

REVISTA

Oficina Lucrativa

POR
CLÁUDIO
ARAÚJO

CAPA: GOI BRANDING + DESIGN

EDIÇÃO
ABRIL
2023

PROJETO SOL
RELATÓRIO
2022



EDITORIAL

Ranieri Leitão

Presidente do SSA-CE



Olá, meus queridos amigos!

Qualquer atitude, ação ou insight que promova a sustentabilidade do nosso segmento já me deixa imensamente feliz. Ser convidado para abrir a revista Oficina Lucrativa, do grande amigo, parceiro e consultor para todas as horas, Claudio Araujo, é uma honra! Esta edição, de abril de 2023, está mais relevante que nunca para o empresário que quer atingir níveis de alta performance no seu negócio - independente do tamanho. Falaremos sobre o Projeto SOL - O Segredo das Oficinas Lucrativas, tão inteligentemente desenhado para impulsionar o nosso segmento. O SOL, assim como o grande astro-rei, que brilha e traz vida para o planeta, tem o mesmo objetivo direcionado ao nosso setor. Trata-se de uma série de diagnósticos, modelagens e planos de trabalho com mensuração real e aplicável dos seus resultados. O objetivo maior é conquistar mais de 20% de liquidez nos caixas. Parece um sonho para a realidade de muita gente? Sim, mas é completamente alcançável. No decorrer das páginas desta publicação, você terá

acesso a um denso estudo do potencial das oficinas no incremento da cadeia, além de três ricas análises do segmento em 2022 sob diferentes prismas: operacional, financeiro e econômico. Agora, meu amigo de segmento, é com você. Encare este material como um guia, ande debaixo do braço com ele, durma e acorde pensando nele, faça anotações, estude como se fosse fazer uma prova - e aplique tudo o que aprender no seu negócio. Nessa jornada, se precisar de ajuda, sabe que pode contar conosco do SSA.

Um forte abraço!



No decorrer das páginas desta publicação, você terá acesso a um denso estudo do potencial das oficinas no incremento da cadeia, além de três ricas análises do segmento em 2022 sob diferentes prismas: operacional, financeiro e econômico.

SUMÁRIO

04 Introdução

06 Estudo do potencial das oficinas no incremento da cadeia

10 Análise Operacional do Segmento em 2022.

28 Análise Financeira do Segmento em 2022.

36 Análise Econômica do Segmento em 2022.

42 Conclusão

EXPEDIENTE

Presidente: Ranieri Leitão | Executiva SSA: Sílvia Cavalcante | Consultor Mentor do Método Sol: Cláudio Araújo
Projeto Gráfico e Diagramação: GO! Branding + Design.

INTRODUÇÃO

O Segredo das Oficinas Lucrativas (SOL) tem como principal objetivo contribuir com o fortalecimento do segmento de reparação automotiva por meio da qualificação da gestão das oficinas e centros automotivos.

Sabe-se que mais de 50% dos proprietários de oficinas são ex-mecânicos e muitos deles não tiveram a oportunidade de estudar gestão administrativa para implementar em seus negócios. Por mais que o ramo seja qualificado com excelente rentabilidade, a falta de aplicação de conhecimento e ferramentas de gestão impedem que empreendedores prosperem em seus empreendimentos.

Na cadeia do segmento de reparação automotiva, as oficinas e centros automotivos são as portas de entrada da geração monetária de recursos em todo sistema. Quanto maior for a visão do

empresário na geração de riqueza, maior será o ingresso econômico em toda cadeia.

O Projeto SOL

O Projeto O Segredo das Oficinas Lucrativas - SOL é baseado na aplicação de um método de mesmo nome. Suas etapas contemplam um diagnóstico inicial, no qual se estabelece uma modelagem de alta performance e cria-se um plano de trabalho com possibilidade de validação mensal de seus resultados. O objetivo é obter uma lucratividade superior a 20% com geração de caixa (liquidez) adequada, possibilitando o empresário formar uma equipe qualificada na liderança, promovendo sua independência física da loja e mantendo seus clientes com satisfação superior a 90% em pesquisa pós-venda.

Segmentados por oficinas linha leve e oficinas linha pesada, os indicadores utilizados no projeto mantém a mesma métrica, o que permite ampliar os estudos de forma sistêmica, com análise mensal dos indicadores globais por meio de um Business Intelligence - BI.

Conheça os indicadores do Projeto SOL

INDICADORES ECONÔMICOS:

- Liquidez Geral
- Liquidez Corrente
- Participação de Capital de Terceiros
- Lucratividade Operacional
- Lucratividade Líquida
- ROE – Retorno Sobre o Ativo
- Rentabilidade Econômica – ROI – Retorno Sobre Capital

INDICADORES FINANCEIROS

- Prazo Médio de Vendas
- Prazo Médio de compra
- Giro de Estoque
- Ciclo Financeiro
- NCG – Necessidade de Capital de Giro
- Ponto de Equilíbrio

INDICADORES OPERACIONAIS

- Mark Up
- Variação de Estoque
- Demanda
- Variação de Faturamento
- Relação Peças/Serviços
- Número de Carros por Dia por Homem
- Produtividade
- Ticket Médio
- Margem de Contribuição
- % Custo Operacional
- % Tributação

Agora é a sua vez!

O projeto atualmente conta com uma base de 3 anos de coleta de dados, com uma amostra de dezenas de empresas, assegurando uma boa leitura de indicadores. É a possibilidade de implementar uma performance de nível elevado.

Disponibilizar este relatório é uma das formas de concretizar nossa missão de contribuir com o fortalecimento do segmento de reparação automotiva. Nesta missão, contamos com a forte parceria com o SSA – Sistema Sincopeças Assopeças Assomotos e com o Sebrae.

Boa leitura!

Claudio Araújo

Sócio e fundador da Êxito Consultoria e Criador do Projeto SOL



ESTUDO DO POTENCIAL DAS OFICINAS NO INCREMENTO DA CADEIA

Recentemente, realizou-se um estudo usando como base dados disponíveis no mercado, na internet e no anuário do Sincopeças Brasil. Tendo como base quatro macro índices, foi possível concluir que a qualificação do empresário é o caminho mais rápido e seguro de promover maior injeção de recursos em toda a cadeia.

Dados utilizados no estudo:

- Faturamento anual das oficinas – R\$ **68.000.000.000,00**
- Número de oficinas ativas no mercado – **75.399** estabelecimentos
- Tamanho da frota nacional – **44.000.000** veículos
- Número de mecânicos em atividade – **223.784** profissionais





Entendendo que existe uma forte premissa de que faturamento de uma oficina é 33% de serviço e 66% de peças, é possível afirmar que o faturamento anual de uma oficina é de **R\$ 22.666.666.666,67**.

Divide-se este faturamento anual por 12 meses e o resultado é um faturamento mensal de serviço de **R\$ 1.888.888.888,89**.

Dividindo este faturamento mensal pelo número de mecânicos ativos, é possível chegar ao resultado de produtividade média do Brasil:

R\$ 1.888.888.888,89

223.784 profissionais

R\$ 8.440,67

de venda de serviço produtivo

Primeira conclusão do estudo:

Produtividade BRASIL =

R\$ 8.440,67

Na segunda análise do estudo, parte-se do princípio de que se o mercado possui **223.784** profissionais e o nosso estudo de modelagem de uma oficina atende, em média, 1,6 carros por dia por homem, conclui-se que são atendidos todos os dias uma média de **358.054** carros.

Aplicando a média de carros atendidos por dia e dividindo em 288 dias úteis por ano (média de 24 dias por mês), conclui-se que um carro passa por média **2,34** vezes por ano em uma oficina.

Utilizando os dados da frota total de **44.000.000** veículos e multiplicado por 2,34 passagens por oficinas por ano, chega-se a um número de **103.119.667 OS** abertas por ano.

Levando em conta o faturamento ano do segmento, que é de estimados **R\$ 68.000.000.000,00** e dividindo pelo número de OS abertas por ano, que é de **103.119.667 OS**, confirma-se que o Ticket Médio das oficinas no Brasil é de **R\$ 659,42**.

