	<b>15,74%</b>

Fonte: Elaborado pelos empreendedores

A lucratividade da Renove para 2024 está estimada em 15,74%. Segundo a Infomoney, a média de lucro líquido do setor de concessionárias (negócio que mais se assemelha à Renove) foi de 5,87% em 2022. Portanto, a performance esperada para o negócio está 2,7 vezes maior que o setor. Isso se mostra possível também pela utilização dos ativos ocultos do Grupo JCA, que impulsiona o lucro líquido para cima.

#### 4.5.13.3 Rentabilidade

A rentabilidade é um parâmetro que indica o quão atrativos são os negócios, ao mensurar o retorno do capital investido para os acionistas. Expressa-se como uma porcentagem em períodos de tempo específicos (mensal ou anual). Deriva da divisão do lucro líquido pelo investimento total. É crucial comparar a rentabilidade com os índices vigentes no mercado financeiro.

Considerando a divisão do lucro líquido pelo investimento total dos sócios em 2024, temos o seguinte resultado: R\$ 2.443.147,00 / R\$ 1.450.000,00 = 1,68 x 100 = 168,5 %. Isso significa, portanto, que a rentabilidade do negócio a 168,5% é muito atrativa, pagando o investimento inicial ainda no primeiro ano de operação.

#### 4.5.13.4 Prazo de retorno do investimento

O prazo de retorno do investimento é o período necessário para recuperar o capital investido por meio dos lucros gerados pelo projeto ou empreendimento.

Para a Renove, o retorno do investimento (*payback*) ocorre ainda no primeiro ano, em 8,27 meses. Isso é possível pois a rentabilidade prevista é acima da

média por conta da maximização de ativos do Grupo, pagando o investimento incremental do negócio.

Calculou-se também o Valor Presente Líquido (VPL), que é a diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa futuros de um investimento e o valor do investimento inicial; a TIR que representa a taxa de desconto que torna o VPL de um investimento igual a zero, indicando a taxa de retorno esperada; e o *Return on Investment* (ROI), que é uma medida que calcula o retorno financeiro em relação ao custo do investimento, representando o tempo que leva para os fluxos de caixa gerados igualarem o investimento inicial, a seguir:

**Tabela 8 - Indicadores de Retorno e Viabilidade**

Indicadores de Retorno	
<b>WACC*</b>	12,79%
<b>VPL (Valor Presente Líquido)</b>	R\$ 10.912.972
<b>TIR (Taxa Interna de Retorno)</b>	187%
<b>ROI</b>	653%
<b>Investimento Inicial</b>	-R\$ 1.450.000
<b>Payback(Ano)</b>	0,67
<b>Selic</b>	11,75%

\* Cálculo WACC realizado apenas para fins de estudo utilizando a melhor estrutura de capital 95% capital de terceiro com 5% de capital próprio, não aplicado nos demonstrativos

**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

Projetou-se também uma estimativa de crescimento de 20% ao ano para os 4 anos seguintes, mantendo-se o crescimento estável posteriormente.