Segunda conclusão do estudo:

Ticket Médio BRASIL =

R\$ 659,42

Diante destes dois índices a nível Brasil, fizemos a comparação com os mesmos índices obtidos pelas empresas que utilizam o método O Segredo das Oficinas Lucrativas. Considera-se que as empresas que utilizam o método SOL se diferenciam por já trabalhar com visão e ferramentas de gestão de alta performance.

E as oficinas do Método SOL?

No Método SOL, tendo como base os dados de 2022, observa-se:

Produtividade SOL

R\$ 12.200,00

Ticket Médio SOL

R\$ 1.060,00

Fazendo uma comparação entre os dois resultados, é possível identificar que a produtividade das empresas que utilizam o Método SOL é 44,53% maior que a média Brasil, assim como o ticket médio SOL é 60,74 % maior que o índice Brasil.

Desta forma, é possível afirmar que: **se a gestão for melhorada ao ponto de elevar o ticket médio em 5%, a cadeia de reparação automotiva ganha R\$ 3.399.129.492,28 de recursos.**

Portanto, a principal conclusão deste estudo é:

Aplicar gestão, ou seja, qualificar o empresário do setor e fazer com que ele qualifique os resultados de sua empresa, é o melhor caminho de crescimento e fortalecimento de toda a cadeia



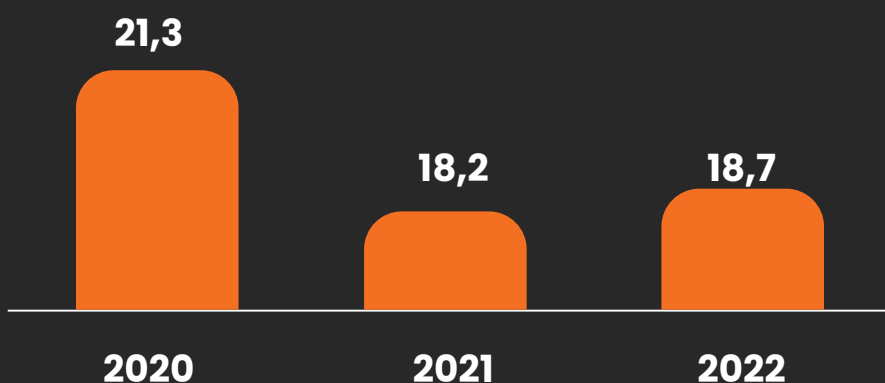
ANÁLISE OPERACIONAL DO SEGMENTO EM 2022.



DEMANDA

O termo “demanda” é entendido, na análise, como o número de OS abertas e esta é a base de identificação do movimento do mercado. Já o termo “faturamento” espelha o desempenho da empresa no aproveitamento da demanda. Ele também pode espelhar, em sua variação, a possível inflação do setor no período.

LINHA LEVE



Quadro demonstrativo de variação

Variação
2020/2021

Demanda
-16,15%

Variação
2021/2022

Demanda
2,75%

A demanda da linha leve apresentou uma queda significativa entre 2020 – 2021. No mesmo período em 2022, foi possível verificar uma leve recuperação de 2,74%.

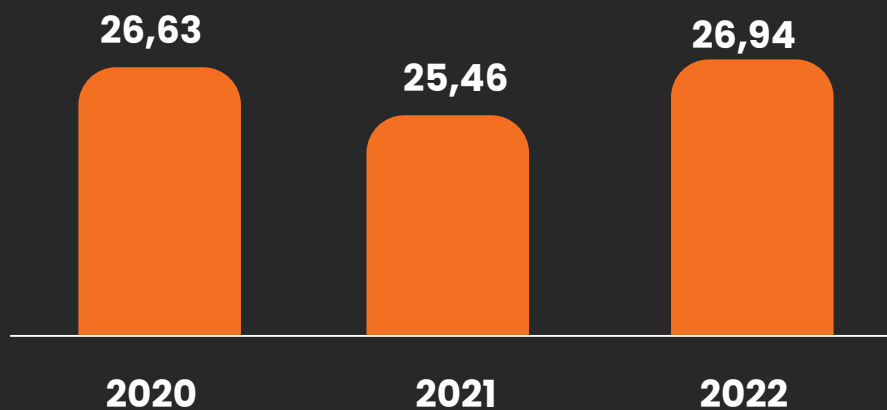
Sabe-se que a crise econômica e as elevadas taxas de juros influenciam diretamente no mercado de reparação automotiva. Diante disso, o setor está passando por um excelente momento de demanda: a frota está muito envelhecida, o que possibilita maior fluxo de trabalho para os reparadores independentes.

É importante ressaltar que este índice é o resultado das empresas que estão utilizando o Método SOL, portanto não podemos afirmar que são índices do universo nacional.

O maior objetivo é registrar o potencial que o segmento possui quando o empresário desperta para inclusão de métodos e ferramentas de gestão na oficina.

O acompanhamento da demanda tem grande relevância diante da performance de resultados gerais de lucratividade e rentabilidade nas oficinas.

DEMANDA LINHA PESADA



Quadro demonstrativo de variação

Varição
2020/2021
Demanda
-4,39%

Varição
2021/2022
Demanda
5,81%

Em 2020 - 2021 também houve redução, assim como aconteceu com a linha leve, porém com menor impacto. Em 2022, o mercado apresentou crescimento de 5,81%, ou seja, promoveu a maior demanda de veículos dos últimos 3 anos.

A linha pesada apresenta o mesmo perfil da linha leve: redução da demanda entre 2020 e 2021 e a reparação da demanda entre 2021 e 2022, sendo 2022 como o período de maior demanda nos últimos 3 anos.

A expectativa para 2023 é que o mercado mantenha o perfil de demanda aquecida. Espera-se que as oficinas sejam competentes para aproveitar a onda positiva do mercado.



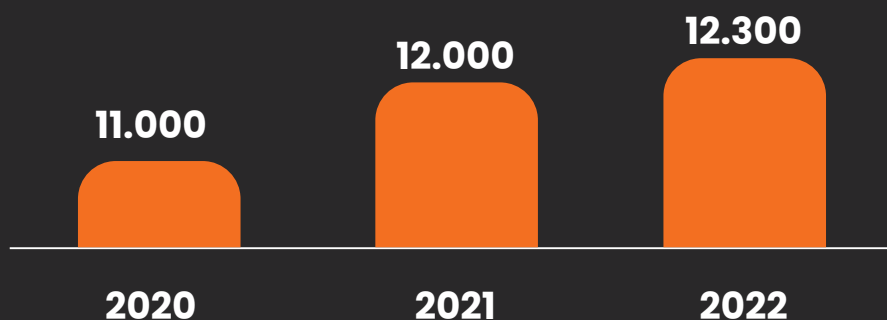
PRODUTIVIDADE

Produtividade é o índice de performance da equipe técnica da oficina. Este indicador possibilita identificar o nível de produtividade da empresa quanto a capacidade de geração de faturamento por cada veículo que ela recebe. A medida de produtividade no **Método SOL** é dada pelo volume de venda de serviço dividido pelo número de mecânicos existente na empresa. Identifica-se quanto, em média, o produtivo da empresa gera de faturamento

de serviço e entende-se que quanto maior a produtividade, maior a possibilidade de geração de resultado positivo.

Nos processos iniciais de implementação do **Método SOL**, identificamos que este indicador potencializado gera uma maior probabilidade de alavancagem na lucratividade das oficinas. Desta forma, incentiva-se bastante o monitoramento deste indicador.

PRODUTIVIDADE LINHA LEVE



Quadro demonstrativo de variação

Varição
2020/2021

Produtividade (K)
9,09%

Varição
2021/2022

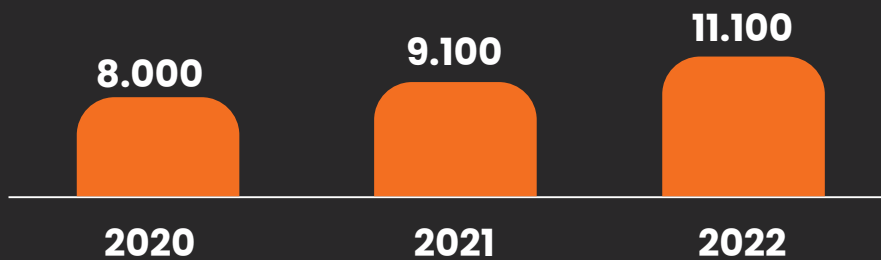
Produtividade (K)
2,50%

A produtividade da linha leve apresentou um crescimento significativo entre 2020 e 2021. No mesmo período em 2022, foi possível verificar um novo crescimento, de forma leve, com 2,50%

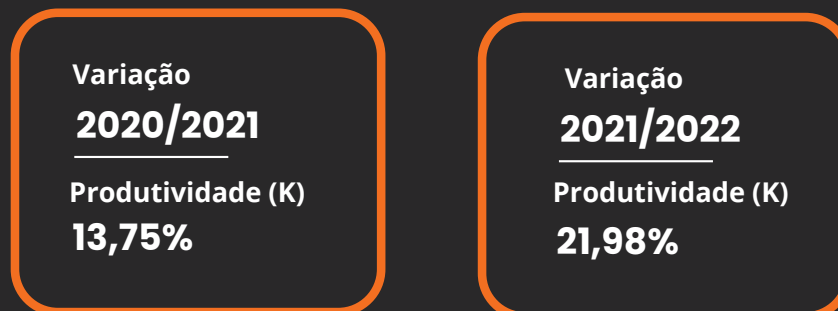
É importante ressaltar a manutenção da performance. Existem fatores limitadores para que este índice apresente grandes crescimentos a cada ano. É possível destacar que o índice apresentado no quadro acima é um índice médio. Destaca-se que, em nossa base, existem empresas que possuem produtividade superior a R\$ 16.000,00. Novamente, destaca-se o potencial do segmento e a necessidade de o empresário do setor entender quanto a gestão pode contribuir com sua empresa e toda a cadeia produtiva.

Outro ponto relevante quando a produtividade é o tipo de oficina. Em negócios especializados, como Premium ou Off Road, o valor por hora é maior e isso influencia a produtividade.

PRODUTIVIDADE LINHA PESADA



Quadro demonstrativo de variação



A linha pesada apresenta dois anos seguidos de ganho de produtividade. Em 2022, foi possível apontar um crescimento fantástico de 21,98%.

Este crescimento tem uma justificativa clara diante das estratégias utilizadas no projeto **Método SOL**. Tradicionalmente, a empresa de linha pesada tem mais influência na venda de produtos de balcão, por isso, acabam por não potencializar o negócio serviço, que é mais trabalhoso. No entanto, o serviço é muito mais lucrativo e requer menos imobilização de capital.

Fazer o empresário do projeto **Método SOL** enxergar a importância da produtividade e se motivar a fazer uma força estratégica em busca da potencialização do serviço está justificada nos dois anos de crescimento contínuos. A soma deste ano já representa 38,75% de crescimento acumulado.

Como exemplo, é possível citar o caso de uma oficina que possui uma loja de autopeças e outra loja de serviços. A DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) apresentou um lucro na loja de serviços semelhante ao da loja de peças. A diferença é que, na primeira, o faturamento foi a metade do faturamento da segunda, além da diferença de imobilização financeira em estoque: enquanto a loja de peças possuía mais de R\$ 7.000.000,00 (sete milhões de reais) em estoque, a loja de serviço não possuía menos de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais).

TICKET MÉDIO

O ticket médio é o índice tradicional utilizado pelas empresas para avaliação do resultado comercial.

É importante destacar, em nosso setor, o fato que, em muitos momentos, a elevada

demanda faz com que a equipe de venda tenha comportamento de tirador de pedido e não exercendo a missão de consultor técnico, responsável por apresentar todas as necessidades de manutenção do veículo.

TICKET MÉDIO LINHA LEVE



Quadro demonstrativo de variação

Varição
2020/2021
Ticket
27,00%

Varição
2021/2022
Ticket
0,80%

Em 2022, houve uma manutenção da média do ticket médio. O índice de crescimento foi de 0,80%. Acreditamos que, como houve um elevado crescimento deste índice em 2021 e assim como a produtividade este índice chega a um patamar de saturação, é interessante notar a curva nos 3 anos: no primeiro ciclo (20/21) um elevado crescimento e no segundo momento (21/22) a maturação do ticket médio.

Uma estratégia adotada pelas empresas do **Método Sol** para manter o índice em elevada performance foi a utilização do checklist no diagnóstico inicial. É uma estratégia determinante para fazer com que o orçamento seja o mais completo e que o cliente autorize ou se conscientize da necessidade de todos os serviços necessários.

TICKET MÉDIO LINHA PESADA



Quadro demonstrativo de variação

Varição
2020/2021
Ticket
41,46%

Varição
2021/2022
Ticket
41,38%

O ticket médio da linha pesada apresentou um crescimento de 41,38% em 2022. O acumulado nos últimos 2 anos, ou seja, a variação entre o ano de 20/21 chega a um índice de aproximadamente 100%.

Não se pode deixar de atribuir parte do crescimento à inflação do segmento. No entanto, ainda assim, o maior responsável por ele é a escolha da estratégia. O índice de ticket médio da oficina envolve a venda de peças e serviços, o ticket do balcão é bem menor que o da oficina e as empresas do projeto Método SOL incrementaram a venda da oficina - tudo isso corrobora com o resultado positivo apresentado.

Este movimento tem sido um dos principais resultados no ganho de lucratividade das empresas e no crescimento do faturamento, sem necessidade de elevar bastante a demanda.

MARK UP

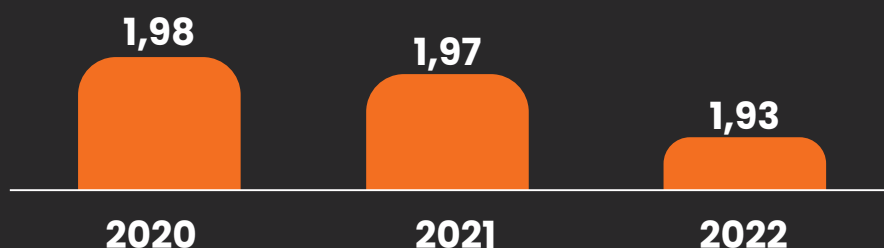
O Mark up é um dos principais índices responsáveis pela lucratividade de uma oficina, pois estabelece o índice de precificação dos produtos comercializados pela empresa.

Tradicionalmente, os empresários acreditam que o fator principal da escolha de um cliente por uma oficina é o preço. Isso já foi comprovado por pesquisa que não é verdade. O primeiro fator de escolha do cliente por uma oficina é a confiança. De 60% das pessoas

pesquisadas que escolhem por este motivo, o preço é em ordem de prioridade e é o quarto fator na escolha do consumidor por uma oficina.

Outro ponto relevante é que, no ramo de reparação automotiva, o cliente sempre compra com base em sua necessidade, não no desejo. Por isso, o cliente não está sensível a promoções relacionadas a preços baixos e sim à segurança e à credibilidade.

MARK UP LINHA LEVE



Quadro demonstrativo de variação

Varição
2020/2021

Mark Up
-0,51%

Varição
2021/2022

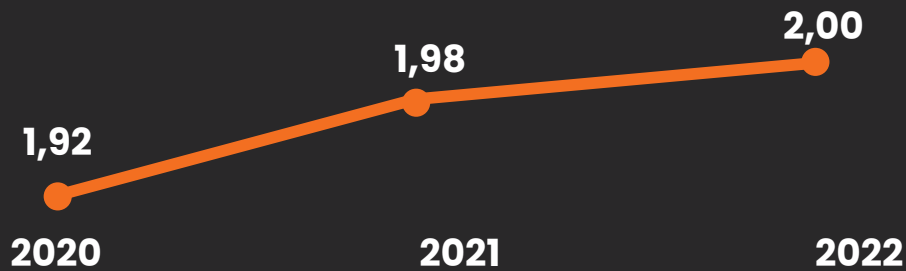
Mark Up
-2,03%

O índice, nos últimos dois anos manteve uma excelente performance. Apesar de ter uma pequena variação negativa nos dois ciclos, é possível afirmar que as oficinas que aplicam em média o Mark Up 2,00 certamente estarão bem próximas de obter uma lucratividade de 20%.

A manutenção do índice é considerada como um bom cenário e o mesmo é esperado para o ano de 2023. A oficina que já obtiver o índice de 2,00 e tentar elevá-lo pode não refletir bem na imagem da empresa no mercado diante de seu custo elevado.