**Tabela 9 - Estimativa de crescimento**

Resumo	2024	2025	2026	2027	2028	Total
Faturamento Bruto	R\$ 15.519.198,36	R\$ 18.623.038,03	R\$ 22.347.645,63	R\$ 26.817.174,76	R\$ 32.180.609,71	R\$ 115.487.666,50
Impostos	R\$ 2.101.714,60	R\$ 2.522.057,52	R\$ 3.026.469,02	R\$ 3.631.762,82	R\$ 4.358.115,39	R\$ 15.640.119,34
Faturamento Líquido	R\$ 13.417.483,76	R\$ 16.100.980,51	R\$ 19.321.176,62	R\$ 23.185.411,94	R\$ 27.822.494,33	R\$ 99.847.547,16
CMV + Mão de Obra Operacional	R\$ 8.141.085,88	R\$ 9.769.303,05	R\$ 11.723.163,66	R\$ 14.067.796,39	R\$ 16.881.355,67	R\$ 60.582.704,65
Lucro Bruto	R\$ 5.276.397,89	R\$ 6.331.677,46	R\$ 7.598.012,96	R\$ 9.117.615,55	R\$ 10.941.138,66	R\$ 39.264.842,51
Margem Bruta - %	39%	39%	39%	39%	39%	39%
Despesa Variável	R\$ 493.510,51	R\$ 592.212,61	R\$ 710.655,13	R\$ 852.786,16	R\$ 1.023.343,39	R\$ 3.672.507,79
Despesa Fixa	R\$ 931.151,90	R\$ 1.117.382,28	R\$ 1.340.858,74	R\$ 1.609.030,49	R\$ 1.930.836,58	R\$ 6.929.259,99
Resultado Operacional (EBITDA) - R\$	R\$ 3.851.735,48	R\$ 4.622.082,57	R\$ 5.546.499,09	R\$ 6.655.798,90	R\$ 7.986.958,68	R\$ 28.663.074,72
Margem EBITDA %	29%	29%	29%	29%	29%	29%
Depreciação e Amortização	R\$ 150.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 190.000,00	R\$ 217.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 977.000,00
Lucro/Prejuízo antes de result.financ. e Trib(EBIT)	R\$ 3.701.735,48	R\$ 4.452.082,57	R\$ 5.356.499,09	R\$ 6.438.798,90	R\$ 7.736.958,68	R\$ 27.686.074,72
Resultado Financeiro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes de Tributação	R\$ 3.701.735,48	R\$ 4.452.082,57	R\$ 5.356.499,09	R\$ 6.438.798,90	R\$ 7.736.958,68	R\$ 27.686.074,72
Impostos sobre o Lucro (34%)	R\$ 1.258.590,06	R\$ 1.513.708,07	R\$ 1.821.209,69	R\$ 2.189.191,63	R\$ 2.630.565,95	R\$ 9.413.265,41
Lucro Líquido	R\$ 2.443.145,41	R\$ 2.938.374,50	R\$ 3.535.289,40	R\$ 4.249.607,28	R\$ 5.106.392,73	R\$ 18.272.809,32
Lucro Líquido %	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Nopat	R\$ 2.443.145,41	R\$ 2.938.374,50	R\$ 3.535.289,40	R\$ 4.249.607,28	R\$ 5.106.392,73	R\$ 18.272.809,32

Fonte: Elaborado pelos empreendedores

E por fim, também foi calculado o *valuation* da Renove no valor de R\$ 21,8 milhões, no cenário de WACC a 12,79% de acordo com os cálculos e premissas do quadro a seguir:

**Tabela 10 - Cálculo Valuation Renove**

FLUXO DE CAIXA		Projeção					
R\$ Milhões		2.024 P	2.025 P	2.026 P	2.027 P	2.028 P	2028 Aj
Resultado Operacional		3.701.735	4.452.083	5.356.499	6.438.799	7.736.959	7.736.959
(-) Imposto Operacional		(1.258.590)	(1.513.708)	(1.821.210)	(2.189.192)	(2.630.566)	(2.630.566)
(+) Depreciação		150.000	170.000	190.000	217.000	250.000	250.000
(-) CAPEX	(750.000)	(150.000)	(170.000)	(190.000)	(217.000)	(250.000)	(250.000)
(-) Invest Capital Giro Líq		(1.243.787)	(1.285.888)	(1.543.066)	(1.851.679)	(2.222.015)	(2.222.015)
<b>(=) Flx de Cx p/ Invest s/ Perp</b>		<b>1.199.358</b>	<b>1.652.486</b>	<b>1.992.224</b>	<b>2.397.928</b>	<b>2.884.378</b>	<b>2.884.378</b>

PERPETUIDADE		Projeção					
R\$ Milhões		2.024 P	2.025 P	2.026 P	2.027 P	2.028 P	2028 Aj
Crescimento (g)	2,5%						
Perpetuidade (em 2028)						28.731.655	
<b>(=) Flx de Cx p/ Invest c/ Perp</b>		<b>1.199.358</b>	<b>1.652.486</b>	<b>1.992.224</b>	<b>2.397.928</b>	<b>31.616.033</b>	
Período		1	2	3	4	5	
VP		1.063.355	1.298.963	1.388.437	1.481.678	17.320.260	