A estratégia de precificação por categoria de peças e a coragem e o amadurecimento do empresário para promover o índice de Mark Up são os principais responsáveis pelo resultado de 2,00.

MARK UP LINHA PESADA



Quadro demonstrativo de variação

Variação
2020/2021
Mark Up
3,13%

Variação
2021/2022
Mark Up
1,01%

Semelhante ao que aconteceu com a linha leve, a variação do índice foi bem baixa. Porém, no caso da linha pesada, esta elevação foi positiva e chega ao perfil do mark up de 2,00, o que é considerado excelente.

Em 2022, o caminho estratégico das empresas de linha pesada se voltou mais para o serviço. Este movimento, em termo de mark up, também foi importante, pois a precificação de um item vendido no balcão não deve ser a mesma do serviço.

O somatório de crescimento do mark up nos últimos dois anos foi de 4,17%

FATURAMENTO

O faturamento é o cruzamento entre demanda e ticket médio. É considerado um indicador de consequência e é muito relevante para o resultado da lucratividade operacio-

nal da oficina. Seu crescimento faz com que o percentual de custo operacional seja reduzido, potencializando o percentual do lucro operacional.

FATURAMENTO LINHA LEVE



Quadro demonstrativo de variação

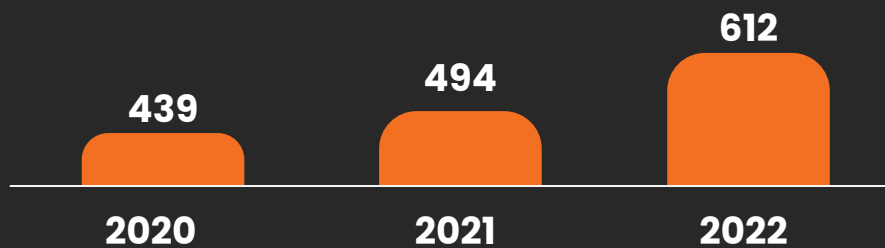
Varição
2020/2021
Faturamento
12,53%

Varição
2021/2022
Faturamento
12,75%

O faturamento da linha leve cresceu, entre 2021 e 2022, 12,75%. O acumulado nos últimos dois anos está em 26,88%. Este índice é a consequência do marketing com o ticket médio, que é uma performance promovida pelo time de vendas.

O novo momento do setor diante as empresas que já possuem gestão e visão estratégica é a reflexão entre o cruzamento das estratégias de marketing (captação de clientes) com as estratégias de venda (transformação de demanda em venda). Isso tem sido o caminho sugerido e incentivado pelo **Método SOL**.

FATURAMENTO LINHA PESADA



Quadro demonstrativo de variação

Varição
2020/2021
Faturamento
12,53%

Varição
2021/2022
Faturamento
23,89%

A variação do faturamento em 2022 foi positiva e obteve um crescimento significativo de 23,89%. Mesmo com o índice de 12,53% do período anterior, o segmento de linha pesada mostra excelente resultado.

A expectativa para 2023 é de maturidade do faturamento e um novo índice de crescimento para empresas que potencializarem seus esforços na venda de serviços sem perder o volume da venda do balcão.

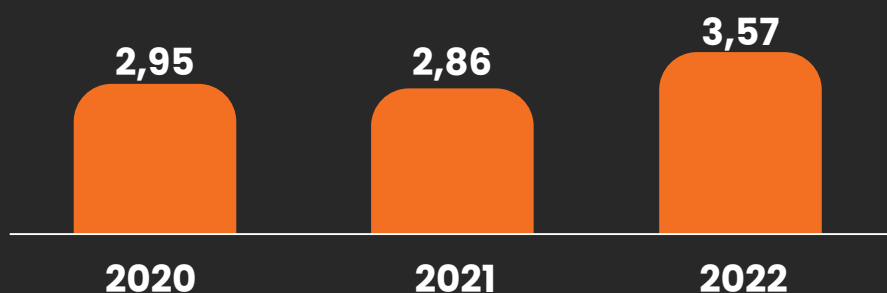
A garantia deste crescimento de forma direta vai influenciar o índice de lucratividade que veremos no final deste relatório na análise dos indicadores econômicos.

IMPOSTOS

A tributação das oficinas é sempre uma temática importante no contexto da análise de resultados dos exercícios. Sabe-se que o empresário normalmente posterga a sua atitude perante aos assuntos ligados às questões tributárias e fiscais. O fato é que o fisco evolui cada vez mais sua capacidade de acompanhamento e as empresas que não estiverem atentas podem ter sérios prejuízos no futuro.

A escolha da tributação adequada ao momento da sua empresa passa por um estudo de planejamento tributário junto à assessoria contábil externa. 3 pontos importantes devem ser mencionados como melhorias geradas a partir de um acompanhamento contábil adequado: redução de custos, maior blindagem empresarial e, principalmente, consciência de suas ações e reflexos futuros.

IMPOSTOS LINHA LEVE



Quadro demonstrativo de variação

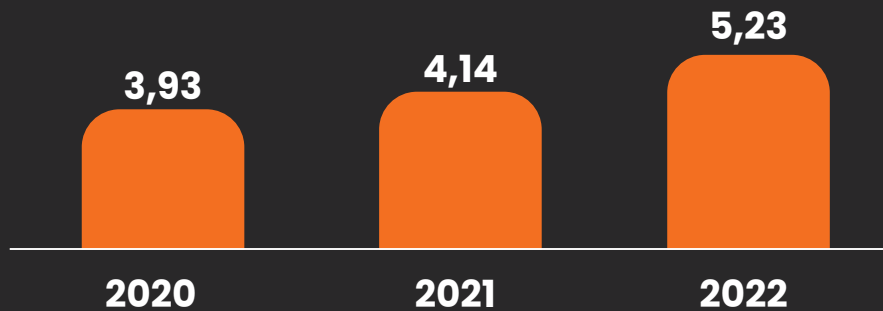
Varição
2020/2021
Imposto
-3,05%

Varição
2021/2022
Imposto
24,83%

Percebe-se uma maior formalização e blindagem das empresas quanto ao recolhimento dos impostos devido ao crescimento de 24,83%.

Existem três tipos de enquadramento fiscal (Simples, Lucro Real e Lucro Presumido). Dependendo do porte e da concentração de atividade (comércio ou serviço), o tipo de tributação pode mudar. Neste caso, é importante que o empresário do segmento faça uma avaliação percentual do custo tributário sobre vendas com relação ao seu faturamento.

IMPOSTOS LINHA PESADA



Quadro demonstrativo de variação

Varição
2020/2021

Imposto
5,34%

Varição
2021/2022

Imposto
26,33%

Na linha pesada, verifica-se um comportamento similar ao da linha leve: crescimento do índice. Este fato representa maior formalização da operação e, conseqüentemente, maior competência quanto às questões tributárias e contábeis.

O crescimento de 26,33% em 2022 é muito positivo. Este dado poderá ser melhor observado no tópico "lucratividade", no qual será possível verificar que pagar imposto não obrigatoriamente diminui o lucro das oficinas.

A importância da gestão fica muito nítida neste momento, pois o empresário entende a necessidade de utilizar as competências corretas e assessorias adequadas para modelar a empresa de forma sustentável.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

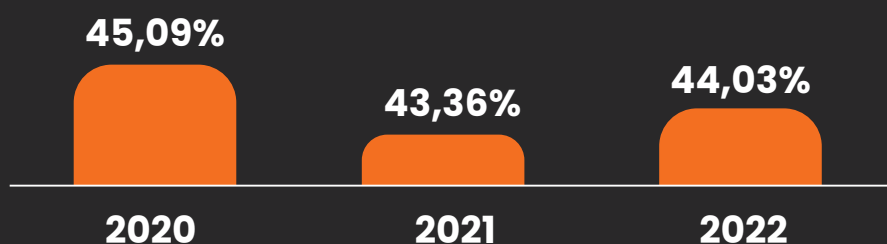
Por meio da margem de contribuição, é possível saber qual é a capacidade de geração de caixa para administração do orçamento de custo operacional, com o objetivo de alcançar a lucratividade desejada de 20% (almejada pelo programa O Segredo das Oficinas Lucrativas).

A margem de contribuição é o valor obtido pelo faturamento da empresa após serem reduzidos todos os custos variáveis da mesma. São considerados custos variáveis:

- CMV – Custo da Mercadoria Vendida
- Impostos sobre vendas
- Custos comerciais – (comissões, taxa de cartão de crédito e serviços de terceiros)

Estes custos têm comportamentos similares ao faturamento, ou seja, quando o faturamento cresce o custo cresce, quando faturamento reduz o custo também reduz. Logo, a margem de contribuição pode ser utilizada como balizador do orçamento dos custos operacionais (também chamados de custos fixos).

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO LINHA LEVE



Quadro demonstrativo de variação

Varição
2020/2021

M.C.
-3,84%

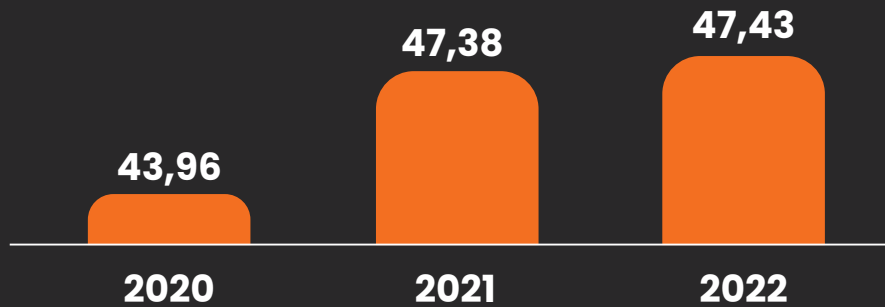
Varição
2021/2022

M.C.
1,55%

O exercício de 2022 promoveu uma recuperação da margem de contribuição na ordem de 1,55%, chegando a um índice médio de 44,03%, o que ficou próximo ao 45,9% de 2020. É neste momento que ressaltamos a maturidade das empresas com relação à gestão. No item anterior, foi comprovado o crescimento do índice de impostos e, mesmo assim, a margem de contribuição foi crescente.

A maior característica desta situação é o ganho de margem e de produtividade - ponto chave do sucesso nas oficinas. Eficiência operacional por meio de uma gestão competente é uma oportunidade de reforçar o poder de geração de riqueza disponível no ramo de reparação automotiva.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO LINHA PESADA



Quadro demonstrativo de variação

Varição
2020/2021

M.C.
7,78%

Varição
2021/2022

M.C.
0,11%

Na avaliação da linha pesada, houve um ganho de margem de contribuição no ano de 2021 com relação ao ano de 2020. Já em 2022, foi possível consolidar o indicador na faixa de 47,43%.

O domínio do empresário sobre o entendimento e a gestão desse indicador é determinante para o seu amadurecimento e influencia diretamente no ganho de lucratividade da oficina.

A linha pesada vem passando por um momento de reengenharia, entendendo que o investimento na venda de serviço necessita ser potencializada para manter sua sobrevivência a longo prazo. Alguns empresários já descobriram que mesmo o serviço sendo a parte mais complexa da operação, é por meio da venda de serviços que o segmento se fortalece e gera riqueza.

Finalizamos este indicador com uma ressalva quanto a importância da gestão das empresas de reparação automotiva: foco na Margem de Contribuição como símbolo de eficiência operacional, quanto maior for o índice maior da contribuição para cobertura do custo operacional e ganho de lucro operacional.

CUSTO OPERACIONAL

O indicador de custo operacional deve sempre seguir, como guia básico, a margem de contribuição, pois a diferença entre os dois torna possível entender qual é a lucratividade da oficina.

Um exemplo ilustrativo: uma oficina que tem como margem de contribuição 45% de seu faturamento e que tem como objetivo estratégico obter uma lucratividade operacional de 20% precisa que seu custo operacional seja de, no máximo, 25% do seu faturamento.

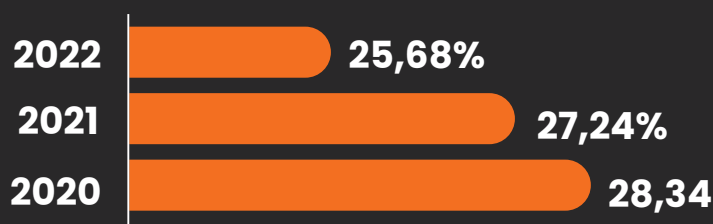
Uma vez o empresário sabendo o quanto ele pode gastar com o custo operacional, o empre-

sário poderá de forma antecipada validar os custos operacionais de sua oficina e chegar ao nível de lucratividade desejado.

Perguntas como: "Quanto posso pagar de aluguel no meu galpão?", "Quanto posso tirar de pró-labore no meu negócio?" ou "Quanto posso pagar de salário para minha equipe?" podem ser respondidas por meio da equação que indica o quanto a empresa suporta de custo fixo percentualmente pelo seu faturamento.

Entender da base orçamentária até o planejamento da modelagem da oficina possibilita uma ação eficiente e efetiva.

CUSTO OPERACIONAL LINHA LEVE



Quadro demonstrativo de variação

Varição
2020/2021

Custo Operacional
-3,88%

Varição
2021/2022

Custo Operacional
-5,73%

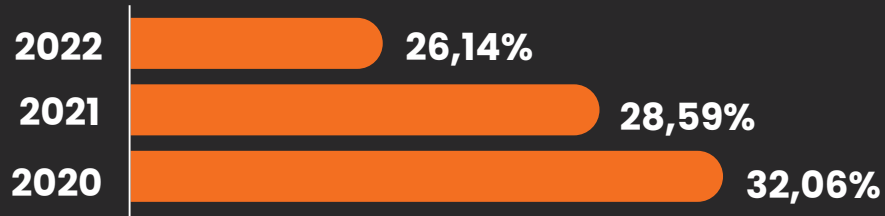
O resultado deste indicador é positivo, pois obteve redução de 5,73%, seguida de um ano com redução de 3,88%. A redução de 27,24% para 25,68% representa 1,56% diretamente no lucro da empresa.

Existe uma relação direta entre a redução de custo operacional e o ganho de lucratividade. Por exemplo: quando o empresário consegue reduzir R\$ 1.000,00 do seu custo operacional, ele agregará este valor no lucro operacional.

Nas empresas sem gestão, o foco acaba concentrado somente em elevar o faturamento. Já nas com gestão, o foco é holístico, rodeado por faturamento, eficiência, produtividade e redução de custo.

A dica desta visão é: descobrir e eliminar os custos desnecessários sem perder a qualidade de serviço entregue e percebida pelos clientes.

CUSTO OPERACIONAL LINHA PESADA



Quadro demonstrativo de variação

Variação
2020/2021

Custo Operacional
-10,82%

Variação
2021/2022

Custo Operacional
-8,57%

A linha pesada também apresentou um resultado com bastante relevância positiva. A redução de - 8,57% seguida de um ano anterior que já havia obtido - 10,82% acumula - 18,46% na soma dos períodos.

Registrando os valores reais, o ganho foi de 2,45% de lucratividade da oficina, levando em conta apenas a redução do custo operacional. É importante reforçar que não se trata somente de cortar custos de forma geral, mas de reduzir os custos desnecessários.

Muitas vezes, o maior concorrente da empresa é ela mesma. O maior vilão desta verdade é a falta de gestão nos custos operacionais. Permita-se ser diferenciado no monitoramento destes gastos, tendo com prioridade a qualidade de serviço entregue ao seu cliente.

ANÁLISE FINANCEIRA DO SEGMENTO EM 2022.

GIRO DE ESTOQUE

Pelo tempo médio de permanência das peças no estoque da oficina, este índice é um dos maiores responsáveis pela elevação da necessidade de capital de giro. Se sua empresa tem dificuldade em ter recursos disponíveis em banco para pagar os compromissos de fluxo de caixa e, para tanto, sistematicamente se utiliza de antecipação de cartões, pode verificar que parte dos seus recursos estão represados no estoque.