WACC	12,79%
------	--------

VALOR (R\$ MILHÕES)	
Firm Value	R\$ 21.802.693
(-) Dívida Líq	-
<b>(=) Equity Value</b>	<b>21.802.693</b>

Sensibilidade Equity Value x WACC		
Estrutura	Wacc	Equity Value
(E/ D+E) - 10%	14,64%	18.022.649
(E/ D+E) - 20%	14,42%	18.407.235
(E/ D+E) - 30%	14,20%	18.809.253
(E/ D+E) - 40%	13,99%	19.207.661
(E/ D+E) - 50%	13,77%	19.641.290
(E/ D+E) - 60%	13,55%	20.092.528
(E/ D+E) - 70%	13,33%	20.562.452
(E/ D+E) - 80%	13,12%	21.029.517
(E/ D+E) - 90%	12,90%	21.539.421
(E/ D+E) - 95%	12,79%	21.802.693

Fonte: Elaborado pelos empreendedores

## 4.7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

### 4.7.1 Análise da matriz F.O.F.A.

A análise FOFA (ou SWOT em inglês) é uma ferramenta de planejamento estratégico que ajuda as empresas a identificar e entender suas Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) em

relação ao ambiente interno e externo. Compreender esses aspectos permite às empresas desenvolver estratégias mais eficazes para capitalizar suas vantagens competitivas, minimizar vulnerabilidades e explorar oportunidades de crescimento.

A Renove, como uma empresa de serviços de manutenção especializada para ônibus, está inserida dentro do maior grupo operador do transporte rodoviário coletivo de passageiros do Brasil, se utilizando de ativos da empresa para otimizar e rentabilizar o negócio. Assim, construiu-se a análise abaixo:

**Figura 10 - Matriz F.O.F.A.**



**Fonte:** Elaborado pelos empreendedores

**Forças (Strengths):**

Expertise Técnica Especializada: o Grupo JCA possui conhecimento técnico especializado em manutenção de ônibus que será herdado pela Renove, dada a experiência no setor rodoviário, garantindo alta qualidade e disponibilidade para os serviços que serão prestados.

Expertise e Experiência Setorial: o Grupo JCA, através das suas empresas operacionais, possui décadas de experiência e conhecimento dentro do setor de transporte rodoviário, conferindo-a uma compreensão profunda dos desafios, dores e necessidades dos clientes de manutenção. Esta visão norteará as estratégias da Renove para o mercado.

Infraestrutura e Recursos Compartilhados: a Renove, ao utilizar ativos do

Grupo JCA, pode aproveitar a infraestrutura existente, reduzindo custos e melhorando a eficiência como um todo.

Acesso a Clientes Internos: como parte do Grupo JCA, que vende seus ônibus ao final do ciclo a outros operadores, a Renove terá acesso desde o começo a uma base de potenciais clientes, o que pode facilitar a venda dos serviços que serão oferecidos ao mercado.

Expertise na Compra de Peças: com a experiência em gestão de manutenção, o Grupo JCA tem como premissa comprar peças de reposição cada vez melhores, garantindo disponibilidade dos veículos bem como a eficiência em custos. Esse *know how* em compras será aproveitado na Renove para montar seu estoque de vendas, diminuindo risco de compra de itens que possam se tornar obsoletos. Além disso, o Grupo já possui força para compra de peças para consumo próprio devido ao alto volume adquirido anualmente.

Reputação e Confiança: a Renove se beneficiará da solidez e confiança da marca do Grupo JCA que está diretamente ligada as empresas operacionais há décadas, tais como a Cometa, 1001, Catarinense e outras.

### **Fraquezas (*Weaknesses*):**

Dependência de Fornecedores: a Renove poderá enfrentar desafios se depender de um número limitado de fornecedores para a revenda de peças. O mercado de distribuição de peças para pesados é restrito e os *players* dificultam a entrada de possíveis concorrentes.

Limitações de Escala: por se tratar de serviços de manutenção, a Renove poderá ter a capacidade de atendimento limitada, tanto em estrutura, quanto em mão de obra, em momentos de alta demanda.

Possível Dependência Interna: a Renove pode estar excessivamente dependente dos recursos e políticas do Grupo JCA, o que pode limitar sua autonomia e flexibilidade operacional.

Conflitos de Interesse: conflitos de interesse podem surgir ao se priorizar os interesses do Grupo JCA como operador do transporte coletivo de passageiros, especialmente em situações de competição por recursos, prioridades e a possível utilização dos serviços por parte de concorrentes diretos.

Riscos de Subinvestimento: se os recursos e ativos compartilhados não forem adequadamente mantidos ou atualizados, podem haver riscos de subinvestimento que possam impactar a qualidade dos serviços de manutenção.

### **Oportunidades (*Opportunities*):**

Poucos Players Especializados: atualmente existem poucos *players* especializados no atendimento aos ônibus em geral. A maior parte dos serviços fica concentrada em concessionárias e oficinas que trabalham com veículos pesados, prioritariamente com a manutenção de caminhões, não dando a devida atenção ao cliente que possui ônibus.

Expansão Geográfica: com a estrutura do Grupo JCA, e a demanda por este tipo de serviço, existem oportunidades para expandir para novas regiões ou mercados, aumentando a base de clientes.

Parcerias Estratégicas: com a entrada no mercado de revenda de peças, é possível formar parcerias com fabricantes de ônibus ou outras empresas de transporte, abrindo novas oportunidades de negócios e fortalecer a cadeia de suprimentos.

Diversificação de Serviços: com a conquista de novos clientes, uma vez em nossa base, é possível explorar serviços adicionais, como treinamento de pessoal de manutenção ou consultoria, diversificando fontes de renda.

Inovação e Tecnologia: ao aproveitar os recursos do Grupo JCA, a Renove pode investir em inovação e tecnologia para melhorar a eficiência operacional e oferecer serviços diferenciados.

### **Ameaças (*Threats*):**

Avanços Tecnológicos: a rápida evolução tecnológica pode tornar obsoletos os conhecimentos e equipamentos atuais, exigindo investimentos constantes em atualizações.

Regulação e Normas do Setor: mudanças nas regulamentações ou normas do setor de transporte podem impactar as operações da empresa e exigir adaptações rápidas e dispendiosas.

Concorrência Externa: a concorrência de outras empresas de manutenção

especializada e fornecedores de peças pode reduzir as margens de lucro e pressionar os preços.

Diante desse cenário, a Renove deve capitalizar suas forças, buscando otimizar a colaboração com o Grupo JCA, diversificar sua oferta de serviços e fortalecer sua presença no mercado. Ao mesmo tempo, é fundamental abordar suas fraquezas, mitigando riscos e garantindo a sustentabilidade operacional. A empresa deve estar atenta às oportunidades de crescimento e inovação, ao mesmo tempo em que se prepara para enfrentar as ameaças do ambiente externo, assegurando sua posição competitiva e seu sucesso a longo prazo.

#### 4.8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

A Renove, empresa de prestação de serviços de manutenção e revenda de peças para ônibus, surgiu com a premissa de otimizar os recursos já existentes dentro do Grupo JCA, tais como as garagens (espaço físico), *know how* em manutenção, equipamentos, força da marca, logística, entre outros.

Por conta disso e diante do que foi estudado até aqui, o risco do negócio é baixo quando comparado a outros *players* do setor, bem como o investimento inicial é baixo para um retorno rápido.

O investimento inicial que se paga no primeiro ano de operação é de R\$ 1,45 milhões, para um faturamento previsto de R\$ 15,5 milhões e lucro líquido de R\$ 2,4 milhões. Isso é possível por conta do compartilhamento de recursos da Renove dentro do Grupo JCA.