Para as oficinas que tem foco exclusivamente na venda de serviço, ou seja, não possuem venda estilo varejo por meio de balcão de atendimento e estejam localizadas em regiões com vasto abastecimento de fornecedores de peças, devem gerir seu negócio com baixo índice de estoque. É uma forma de trazer maior leveza para o capital de giro e exigir menor mobilização de capital.



Quadro demonstrativo de variação:

Giro de estoque

Linha	2021	2022	%
Leve	2,96 MESES	2,45 MESES	-17,23
Pesada	6,39 MESES	5,45 MESES	-14,71

Verificam-se bons resultados neste indicador na linha leve e na pesada. Quanto maior a redução, melhor os desempenhos de capital e de rentabilidade.

É uma tendência dos empresários da linha pesada investirem com mais intensidade no serviço para fugir da concorrência forte com os destruidores de autopeças, que vêm com forte crescimento no fornecimento de peças para o consumidor final, este fato já é praticado há mais tempo pelas empresas da linha leve.



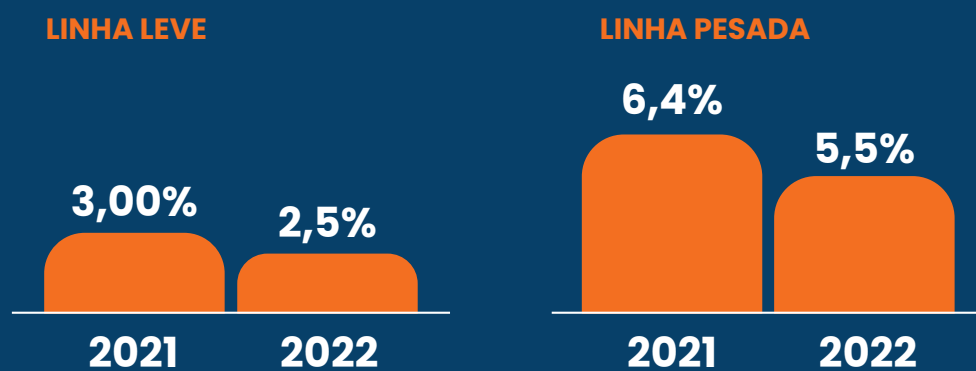
A concorrência com grandes distribuidores, principalmente nas grandes cidades, inviabiliza o pequeno varejo de autopeças. Usar a estratégia de serviço e ter no distribuidor o seu pulmão de estoque é indicado para este momento.

Empresas sediadas em menores centros e com menor dificuldade de acesso (tempo) aos distribuidores devem buscar um modelo

misto e ter muito foco na qualidade do seu estoque, evitando grande concentração e baixo giro.

Com relação aos números, verifica-se que -17,23 na linha leve e -14,71% da linha pesada permitiu, em 2022, menor necessidade de capital de giro. Isso contribui com a menor necessidade de obter capital de terceiros, assim como permite às empresas que liquidem seus débitos de anos anteriores.

GIRO DE ESTOQUE



PRAZO MÉDIO DE VENDAS

O fornecimento de prazo ao cliente tem sido uma das maiores armas do varejo no período de crise econômica. No segmento de reparação automotiva, onde o consumo tem como base a necessidade do cliente, a empresa que tiver o maior poder de bancar o cliente terá maior vantagem competitiva.

Em 2022, este comportamento foi unânime, mas salienta-se que, para empresas capitalizadas, o fornecimento de um maior prazo ao cliente teve um custo menor. Empresas

que não perderam negócios por prazo ao cliente, mas tiveram que antecipar recebíveis, certamente precisam fazer uma conta para ver se obtiveram resultado.

A melhor forma de ganhar fôlego nesta dinâmica de prazo é ser competente na gestão de estoque, permitindo uma redução de giro que possa ser transformada em prazo ao cliente. Logo, posso afirmar que foi impossível não elastecer os prazos no ano de 2022.

Quadro demonstrativo de variação:

Linha	2021	2022	%
Leve	43 dias	58 dias	34,88
Pesada	34 dias	40 dias	17,65

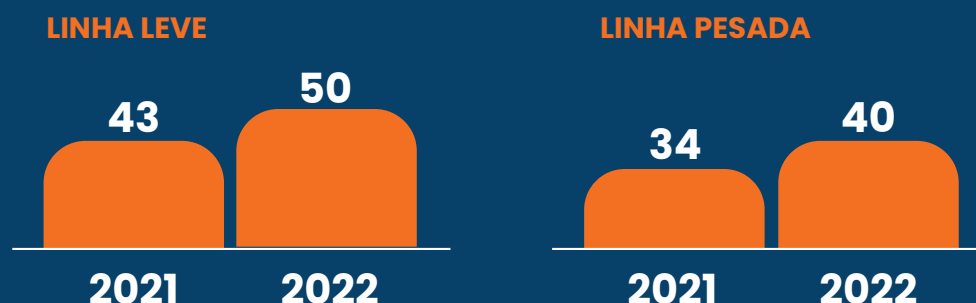
A linha leve aponta um índice de 34,88% de crescimento do prazo médio de vendas. Como a linha leve tem como característica a comercialização no varejo pessoa física, ou

seja, B2C, é possível concluir que, em 2022, o prazo médio de vendas foi o índice mais estratégico e, por conseguinte, o mais afetado na dinâmica da gestão das oficinas.

Na linha pesada, onde a maior parte dos consumidores tem características de pessoas jurídicas, ou seja, B2B, o índice teve menor crescimento, mas não foi de baixa relevância.

17,65% de crescimento representa muito em termos de necessidade de capital de giro para uma empresa.

PRAZO MÉDIO DE VENDA



PRAZO MÉDIO DE COMPRAS

O terceiro indicador determinante da necessidade de capital de giro é o prazo médio de compra. Diferente do giro de estoque e do prazo médio de vendas, o prazo médio de compra terá sua contribuição para a necessidade de capital quanto maior ele for.

Como o prazo médio de compra é bancado pelos fornecedores, isso significa o quanto o seu fornecedor é capaz de financiar seu ciclo

financeiro. Atenção: normalmente, quando os fornecedores flexibilizam prazos, também tendem a agregar no preço de venda um custo financeiro.

A arte de vender bem passa pela habilidade de comprar bem. Na dinâmica da compra, quanto maior for a competência do setor na empresa, melhor será o resultado de margem e de prazo de vendas.

Estudar continuamente os fornecedores, desenvolver um bom processo de compra e gerenciar os resultados é importante para qualquer oficina, levando-se em con-

ta que já afirmamos que estender o prazo de vendas é estratégico, o prazo de compra passar a ser mais importante em sua estratégia.

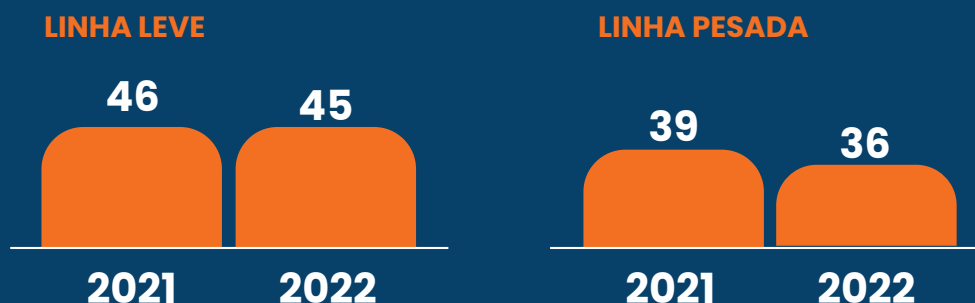
Quadro demonstrativo de variação:

Linha	2021	2022	%
Leve	47 dias	45 dias	-4,26
Pesada	39 dias	36 dias	-7,69

Verifica-se no quadro acima que em ambos os setores houve uma redução do prazo médio de compras. Este fato afetou bastante o comprometimento do fluxo de caixa das oficinas no ano de 2022.

Linha leve com uma redução de -4,26% representada por menos 2 dias de prazo e linha pesada com redução de -7,69 e menos 7 dias de prazo necessariamente tiveram que recorrer à redução do giro de estoque para poder equalizar o seu ciclo financeiro.

PRAZO MÉDIO DE COMPRA



CICLO FINANCEIRO

A maioria dos problemas nas oficinas está na monetização do lucro na geração de caixa. É comum encontrar empresas do segmento obtendo lucro, mas tendo a necessidade de gastar caixa com antecipação de recebíveis ou mesmo captando

empréstimos com taxas elevadíssimas de juros.

O indicador é a consequência da equação entre os 3 indicadores anteriormente apresentados:

Prazo Médio de Compra + Giro de Estoque - Prazo Médio de Venda

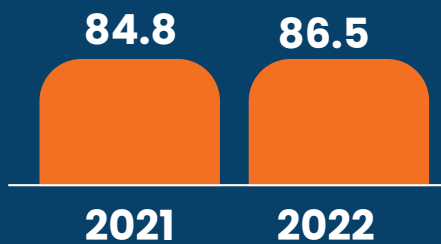
A boa gestão dos prazos deste ciclo afeta de forma positiva a geração de caixa.

Quadro demonstrativo de variação:

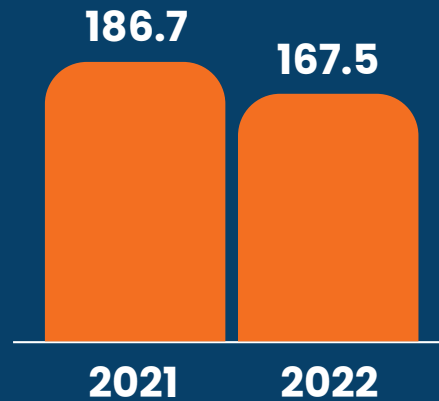
Linha	2021	2022	%
Leve	84,8	86,5	2,00
Pesada	186,7	167,5	-10,28

PRAZO MÉDIO DE COMPRA

LINHA LEVE



LINHA PESADA



Na linha leve, mesmo apresentando um crescimento de 34,88% no prazo médio de vendas, as empresas com gestão promovem uma compensação do ciclo financeiro por meio da redução de -17,23% no prazo de estoque, o que no final só impactou no todo o ciclo financeiro em 2,00%.

O resultado importante desta estratégia é que as empresas ficaram mais competitivas junto à necessidade essencial dos clientes, que é o prazo de vendas, tendo como contrapartida uma melhor gestão de estoque por meio do abastecimento imediato nos fornecedores locais.

Na linha pesada, o resultado foi ainda melhor: o índice médio apresentou uma redução do ciclo de -10,28%, o que fez com que as empresas tivessem menor necessidade de capital de giro com relação ao ano de 2021.

Parte do sucesso deste resultado já é reflexo da migração da atenção à venda de serviço e a diluição das vendas em balcão. Como a venda do serviço não necessariamente neces-

sita ter estoque próprio, isso reduz bastante o giro do estoque e sua imobilização.

É possível afirmar que os -14,71% de redução de estoque foram importantíssimos como responsáveis pela viabilização de 17,65% de crescimento no prazo médio de venda, mesmo reduzindo o ciclo financeiro total.

Entender bem a análise financeira faz com que a empresa possa gerar caixa fruto de seus lucros. A palavra neste capítulo é monetização, ou seja, transformação de riqueza em dinheiro de lucro em caixa.

A perspectiva é mais um ano de crise econômica, mas o efeito deste cenário pode ser positivo, pois a frota do país ficará cada vez mais envelhecida, necessitando de uma maior necessidade de reparos.

A grande questão é saber administrar a empresa neste cenário, alongando o fornecimento de prazo para seus clientes, sem perder o foco da elasticidade do ciclo financeiro que sua empresa pode aguentar.



ANÁLISE ECONÔMICA DO SEGMENTO EM 2022.

Na análise econômica é que podemos verificar o resultado final da empresa quanto à geração de lucro, o que também podemos chamar de riqueza. Levando a análise a um maior nível de profundidade, é possível analisar qual é o nível de risco e retorno da empresa no final de cada período.

A análise dos índices econômicos é um dos estágios mais estratégicos de uma empresa. O interessante é que para chegar a estes índices econômicos, é necessária uma grande eficiência na apuração da informação e competência na análise dos resultados.

LIQUIDEZ

É o índice que determina a capacidade da empresa em honrar com seus compromissos no momento de sua liquidação. É medido em quantos reais a empresa possui para cada R\$ 1,00 que ela deve no determinado momento.

O índice, no estudo, foi desmembrado em

dois tipos: liquidez geral e liquidez corrente - a diferença entre os dois é que, na base de cálculo da liquidez corrente, não se contemplam os valores imobilizados da oficina.

Em linhas gerais, para ações imediatas, utiliza-se a liquidez corrente. Na visão a longo prazo, a liquidez geral.

Quadro demonstrativo de variação

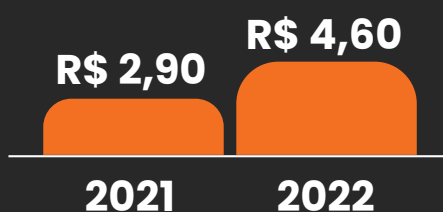
LIQUIDEZ GERAL

Linha	2021	2022	%
Leve	2,90	4,60	58,62
Pesada	7,00	9,60	37,14

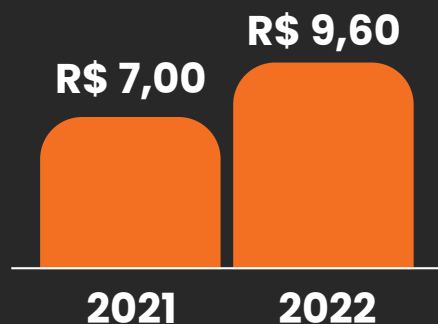
Verifica-se que 2022 foi um ano onde boa parte da lucratividade das empresas das duas linhas foi destinada à liquidação de empréstimos ou financiamentos. Este fato já havia acontecido em 2021, reflexo dos empréstimos tomados no período da pandemia de 2020.

A linha leve apresentou um crescimento de 58,62% no índice, chegando a R\$ 4,60 para cada R\$ 1,00 devedor. A linha pesada teve um índice de R\$ 9,60 para cada R\$ 7,00 devedor e obteve 37,14% de crescimento.

LINHA LEVE



LINHA PESADA



Quadro demonstrativo de variação

LIQUIDEZ CORRENTE

Linha	2021	2022	%
Leve	2,00	3,00	50,00
Pesada	4,00	5,00	25,00

Com relação à liquidez sem contemplar os recursos utilizados no imobilizado das empresas, também foi possível verificar um crescimento significativo: linha leve chegando a R\$ 3,00 para cada R\$ 1,00 devedor e linha pesada chegando a R\$ 5,00 para cada R\$ 1,00 devedor, tendo como taxa de crescimento 50% para linha leve e 25% para linha pesada.

É possível verificar que a liquidez geral foi maior que a liquidez corrente, fato motivado devido a parte dos lucros também serem utilizados para investimento da própria oficina em seu imobilizado, estrutura ou equipamento.

Isso reforça a importância que a gestão tem dado à modernização de sua estrutura para atender uma exigência maior do cliente e da tecnologia embarcada nos veículos.

LINHA LEVE



LINHA PESADA



PARTICIPAÇÃO DO CAPITAL DE TERCEIROS

O índice mede o nível de endividamento da empresa, contemplando, também, capital de fornecedores ou até mesmo do governo quanto ao parcelamento de impostos.

O nível de participação de capital de ter-

ceiros deve ser bem administrado: nem sempre o menor índice de participação de capital de terceiros é o menor número. É importante entender o quanto ele custa e, se bem administrado, pode até trazer lucros ao empresário.

Quadro demonstrativo de variação

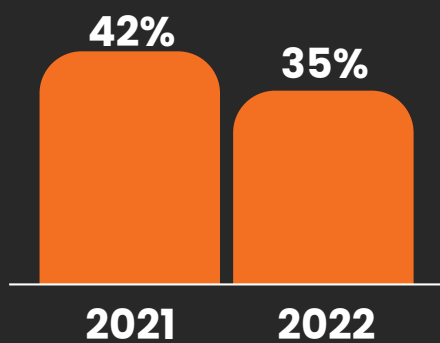
CAPITAL DE TERCEIROS

Linha	2021	2022	%
Leve	42,00	33,00	-21,43
Pesada	33,00	24,00	-27,27

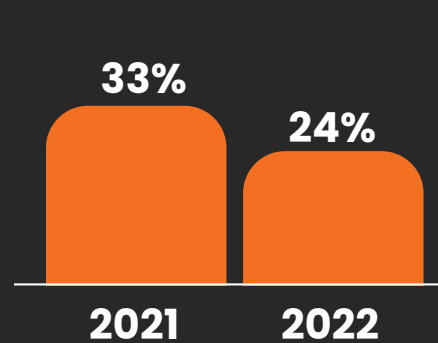
Na relação direta com o índice de liquidez, no ano de 2022, houve uma redução de participação do capital de terceiros, o que justifica parte do ganho de liquidez no período.