Com relação ao mercado, baseado nos estudos realizados, é possível concluir que o operador de transporte coletivo de passageiros é carente de atendimento e opções de serviços no mercado. O principal público são empresas menores de fretamento e turismo que não possuem estrutura avançada própria de manutenção e ficam dependentes de concessionárias e profissionais autônomos para a realização de serviços. Além desses, também existem muitas empresas de outros segmentos que possuem ônibus em sua frota, sendo uma oportunidade de oferecer a esses todo o acompanhamento de manutenção desses ativos. Já para os grandes operadores e operadores de linhas urbanas, que possuem estrutura própria de



manutenção, existe a possibilidade da revenda de peças e, futuramente, na abertura de outras frentes de negócio, como consultorias em manutenção e outros serviços relacionados.

Portanto, com as estimativas de vendas baseadas no mercado e com o levantamento das necessidades de capital e estrutura de custos, é possível afirmar que o projeto para o negócio Renove é viável seguir e aplicar dentro do que foi proposto.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Por meio deste estudo, foi possível evidenciar que o sistema de transporte rodoviário no Brasil é responsável pela maior parte dos deslocamentos. Dentro desse modal, destaca-se o transporte coletivo de passageiros, especialmente por meio de ônibus, veículo que responde por, aproximadamente, 90% do transporte coletivo de passageiros no país.

Mesmo diante dessa relevante expressividade, sabe-se que as empresas atuantes na área são reguladas pelo Poder Público, cuja atuação no mercado depende de concessões e permissões, o que dificulta as possibilidades de expansão dos negócios, mesmo que as organizações possuam capacidade para investimentos.

Contudo, o setor gera um *cluster*, em que diversas oportunidades podem ser exploradas, como no caso de manutenção e revenda de peças a outras empresas do setor, por exemplo.

Com este direcionamento, este estudo objetivou realizar um plano de negócios para analisar a viabilidade para a implantação de uma empresa de revenda de peças e manutenção em veículo de transporte coletivo.

Foi possível evidenciar que um plano de negócios é considerado como essencial para demonstrar aos interessados a viabilidade ou não de um empreendimento. Em outras palavras, o plano de negócios é um instrumento que conduz os empreendedores/investidores a conhecerem antecipadamente as reais possibilidades que o projeto tem frente às expectativas, metas, realidade econômico-financeira, atratividade do mercado, além de outras variáveis, contribuindo com maiores chances de êxito.

A partir do plano de negócios realizado, evidenciou-se que o empreendimento é viável tanto do ponto de vista econômico quanto financeiramente. Identificou-se que o prazo esperado para retorno do investimento é de 8 meses, ou seja, menos de 01 ano, o que representa um investimento rentável. Além disso, atingiu a taxa de atratividade estimada pelos empreendedores, portanto, pode-se considerar que o projeto é atrativo para os sócios.

Recomenda-se que os empreendedores tenham o plano proposto como guia para a condução da implantação do projeto, bem como façam os reajustes e correções necessárias frente às mudanças que surgirem no ambiente.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Eduarda Pereira et al. **Sistemas de transportes**. Porto Alegre: SAGAH, 2022.

BRASIL (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Pesquisa CNT perfil empresarial 2023: transporte rodoviário urbano de passageiros. Brasília: CNT, 2023.

DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas** guia prático de avaliação de ideias de negócio. 3. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

HOTTA, Leonardo Hitoshi. **Sistemas de transportes**. São Paulo: Platos Soluções Educacionais, 2021.

INFOMONEY. <https://www.infomoney.com.br/colunistas/o-mundo-sobre-muitas-rodas/o-lucrativo-setor-de-concessionarias/>

MARCONI; Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2021.

Neoway Março de 2023.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2017.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013.

SINDIREPA. <https://www.sindirepabrasil.org.br/anuario-2022/> .

SINDIPEÇAS. <https://www.virapagina.com.br/sindipecas2023/34>

STREL, ElaineGörgen; MOYANO, Carlos Alberto Mello; ANGNES, Derli Luís. Atributos qualitativos e fatores de satisfação com o transporte público urbano por ônibus. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, vol. 17, n.1, jan./abr. 2019.

VOLPATO, Carlla Portal et al. **Planejamento de transportes urbanos**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

XP Investimentos (<https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/opex-e-capex/>).