A redução foi significativa, sendo -21,43% na linha leve que já havia representado uma redução de -22% em 2021. Na linha pesada a redução foi de -27,27% e não houve redução nenhuma em 2021.

LINHA LEVE



LINHA PESADA



LUCRATIVIDADE

Trata-se do índice de medição da geração de riqueza das empresas, resultado da eficiência operacional e estratégia da gestão. É um dos mais importantes na avaliação da empresa.

As oficinas, diferente de outros negócios, demonstram um grande potencial de geração de lucratividade. Fato inegavelmente positivo por um lado, porém, sob outro prisma, pode acomodar

os empresários que não vislumbram perspectivas de futuro e se acostumam a conviver com margens inferiores a dois dígitos.

Todo projeto de modelagem do **Método SOL** (O Segredo das Oficinas Lucrativas) leva a busca de obtenção de um índice de 20% no lucro operacional. Atualmente já há várias empresas neste patamar de excelência.

Quadro demonstrativo de variação

LUCRATIVIDADE

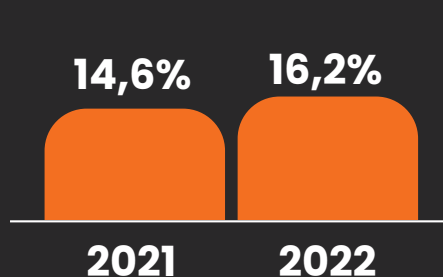
Linha	2021	2022	%
Leve	14,6	16,2	11,18
Pesada	18,7	21,1	12,50

Os maiores responsáveis por este sucesso são os empresários que investem em gestão e, mais que isso, aplicam as ferramentas corretas para colher resultados diferenciados.

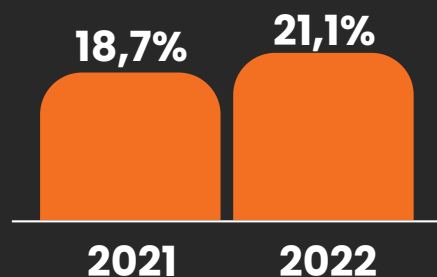
A linha leve, com 11,18% de crescimento em 2022 e 15,32% em 2021, chegou ao patamar médio de 16,20% de lucratividade. Lembrando que a meta de 20% foi alcançada por algumas empresas inseridas no Método SOL.

A linha pesada, com 12,5% de crescimento em 2022 e 40,72% em 2021, bateu o índice de 21,10% de lucro médio.

LINHA LEVE



LINHA PESADA



RENTABILIDADE

A rentabilidade é o índice que vai medir o quanto a empresa teve de retorno para cada valor de capital que o proprietário da oficina investiu no seu negócio. Ou seja, sabendo quanto é o capital da empresa e

entendendo que, se o empresário não tivesse investido este capital em sua oficina e tivesse colocado no mercado financeiro, ele obteria algo em torno de 0,90% a.m. no cenário de baixo risco.

Quadro demonstrativo de variação

RENTABILIDADE

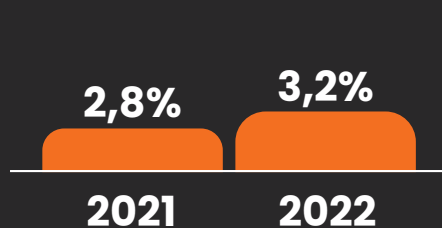
Linha	2021	2022	%
Leve	2,8	3,2	13,73
Pesada	3,4	6,4	89,88

O empresário da linha leve abriu mão de ganhar 0,9% no mercado financeiro e obteve, em média, 3,20% com sua oficina, o que significou um crescimento de 13,73% a mais do que foi obtido em 2021.

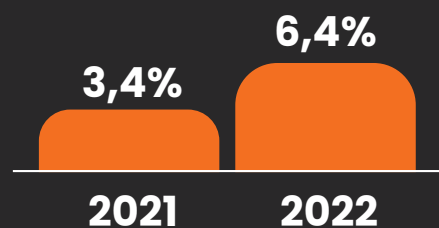
Na linha pesada, o índice foi maior, apresentando um retorno de 6,4% sobre o capital aplicado e um crescimento de 89,88% com relação a 2021.

O empresário que chega ao nível de analisar seu negócio sob o ponto de vista da rentabilidade pode ter certeza que chegou ao mais elevado grau de maturidade e possivelmente será cada dia mais assertivo.

LINHA LEVE



LINHA PESADA



CONCLUSÃO

A conclusão desta análise de desempenho das empresas que seguem o modelo de gestão **O Segredo das Oficinas Lucrativas** é que o segmento de reparação automotiva detém um enorme potencial de geração de lucro.

O mercado de reparação automotiva tem uma característica importante que é a condição de atender uma demanda com base na necessidade do cliente e não por desejo. Por isso, sempre haverá demanda, independente da situação econômica do país.

Atendemos um público que compra por confiança e não por preço: isso já foi comprovado por várias pesquisas, possibilitando uma melhor adequação das margens dos produtos e serviços.

O segmento tem apresentado, até hoje, uma elevada barreira de entrada a novos investidores, dado ao nível de complexidade de sua atividade, o que preserva o equilíbrio entre oferta e procura.

Nos grandes centros, a rede de abastecimento de peças a cada dia fica mais consolidada, permitindo uma garantia de fornecimento com boas opções de preço, qualidade e quantidade.

O perfil da frota brasileira vem envelhecendo e ampliando a demanda por clientes nas ofi-



cinas independentes. Há veículos para todos e saber trabalhar a relação de retenção por meio da confiança já garante demanda contínua.

É importante ressaltar a necessidade do associativismo no segmento. A união das empresas potencializa o setor quanto às relações com governo e sociedade, buscar fazer parte de associações do segmento passa a ser estratégico.

Entre os vários pontos positivos, o maior desafio hoje no setor é a formação de mão de obra. Não há nenhum núcleo de formação externa e fica a cargo do empresário investir no seu time do presente para colher frutos no futuro.

Outro grande desafio para o segmento é o despertar do empresário para a necessidade de trabalhar com gestão. Segundo pesquisas realizadas em nosso grupos do **Método SOL**, mais de 55% dos donos de oficinas são ex-mecânicos que não tiveram a oportunidade de estudar gestão antes de empreender.

A dica para 2023, para empresas que fazem parte do programa, é estabilizar os indicadores de performance e man-

ter o crescimento contínuo, mesmo que em pequenas escalas de crescimento. É o momento da consolidação!

Para as empresas que não fazem parte do programa, é hora de investir em algum modelo de gestão que possa potencializar sua energia em forma de lucratividade.

Para quem faz parte do segmento e não é dono de oficina, colabore diretamente com a sensibilização dos empresários donos de oficinas. A qualificação deles é uma porta de grande potencial para injeção de mais recursos em toda cadeia do segmento de reparação automotiva.

Encerra-se o documento com a certeza que estamos, por meio desta e de outras ações, cumprindo a nossa missão: **Contribuir com o fortalecimento do segmento de reparação automotiva, somada à filosofia de nosso grande líder Ranieri Leitão, que defende o associativismo por meio do fortalecimento de mercado, caracterizando-se como a Corrente do Bem.**

Sucesso!

REALIZAÇÃO:



O SEGREDO DAS
OFICINAS LUCRATIVAS

www.osegredodasoficinas.com.br

 @osegredodasoficinas

VISITE NOSSO
CANAL NO YOUTUBE



www.ssa-ce.com.br

 @ssa_ce  @SSA.Ceara

85 3206-6191 85 98891-5533

VISITE NOSSO
CANAL NO YOUTUBE



APOIO:

