

Área Temática 3 – ESTRATÉGIA
Estratégia

MASTER BLINDAGENS: ANÁLISE DE MERCADO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO COMERCIAL E ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA AMPLIAÇÃO DE VENDAS

RESUMO

Nesse trabalho, estudado no período de 2019 e 2020, é apresentado um plano de consultoria estratégica com o objetivo de aumentar as vendas da Master Blindagens entre 2021 e 2025. Para o diagnóstico, foram feitos estudos de mercado do setor de blindagem de carros do Brasil e análises da empresa e concorrentes somente do estado de São Paulo, visto que a empresa atua nessa região. Para essas análises, foram realizadas pesquisas qualitativas: entrevista em profundidade com a Master Blindagens e a Box e cliente oculto com 12 blindadoras, além de uma pesquisa survey por meio do Google Forms. Também foram utilizadas a plataforma de Business Intelligence (BI) da Neoway com dados fornecidos pela empresa em estudo durante os períodos de 2014 e 2019, a teoria dos 7P's e Análise SWOT. Para o aumento da demanda de veículos da Master Blindagens, foi desenvolvida uma proposta para implementação de dois departamentos: Comercial e de Comunicação e Marketing. Para mensuração do retorno, sugere-se o desenvolvimento de KPI's.

Palavras-Chave: Plano de negócios; Plano de comunicação e vendas; Estudo de mercado; Análise estratégica.

ABSTRACT

In this current research, done between 2019 and 2020, a plan of strategic consulting is presented with the aim of increasing Master Blindagens' sales between 2021 and 2025. For the diagnosis, studies were made within the armored cars market in Brazil and competitors in the state of São Paulo, where Master is settled. For this analysis were made qualitative researches: Deep research with Master Blindagens, Box (another armored cars company), with other 12 companies as a hidden customer and a survey research on google forms. Other than that, Neoway, a Brazilian Big-Data company gave us data of the market between 2014 and 2019 and was used the 7P's theory and the swot analysis. To increase market demand, it was proposed an implementation of two departments: Sales and Marketing. To measure the results, it is suggested the development of KPI's.

Key-words: Business plan; Communication and sales plan; Market studies; Strategic analysis.

1 INTRODUÇÃO

A Master Blindagens, é umas das mais tradicionais blindadoras de veículos de São Paulo. Com mais de 20 anos de mercado, a empresa, que já blindou cerca de 4.500 carros, possui uma planta de mais de 5.000 m² e oferece uma estrutura completa para blindagem e manutenção de veículos.

A Master Blindagens somente utiliza materiais certificados pelo Exército e órgãos regulatórios e não realiza nenhuma diferenciação na hora da blindagem, mantendo a integridade física do carro igual ao original de fábrica. A empresa conta também com toda as certificações necessárias.

Além de apresentar qualidade em materiais utilizados, a blindadora traz um atendimento personalizado, em que técnicos analisam cada caso de cada consumidor e as características dos veículos, para que possam fornecer o serviço mais adequado.

Por se tratar de uma blindadora de veículos, a Master Blindagens tem como proposta de valor, proporcionar segurança aos clientes no dia-a-dia, ou seja, o consumidor, ao blindar o carro, terá tranquilidade, por exemplo, de parar o veículo na rua e dirigir a noite, ou de parar em um semáforo na madrugada, sem ter medo de ser assaltado com uma arma de fogo.

A empresa acredita que alguns fatores justificam essa proposta de valor, como o *Know how* de 20 anos no mercado, que proporciona confiança, a utilização de materiais de primeira linha e o atendimento direto com os sócios, fazendo o cliente se sentir mais próximo da empresa. A Master Blindagens utiliza a comunicação “boca a boca” como o seu “carro chefe” para se relacionar com os seus clientes. Os sócios são responsáveis pelos atendimentos, gerando confiança no momento de compra do serviço. Outro fator importante é o conhecimento do mercado que afeta diretamente o momento de escolha do serviço, uma vez que a empresa está há 20 anos no mercado.

Além do “boca a boca” a blindadora utiliza o Instagram para divulgar os serviços realizados e o site da empresa serve, de certo modo, para atingir o consumidor que tem interesse em conhecer mais a fundo a empresa.

A Master atua com dois segmentos de clientes: B2B e B2C. O B2C está direcionado a homens adultos entre 40 a 60 anos e mulheres entre 30 e 50 anos classe A e B que buscam pela segurança no dia-a-dia e pelos serviços da empresa. Ao analisar o segmento B2B, pessoas jurídicas que necessitam blindar carros, como por exemplo empresas de segurança que geralmente possuem alguns carros blindados para realizar certos serviços ou empresas que necessitam levar produtos ou pessoas para certos locais, acabam entrando em contato com a Master Blindagens, por meio de concessionárias parceiras da empresa ou por indicação de algum funcionário interno da empresa solicitante do serviço.

As principais fontes de receita da Master Blindagens são: venda e manutenção (quando a blindagem não é realizada na Master Blindagem) de blindagens. A empresa não cobra manutenção de blindagens de carros que fizeram o serviço na própria blindadora, no entanto, esse é um item onde os sócios cogitam mudar ou realizar adaptações, como por exemplo determinar o tempo de garantia que as pessoas possuem para realizar manutenções nos carros sem nenhum custo. Caso o consumidor tenha realizado a blindagem em outra empresa, os serviços de manutenção são cobrados normalmente. O preço médio de um carro blindado na empresa é de R\$ 53.850,00 e o preço de manutenção varia pelo serviço e o tipo do carro.

Existem algumas parcerias chave que são indispensáveis para o funcionamento da empresa. A primeira delas é a parceria com a empresa Protechtor que fornece todo e qualquer tipo de vidro blindado para a Master. Outra parceria chave é a DuPont, empresa responsável pelo fornecimento de Kevlar, que é um polímero resistente ao calor e mais resistente que o aço, utilizado para o revestimento dos carros.

A principal atividade da empresa é blindar carros automotivos. Para os carros blindados na própria blindadora eles oferecem o serviço de manutenção, que engloba todo e qualquer problema relacionado a blindagem. Além disso a Master sempre busca por novas parcerias, a fim de alavancar a suas vendas.

Um dos principais recursos da empresa são os fornecedores (Protechtor e DuPont/Kevlar). Além disso, há a infraestrutura, que conta com um galpão de 5.000 m² que integra o escritório e a garagem onde é feito todo o trabalho de blindagem. Os funcionários que são as peças fundamentais para o negócio acontecer são considerados um dos principais recursos da empresa.

A empresa define como os principais custos: a matéria prima para a blindagem dos veículos, o transporte, ou seja, para buscar e entregar os veículos que serão ou foram blindados, os funcionários que realizam todo o serviço e o local em que a empresa se situa, o escritório e o galpão.

2 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA INVESTIGADO, METODOLOGIA E OBJETIVO

Desde 2018, segundo o presidente da Associação Brasileira de Blindagem - Abrablin (2018), Marcelo Christiansen, existem 250 empresas atuando no mercado de blindagens no Brasil e nesse mercado competitivo em que a Master Blindagens se encontra, é necessário se destacar de alguma forma.

Para o desenvolvimento do diagnóstico foram utilizadas pesquisas exploratórias em bases de dados como Statista e Associações de Classe, um estudo com a plataforma Neoway de Big Data, uma pesquisa qualitativa em profundidade com os sócios da Master Blindagens e uma empresa concorrente, ferramentas estratégicas específicas como a teoria dos 7P's e a matriz SWOT e, com o intuito de entender mais sobre o mercado de carros blindados na cidade de São Paulo, foi realizada uma pesquisa com clientes ocultos em 12 blindadoras e uma *survey*, por meio da plataforma Google Forms, entre os dias 23 de março e 03 de abril de 2020. Ela foi enviada em grupos de pessoas que possuem ou discutem o mercado de carros blindados no Facebook e no WhatsApp, tendo um total de 91 respostas.

Durante a pesquisa qualitativa foi observado um problema na empresa e, também, uma oportunidade de crescimento, que poderá gerar um aumento de demanda e receita. A empresa possuía, em 2019, uma capacidade de blindar 40 carros por mês e utilizava aproximadamente 60% dessa capacidade, ou seja, 25 carros, se tornando ociosa. Foi identificado também que a empresa direciona pouco investimento em Marketing e Comunicação.

Segundo dados publicados pela Abrablin (2018), foram blindados cerca de 11.912 veículos no ano de 2018. Para o ano de 2019 espera-se um crescimento de 15,83% em relação ao anterior totalizando 13.798 veículos blindados. Com base nessa informação e levando em consideração que a Master Blindagens possui uma capacidade ociosa de produção, o principal objetivo é aumentar as vendas da Master Blindagens entre 2021 e 2025, utilizando toda sua capacidade de produção.

3 ESTRUTURA E OPERAÇÕES

A Master Blindagens possui duas estruturas: escritório e fábrica. No escritório, os dois cargos principais são ocupados pelos dois sócios da empresa, um deles como Diretor Comercial, que é o encarregado por toda a estratégia e ação de vendas, mas que também realiza o papel de Recursos Humanos, com a gestão dos funcionários. No outro lado o Diretor Financeiro, encarregado por toda parte de processos financeiros, fiscais e contábeis além da compra de matéria prima. Abaixo dos diretores estão três assistentes administrativos que ajudam em toda parte operacional do processo de venda e no pós-venda, com o serviço de atendimento ao consumidor e um vendedor, que está encarregado de fazer todo o contato com clientes e *follow-ups*. Ainda abaixo dos diretores estão os cargos que representam a parte gastronômica da Master, com uma cozinheira e uma assistente de cozinha, responsáveis pela alimentação no escritório.

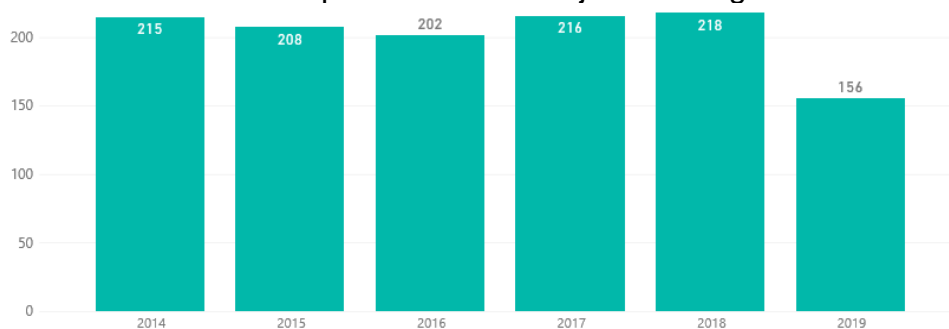
Com relação à hierarquia da equipe de chão de fábrica da Master Blindagens, toda a equipe é gerenciada pelo Coordenador geral, que possui o papel de comandar toda a esteira de produção da blindagem do veículo, desde a desmontagem até a montagem de todas as peças e entrega do carro ao cliente. Abaixo dele, existem as células de cada processo, que é gerenciada por um supervisor. Completando o organograma, temos os técnicos, que são especializados em sua determinada função dentro da esteira de produção.

A Master Blindagens possui um fluxograma de processos e de clientes. Todas as etapas relacionadas aos processos de entrega de um serviço realizado pela empresa são rigorosamente seguidas, uma vez que a empresa preza muito pela qualidade do serviço, visto que logo no início do processo de blindagem é realizado um *Check List* de entrega, com o objetivo de, ao realizar a remontagem do carro, saber tudo que estava equipado, para que o cliente no final não informe a empresa que está faltando alguma coisa.

A partir da análise de dados internos de vendas realizadas pela empresa de janeiro de 2014 a agosto de 2019, foi gerado um Power BI, por meio do software da Neoway. Nesse período, a empresa blindou 25 marcas diferentes e mais de 180 modelos de carros, totalizando 1657 entregas. Considerando o mesmo período, percebe-se que a Master Blindagens blindava em média 300 carros por ano.

Ainda é possível identificar um padrão de 2014 a 2018 com relação à quantidade de carros blindados, com pequena queda em 2016, que pode ser explicada pela queda também no setor. Já 2019, de janeiro a agosto, foram blindados 156 veículos e, ao fazer a comparação com os demais anos, percebe-se que houve uma queda significativa no número de blindagens (FIGURA 1).

Figura 1 – Carros blindados pela Master entre janeiro e agosto de 2014 a 2019.



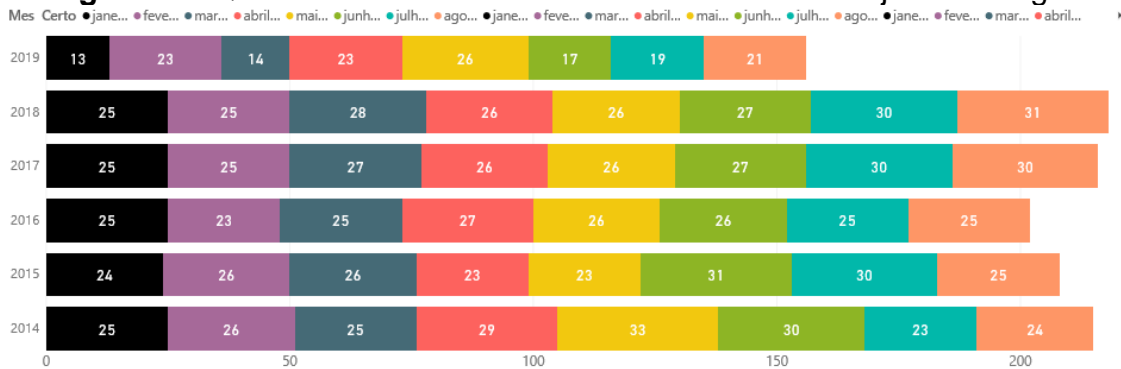
Fonte: Power BI, 2019.

A média para o período nos últimos 5 anos é de 211 carros, 55 carros a mais em que o total de 2019. Essa diferença equivale a dois meses de vendas, considerando a média de 27 veículos blindados por mês. Além disso, o cenário

mensal reflete a diferença entre a média do período dos anos anteriores com o ano atual e demonstra que não se trata apenas de uma queda pontual, mas de um declínio constante.

O primeiro semestre de 2019 foi o de menor quantidade de veículos blindados dos últimos 5 anos. O mês de março, por exemplo, é historicamente um mês com alto índice de blindagens e no ano de 2019 apresentou uma queda de 47% em relação à média do mês nos anos anteriores. (FIGURA 2)

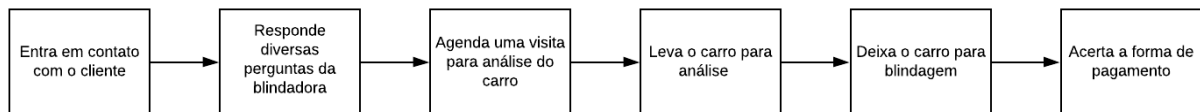
Figura 2 – Quantidade de carros blindados nos meses de janeiro a agosto.



Fonte: Power BI, 2019.

Por um lado, o Fluxograma de processos é seguido à risca, ao considerar a estrutura de comunicação e marketing da empresa, mas o fluxograma referente a prospecção de clientes não é seguido tão rigorosamente (FIGURA 3).

Figura 3: Fluxograma de clientes.



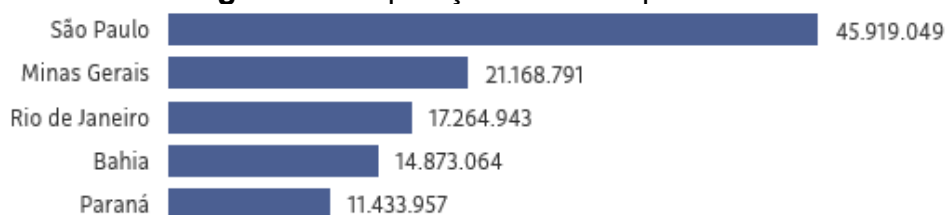
Fonte: Master Blindagens, 2019.

A Master Blindagens participa pouco de feiras de exposição e das mídias sociais, então a empresa acaba muitas vezes esperando um cliente entrar em contato para realizar uma venda, situação em que um dos sócios atendem, realizam perguntas sobre o carro, para realizar um pré-cadastro e agendam uma visita à fábrica, para o cliente fechar o negócio. A partir disso, o cliente leva o carro para análise, que é feita pelo técnico e, após confirmar que irá realizar o serviço pela empresa, deixa o carro na blindadora e acerta a forma de pagamento. Uma vez que o carro é deixado na empresa para execução do serviço, o cliente somente vai a empresa caso queira realizar alguns acompanhamentos ou para retirar o carro quando finalizado.

4 MACROAMBIENTE, MERCADO E COMPETIDORES

O Brasil, de acordo com dados disponibilizados pelo IBGE, tem a população estimada em 2020 de aproximadamente 211.750.000 pessoas, sendo a sexta maior do mundo, ficando atrás da China, com 1,4 bilhão, Índia, 1,3 bilhão, Estados Unidos, 329 milhões, Indonésia, 270,6 milhões e Paquistão, com 216,5 milhões.

Ainda de acordo com a fonte, a população brasileira irá continuar crescendo ao longo dos anos, chegando em 2025 a aproximadamente 219.100.000 pessoas. O crescimento da população brasileira desacelera a cada ano, diminuindo cada vez mais a taxa de crescimento da população. Apenas em 2050 o número de pessoas no Brasil tende a começar a diminuir, ou seja, a taxa de crescimento passa a ser negativa. E, ao comparar os estados do Brasil, no ano de 2019, São Paulo tem a maior população do Brasil, seguido por Minas Gerais e Rio de Janeiro (FIGURA 4).

Figura 4 – População do Brasil por Estado

Fonte: IBGE, 2019.

De acordo com o IBGE (2019), São Paulo possui quase 46 milhões de pessoas, 21,85% da população do Brasil. O estado de Minas Gerais representa 10,07% do total e Rio de Janeiro 8,22%.

Ao analisar a economia, o Brasil, desde 2014, vem passando por momentos delicados. A crise iniciada nessa época afetou o país e a maioria dos mercados, se tornando uma das maiores recessões da história da economia brasileira. O setor de carros blindados do Brasil está no topo do ranking mundial, movimentando cerca de US\$ 245 milhões por ano, sendo que, o país possui cerca de 198 mil carros blindados rodando.

De acordo com um estudo realizado por meio da plataforma Neoway (2019) desde 1972 foram abertas 566 empresas que realizam serviços relacionados a blindagem de veículos. Em 2019, apenas 272 empresas permanecem abertas, o que mostra que 48% das empresas de blindagem já abertas no Brasil, fecharam suas portas.

Desde 2000, ano de abertura da Master, há uma média de 12 empresas abrindo por ano, sendo 2014, o ano em que mais foram abertas empresas do ramo, em um total de 27 empresas. Entre as 272 empresas ativas no Brasil, apenas 18 delas possuem mais de uma unidade. Percebe-se a diferença no tamanho das blindadoras no país, sendo que 193 blindadoras possuem até 5 funcionários e apenas 4 delas possuem mais de 100.

Segundo a Abrablin (2018), entre 35 empresas associadas, que equivale a 59,69% da produção total de veículos blindados no Brasil, em 2018, o número de carros blindados chegou a 11.912 com estimativa para 2019 de 13.798, um aumento de 15,8% referente ao ano anterior.

Houve uma queda significativa na quantidade de veículos blindados no Brasil, entre 2016 e 2018, devido a uma recessão histórica que afetou todo o país e todas as classes. Ela não afetou somente o mercado de carros blindados, o mercado brasileiro em si sofreu um grande impacto negativo, pessoas deixaram de comprar bens não fundamentais para a sobrevivência para economizar dinheiro.

Em contrapartida, para alguns brasileiros, a questão da insegurança é muito forte no Brasil. De acordo com Bauman (2016, p. 2), “o motivo de sempre estarmos dentro do shopping center, carros blindados com vidros escurecidos, temendo a violência das grandes cidades é o medo.” Corroborando essa informação, a Secretaria de Segurança Pública - SSP (2018), confirma que o número de veículos furtados e roubados no Estado de São Paulo é muito alto.

Uma pesquisa realizada pelo IBOPE Inteligência em entre 2011 e 2016, avalia a questão da segurança pública nas cidades e como ela vem piorando. Durante esse período, o número de habitantes das grandes cidades que consideram a segurança pública ruim ou péssima subiu de 52% para 75%.

De 2000 até 2018, são mais de 3,5 milhões de carros roubados. Apesar do alto número, nos últimos 19 anos, a taxa de veículos roubados caiu 33%. Ao analisar o total de carros blindados por região no Brasil, em 2018 observa-se que São Paulo

lidera com 66,10%, seguido do Rio de Janeiro, com 15,87%, uma diferença significativa, mais de 50. O setor está em crescimento no Brasil, e é um mercado que traz muitas oportunidades para as empresas, visto que é líder no ranking por região, sendo que para 2019, é esperado um aumento na quantidade de blindagens, com uma expectativa de 11.245 veículos blindados no 1º semestre e 22.997 no ano todo, o que resultará em uma frota estimada de 217.610 veículos no Brasil.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS CLIENTES

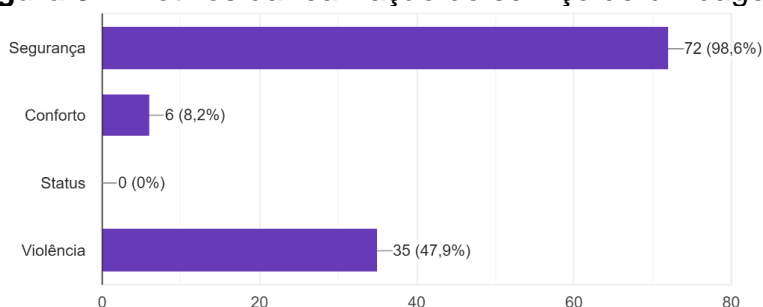
O mercado de carros blindados possui, segundo a Abrablin (2018), como principal público, homens de 40 a 60 anos e mulheres de 30 a 50 anos, das classes A e B que buscam pela segurança no dia a dia. Do total de clientes, 54% são homens e 46% são mulheres, o que torna um mercado bem equilibrado quando se trata de gênero. Além disso quem mais utiliza o serviço de carros blindados são executivos/empresários, com 61% (FIGURA 23).

Na pesquisa quantitativa realizada, das 88 respostas adquiridas de pessoas da cidade de São Paulo, 59 são do sexo masculino e 29 do sexo feminino, sendo que desse total, 39,8% estão entre a faixa etária de 46 a 55 anos, 27,3% de 56 a 65 e 14,8% de 18 a 25. De acordo com a Abrablin (2018), o público que mais contrata o serviço de blindagem são pessoas de 40 a 59 anos, sendo assim, sendo comprovado pela pesquisa realizada. Junto a isso, 79,5% são de pessoas com uma renda familiar de R\$ 20.780,01 ou mais. Das 88 respostas obtidas, 38 podem ser considerados empresários, comprovando os dados fornecidos pela Abrablin.

O mercado de blindagens no Brasil é considerado o maior do mundo e tem São Paulo como o maior estado com 66,10% de participação. O motivo que justifica o tamanho desse mercado são a falta de segurança nas ruas, causada pelos roubos, que estão aumentando cada vez mais no país.

Quando as pessoas foram questionadas na pesquisa, se possuíam ou não carro blindado, 83% responderam que possuem. Dessa amostra, foram questionados os motivos de realizarem a blindagem do carro, 98,6% das pessoas responderam que segurança foi o principal, seguido por violência, com 47,9% das respostas (FIGURA 5).

Figura 5 – Motivos da realização do serviço de blindagem.



Fonte: Elaborada pelos autores.

O mercado de blindagens não possui muitos produtos, por isso, o que o diferencia são os tipos de blindagens, que tem como a mais comum a do Nível III-A. Esse nível de blindagem é o maior grau de proteção permitido para um carro de passeio no Brasil e é capaz de suportar disparos de armas mais potentes que os Níveis I, II-A e II. Níveis acima do III-A, como o III e IV, são restritos, em que o primeiro é necessário a permissão do Exército e o segundo é exclusivo de Forças Armadas e chefes de Estado no Brasil.

Pelo serviço ser de alto desembolso, custando em média, segundo dados da Abrablin (2018), R\$ 53.850,00, os clientes acabam demorando mais para trocar de

automóvel e realizar uma nova blindagem. Em média, as empresas acabam informando ao cliente que uma blindagem de qualidade dura em média uns 7 a 10 anos, intervalo que começam a aparecer bolhas nos vidros.

Para atrair clientes, muitas empresas participam de feiras de exposição, realizam algumas parcerias com concessionárias ou por meio das redes sociais. Quando não executam essas ações, as empresas esperam o contato dos clientes e buscam realizar negócios pelo método do “boca a boca”.

4.2 CONCORRÊNCIA

Segundo as entrevistas com os sócios da Master Blindagens, Maurício Matalon e Dave Arazi e Marcelo Villares da empresa Box (concorrente direta), o setor de blindagens é um setor bem atípico, por um lado ele cresce com o aumento do roubo de carros no Brasil, que teve uma taxa de crescimento de 16,2%, porém por outro lado, a cada dia que passa a tecnologia dos carros está mais avançada aumentando o seu tempo de uso, conseqüentemente fazendo com que as pessoas demorem mais tempo para trocar de carro. Os sócios da Master também acreditam que com uma melhora na segurança deve haver uma queda no setor de blindagens, mas que no Brasil é uma mudança de longo prazo.

Em 2017, devido à crise do país, houve uma queda na maioria dos setores e no mercado de blindagens não foi diferente, porém a expectativa é que para 2019 o setor volte a crescer. Maurício acredita que isso seja devido à incerteza política do país nos últimos tempos, mas que deve se estabilizar. Marcelo Villares, da Box, complementa afirmando que o mercado de carros blindados foi consolidado na década de 90 e as principais empresas solidificadas no mercado foram as que surgiram nessa época, devido à baixa competitividade.

Além do setor e do mercado, os entrevistados foram questionados sobre a importância e o investimento de Marketing das empresas e todos disseram que é uma questão que vem sendo deixada de lado por muitas empresas do setor. Maurício e Dave garantem que o investimento da empresa é muito baixo e eles acreditam que o retorno maior vem dos métodos antigos como boca a boca dos sócios com os clientes. Já Marcelo, disse que apesar da empresa possuir um baixo investimento em Marketing por se tratar de uma empresa nova e pequena no mercado, estão buscando aumentar essa participação participando de eventos, investindo em mídias como blog e Youtube.

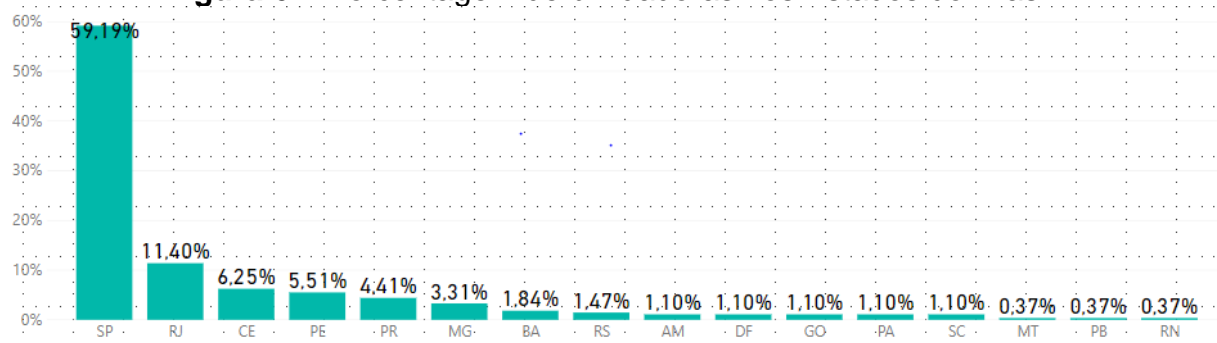
Com relação aos maiores desafios, para a Master, é aumentar a sua venda de 25 para cerca de 40 carros blindados mensalmente, porém segundo Dave, a economia do país não ajuda. Para a concorrente, um dos desafios é poder consolidar a empresa no setor já que é nova e, para isso, investirá em Marketing.

Percebe-se o conservadorismo da Master no que se refere ao investimento em marketing, além de não conhecerem muito sobre o assunto. Eles acreditam, por exemplo, que o investimento em marketing digital não dá retorno satisfatório. Para eles, a melhor “ação de Marketing” são as parcerias com os vendedores dentro das concessionárias, que indicam ao cliente a blindadora parceira. Já para o concorrente, o mercado precisa do Marketing para deixar de estar acomodado.

O estado de São Paulo, representa aproximadamente 59% de todas as blindadoras do Brasil, seguido pelo Rio de Janeiro com 11% do total de empresas. Segundo o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2018), um carro é roubado por minuto no Brasil. Em São Paulo, mais de 156 mil furtos foram realizados ao longo de 2018 e no ano anterior foram 172 mil se tornando o primeiro lugar de roubos no ranking absoluto. Porém, a quantidade de carros por estado versus a quantidade de

veículos roubados, proporcionalmente, o estado que lidera é o Rio de Janeiro que em 2018 teve mais de 278 veículos roubados a cada 100 mil (FIGURA 6).

Figura 6 – Porcentagem de blindadoras nos Estados do Brasil.



Fonte: Power BI Neoway, 2019.

Os concorrentes da Master são os principais *players* do mercado, sendo eles: BSS, que possui boa parte do *Market Share* de blindagem e é uma blindadora renomada e a Carbon, relativamente nova, mas entrou com um investimento muito alto e com capacidade de blindagem mensal muito grande. Também são concorrentes diretos: W Truffi, G5, Guardian, Blindarte e Cart. No total, são cerca de 27330 blindadoras no país.

Em relação a qualidade, a Master oferece produtos *premium*, porém no que se refere a capacidade produtiva, percebe-se que há grandes empresas no mercado com capacidade de blindar até 10x a quantidade de carros/mês. Em relação ao *Market Share* da blindadora, não foi possível mensurar, uma vez que existem diversos *players* e não há dados disponíveis no mercado.

Para uma melhor análise dos concorrentes do setor, foi realizada uma pesquisa por meio de ligações telefônicas entre os dias 28 e 30 de agosto de 2019, em que clientes ocultos entraram em contato com uma amostra de 12 empresas de blindagens: Master Blindagens, Carbon, Oregon, BSS, Hi-Tech, Leandrini, Rino Blindagens, ATS Blindados, Blinda Tech, G5, Avallon e Box, todas no estado de São Paulo. Essas empresas de blindagem fazem parte da Abrablin, com exceção da Leandrini e Oregon, empresas blindadoras de carros de pessoas conhecidas pelos pesquisadores.

O intuito da pesquisa foi fazer um breve estudo do mercado, mapeando pontos importantes na hora da compra do serviço de blindagem. Para que houvesse a possibilidade de comparação entre as empresas, foi selecionado um carro padrão, o Compass Sport modelo 2018 da Jeep, que segundo pesquisa realizada pela Abrablin (2018), é o carro mais blindado pelas empresas.

Na pesquisa foram questionados o tamanho do vidro, preço, tempo de garantia (anos), prazo para retirada (dias) após a entrega do veículo na empresa, formas de pagamento, se foi oferecida visita para conhecer a fábrica e *follow up* após o contato e solicitação do orçamento. Essas perguntas foram fundamentais para que a empresa considerasse o cliente oculto como possível comprador do serviço e fornecesse informações que possibilitassem análises sobre estrutura do departamento de vendas, formas de atendimento e pós-venda (FIGURA 7).

Entre as empresas selecionadas, Avallon e Box não atenderam as ligações e Leandrini e ATS Blindados não enviaram orçamentos como foi informado pelos atendentes.

Ao realizar a cotação com as empresas do setor, havia uma diferença em relação aos tipos de vidros, o que afetava o preço dos orçamentos. O desempenho dos vidros em relação à proteção balística é a mesma, mas os vidros mais grossos

são menos tecnológicos, ou seja, os vidros mais finos oferecem a mesma proteção que os mais grossos, mas são mais leves.

Figura 7 – Comparação entre as empresas entrevistadas.

Empresa	Carro	Vidro	Preço	Garantia (anos)	Prazo (dias)	Formas de Pagamento	Oferecem visita?	Follow up
Master Blindagens	Jeep Compass Sport	21mm	R\$50.000,00	3	35 a 40	50% entrada 50% retirada	Sim	Não
		17mm	R\$55.000,00	5				
Carbon	Jeep Compass Sport	19mm	R\$52.000,00	5	30	4x	Sim	Não
		18mm	R\$55.000,00	5				
Oregon	Jeep Compass Sport	21mm	R\$48.000,00	10	30	40% ato do contrato 30% entrega 30% retirada	Sim	Não
BSS	Jeep Compass Sport	18mm	R\$66.000,00	5	30	4x	Não	Não
Hi-Tech	Jeep Compass Sport	não informado	R\$52.000,00	5	30	10x	Sim	Sim
Rino Blindagens	Jeep Compass Sport	19mm	R\$50.000,00	5	25	10x	Sim	Não
Blinda Tech	Jeep Compass Sport	19mm	R\$45.000,00	10	30	10x	Não	Não
G5	Jeep Compass Sport	19mm	R\$66.500,00	5	35	50% pedido vidros 50% contra	Não	Não
Leandrini	Jeep Compass Sport	ORÇAMENTO NÃO ENVIADO						
Ats Blindados	Jeep Compass Sport	ORÇAMENTO NÃO ENVIADO						
Avallon	SEM SUCESSO NAS LIGAÇÕES							
Box	SEM SUCESSO NAS LIGAÇÕES							
Média de preços	R\$53.950,00							

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, ao analisar a variável “preço”, as empresas G5 com vidro 19mm, BSS e Carbon com 18mm e Master com vidro 17mm possuem o preço mais elevado em relação às outras empresas. A G5 que possui o preço mais alto da pesquisa - R\$66.500,00 - tem uma diferença de R\$ 12.550,00 em relação à média de preços (R\$ 53.950,00), enquanto a Blinda Tech tem o preço mais baixo - R\$ 45.000,00 -, R\$ 8.950,00, abaixo da média.

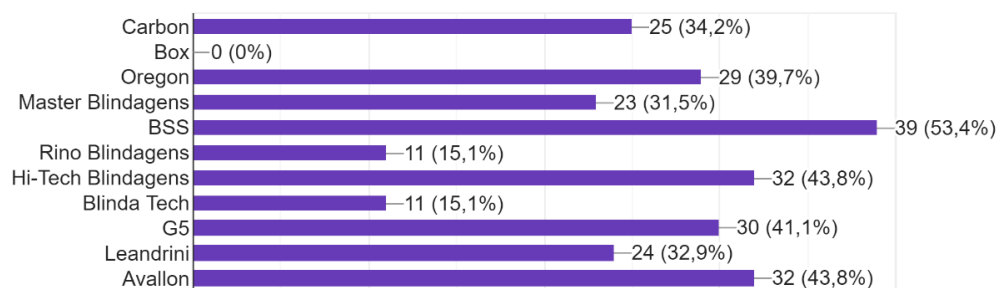
Em relação a garantia oferecida pelas empresas, a Blinda Tech e a Oregon possuem o maior prazo, equivalente a 10 anos. A maioria das blindadoras oferecem a garantia de 5 anos, que é o caso de 6 empresas da amostra, sendo elas, Master, Carbon, BSS, Hi-Tech, Rino Blindagens e G5.

Analisando o fator prazo, a maioria oferece 30 dias corridos após a entrega do veículo e liberação dos certificados necessários. A Master Blindagens é a empresa que deu o maior prazo, chegando a 40 dias corridos e a Rino Blindagens o menor, 25 dias corridos. A forma de pagamento varia de empresa para empresa, sendo a mais frequente pagamento em 10 vezes sem juros.

No final da ligação, Master Blindagens, Carbon, Oregon, Hi-Tech e Rino Blindagens fizeram um convite para visitar a fábrica e conhecer o serviço, diferente da BSS, BlindaTech e G5. Quando analisada a questão de *follow up*, apenas a empresa Hi-Tech realizou, se tornando um diferencial.

Para complementação da análise da concorrência, na pesquisa quantitativa realizada foram questionados alguns pontos. Quando perguntados sobre as blindadoras, os respondentes tiveram uma maior lembrança da marca BSS, com 53,4%, seguida pela Hi-Tech e Avallon, com 43,8% cada (FIGURA 8).

Figura 8 – Lembrança de marca.



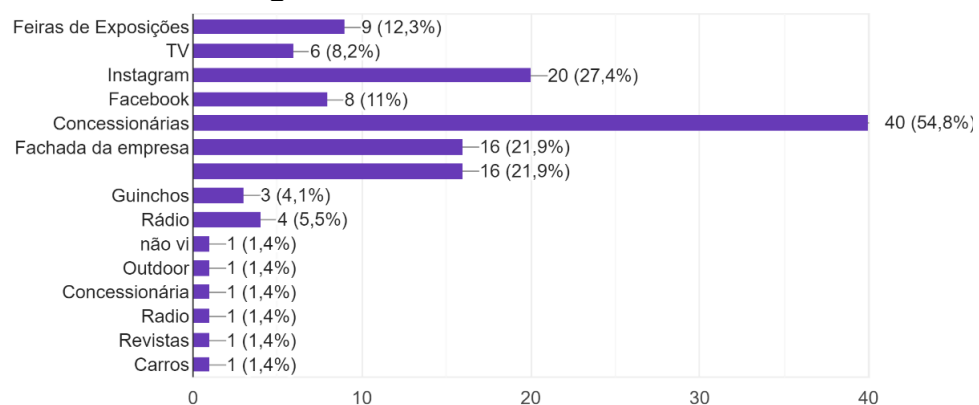
Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao analisar a Master Blindagens no quesito lembrança de marca, do total de 73 respostas, apenas 31,5% conhecem a empresa. Apesar da Master não ser a empresa que mais foi lembrada, ao analisar o local onde as pessoas blindaram seus carros, a Master foi a mais escolhida, com 20,5%, seguida pela Avallon, com 9,6%.

É importante ressaltar que apesar da BSS ser a empresa mais lembrada, apenas 6 pessoas realizaram o serviço na empresa, possivelmente pelo preço mais elevado, como comprovado na pesquisa oculta realizada. E, com relação aos meios de comunicação onde já foram vistas propagandas, 54,8% responderam em concessionárias, 27,4% no Instagram e 21,9% nunca viram (FIGURA 9).

Ao responder como as pessoas conheceram as empresas de blindagem que realizaram o serviço nos seus carros, 32,9% responderam que são amigos do dono, 31,5% foram de indicações de amigos e 20,5% foram indicações de concessionária.

Figura 9 – Pontos de contato.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso 60,3% respondeu que confiança foi o principal motivo da escolha da blindadora, seguido por indicação de um amigo/parente/conhecido, com 38,4%. Percebe-se a satisfação dos clientes uma vez que 91,8% apontou que blindariam novamente o carro na mesma empresa.

5 ANÁLISE SWOT

Com o objetivo de verificar a posição estratégica da Master, foi realizada uma análise SWOT. Segundo KOTLER (2000), a análise SWOT é uma ferramenta que tem por finalidade analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização e é através dela que identificamos onde devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos ou manter caso esteja tendo um resultado positivo.

Como força, percebe-se que a empresa possui um grupo de colaboradores muito antigo, com grande know-how no mercado, diferente de muitas empresas do setor. Esse fator garante uma melhor qualidade e diminuição do tempo de entrega do veículo blindado. Além disso, a pesquisa de cliente oculto apontou que o preço praticado pela Master está de acordo com os principais players do mercado (FIGURA 10).

Apesar de terem sido encontradas forças, a Master Blindagens também possui fraquezas ao ser comparada com seus concorrentes. Foi percebido em conversas com os sócios que a empresa não possui processos adequados de vendas (CRM) e um funil com etapas adequadas. Os controles das vendas são feitos a partir de planilhas de Excel e papéis.

Além disso, a Master não possui uma presença digital considerável. Suas mídias sociais e sites não são alimentados com frequência e com conteúdo de

qualidade ou chamativos para o público do setor. Para o manuseio das redes sociais, não há uma pessoa focada no marketing, que utiliza novas tecnologias.

Figura 10 – Análise SWOT.

Forças	Oportunidades
Colaboradores comprometidos e com bastante tempo de casa Profissionais especializados Base de clientes Fiel 20 anos de mercado Preço e qualidade competitivos em relação ao mercado	Violência crescente no Brasil Hábito de clientes que blindam carros continuarem blindando Parcerias com concessionárias SP, a cidade com maior números de carros blindados do país
Faquezas	Ameaças
Falta de padronização de produtos e processos Falta de presença de marca, principalmente digital Falta de definição clara dos papéis e suas responsabilidades Ausência de ferramentas que auxiliam na gestão EX: CRM Falta de um processo de vendas bem definido(Funil de vendas)	Grande quantidade de concorrentes Novas tecnologias e técnicas de blindagem Recessão econômica do país Aumento do Dólar Novas tecnologias nos carros de fábrica Coronavírus

Fonte: Adaptado de Humphrey, 2005

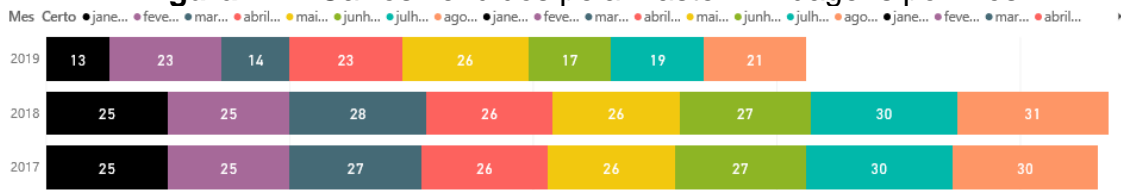
Quando é analisado o macroambiente e o setor de blindagem de carro, foram detectadas oportunidades e ameaças para a Master Blindagens. Durante os 20 anos de mercado da Master, várias outras empresas surgiram para atuar no segmento de blindagem, aumentando a concorrência e se torna uma ameaça visto que essas novas empresas têm uma alta capacidade de inovação e apresentar diferentes produtos e trazer ideias novas. Além do mais, a queda da economia afeta o mercado de blindagem da mesma forma que afeta os outros setores. Com as crises que o país vem passando, o foco da maioria da população não é adquirir um carro novo, e sim manter seus veículos por mais tempo e economizar, comprando apenas bens necessários.

Junto as ameaças, foram encontradas oportunidades para a Master Blindagens. A violência crescente no Brasil é vista como uma oportunidade para empresas que trabalham com segurança, como é o caso da blindagem de um carro. Em conjunto com o aumento da violência no país, segundo dados fornecidos pela Abrablin, São Paulo é a cidade com o maior número de carros blindados do país com aproximadamente 66% do total de carros blindados no País.

6 PROPOSTA DE DEPARTAMENTO COMERCIAL E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

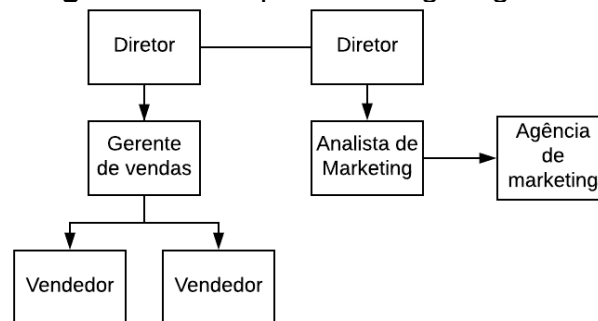
De acordo com um Power BI gerado pela Neoway (2019) com dados fornecidos pela Master Blindagens, é possível constatar uma queda no número de carros vendidos em 2019 (FIGURA 11).

Ao comparar apenas os meses de janeiro a agosto de 2017 a 2019, é possível observar que a Master Blindagens está sofrendo o pior ano de vendas. E, com o intuito de aumentar as vendas da empresa de 25 carros por mês para 40 carros, foi realizada uma proposta de implementação de uma equipe de Comunicação e Marketing e uma Comercial, uma vez que a empresa possui um departamento Comercial pouco estruturado e o atendimento dos clientes é realizado pelos sócios da empresa. No início de 2020, a empresa contratou um vendedor para auxiliar os sócios na prospecção de novos clientes. O objetivo da criação desses departamentos é fazer com que os sócios tenham uma função mais estratégica na empresa.

Figura 11 – Carros vendidos pela Master Blindagens por mês.

Fonte: Power BI, 2019.

Nessa proposta, o departamento de Comunicação e Marketing será comandado por um dos diretores e terá, um analista de Marketing e uma agência terceirizada de marketing. Já para o Comercial, responsabilidade do outro diretor, haverá um gerente de vendas e dois vendedores internos. A proposta já havia sido elaborada em 2019, sendo assim, foi mantida a sugestão de um departamento comercial com dois vendedores, apesar da contratação de um vendedor por parte da Master Blindagens em 2020 (FIGURA 12).

Figura 12 – Proposta de organograma.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O analista de Marketing realizará todos os relatórios de redes sociais e deverá mapear o mercado de blindagens, concorrentes e captar novas oportunidades de parcerias. Além disso, terá a função de reportar todas as ações da agência para o diretor. O analista também trabalhará conjuntamente com os vendedores que farão a prospecção de novos clientes, seja por e-mail Marketing ou pelas redes sociais.

A agência por sua vez, realizará toda a repaginação das redes sociais com uma nova identidade de marca, alimentando constantemente com conteúdos relevantes, além de analisar todo o progresso delas. A agência também realizará toda a criação das publicações da empresa.

No departamento Comercial, o Gerente de Vendas, que se reportará diretamente ao Diretor, terá a função de realizar as funções operacionais, como coordenação dos vendedores e desenvolvimento de relatórios, e funções estratégicas para alcançar mais clientes.

Os Vendedores Internos realizarão toda a parte operacional. Esses terão a responsabilidade de prospecção de clientes, busca por novos negócios para a empresa e desenvolvimento de follow-ups com os clientes.

6.1 INVESTIMENTO

Para o departamento de Comunicação e Marketing, o Analista terá uma proposta salarial de R\$ 4.500,00/mês. A agência terá um contrato de aproximadamente R\$ 15.000,00 para realizar todas as funções necessárias para a empresa. No departamento Comercial, as propostas salariais serão compostas por um salário fixo mensal e bônus trimestrais, caso sejam cumpridas as metas. O gerente de vendas terá uma proposta salarial de R\$ 7.000,00/mês, e os vendedores terão uma proposta salarial de R\$ 3.000,00/mês.

Em relação a meta trimestral, nos três primeiros meses será de um aumento de 20% de carros blindados em relação ao número atual da empresa (25), e o bônus será de 100% da folha salarial de cada um. Nos próximos três meses a meta será um aumento de 20% de carros blindados em relação ao número de carros blindados do último mês.

Junto a esses salários, somarão os impostos obrigatórios para pessoas que são registradas com carteira de trabalho (CLT), além de Plano de Saúde, Vale-Transporte e Vale-Refeição. Para o transporte, serão pagos R\$ 150,00/mês e para a alimentação diária, R\$ 594,00/mês (R\$ 27,00/dia).

Para o trabalho dos funcionários internamente, será necessário a compra de alguns ativos. A Master Blindagens comprará quatro computadores, quatro celulares, plano de celular e mobílias. O total do investimento em ativos da empresa para esses funcionários contratados será de aproximadamente R\$ 13.300,00.

6.2 DESCRIÇÃO DO CRONOGRAMA

Após aprovação da proposta o projeto tem seu início previsto para janeiro de 2021, iniciando-se pelo processo de seleção dos candidatos que ocuparão as vagas descritas na estrutura da proposta. Esse primeiro mês será dedicado para seleção e entrevistas com os candidatos, iniciando-se pelo cargo de Analista de Marketing e Gerente de Vendas. Após a contratação desses cargos, será contratado o segundo vendedor e será fechado o acordo com a agência terceirizada.

Com a estrutura completa, o projeto parte para a segunda fase. Em setembro de 2020 serão definidas as estratégias e indicadores para alcançar o objetivo de blindar os 40 carros por mês e metas internas que a empresa espera alcançar. Após definidas as estratégias, elas serão colocadas em prática e a equipe fará todo acompanhamento dos indicadores - KPI's (*Key Performance Indicator* ou Indicadores-Chave de Desempenho) pré-definidos.

O avanço das técnicas e da tecnologia permitem que as empresas mais eficientes se destaquem em todos os segmentos. Estão ocorrendo mudanças com frequência, indo desde a forma que o serviço deve ser realizado, até como ele pode ser atendido. Não basta apenas um processo de vendas adequado, mas também saber como medir. Para isso, serão definidos KPI'S. Para Paramenter (2015) em seu livro *Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, explica a importância e como devem ser utilizados os indicadores. De acordo com o autor, os principais indicadores de desempenho, são aqueles indicadores que se concentram em aspectos do desempenho organizacional que são os mais críticos para o sucesso atual e futuro da organização.

6.3 VIABILIDADE FINANCEIRA

Para validação da proposta, foi realizado um estudo de viabilidade analisando dois Demonstrativos de Resultado, um sem o projeto e outro com o projeto (FIGURAS 13 E 14).

Com base na análise de dois Demonstrativos de Resultado do Exercício (DRE), um das expectativas dos sócios para os anos seguintes sem nenhum projeto incremental e outro com as perspectivas desse trabalho com a proposta da implementação de um departamento de marketing e um comercial, foi possível observar, com o crescimento do Lucro Líquido, que a proposta trará um retorno positivo.

Figura 13 – Demonstração do Resultado do Exercício – Sem o projeto

Ano	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Líquida Total	16.050.000,00	16.852.500,00	17.695.125,00	18.579.881,25	19.508.875,31	20.484.319,08
CPV	7.222.500,00	7.583.625,00	7.962.806,25	8.360.946,56	8.778.993,89	9.217.943,59
Lucro Bruto	8.827.500,00	9.268.875,00	9.732.318,75	10.218.934,69	10.729.881,42	11.266.375,49
Salários e Remunerações	5.250.000,00	5.512.500,00	5.788.125,00	6.077.531,25	6.381.407,81	6.700.478,20
Despesas Fixas Operacionais	1.560.000,00	1.638.000,00	1.719.900,00	1.805.895,00	1.896.189,75	1.990.999,24
Resultado Operacional = EBIT	2.017.500,00	2.118.375,00	2.224.293,75	2.335.508,44	2.452.283,86	2.574.898,05
Despesas não Operacionais	-	-	-	-	-	-
Lucro antes do IR (LAIR)	2.017.500,00	2.118.375,00	2.224.293,75	2.335.508,44	2.452.283,86	2.574.898,05
Imposto de Renda e Contribuição Social	645.600,00	677.880,00	711.774,00	747.362,70	784.730,84	823.967,38
Lucro Líquido	1.371.900,00	1.440.495,00	1.512.519,75	1.588.145,74	1.667.553,02	1.750.930,68
				Crescimento do LL		127,63%
Margem Bruta	55,00%	55,00%	55,00%	55,00%	55,00%	55,00%
Margem Líquida	8,55%	8,55%	8,55%	8,55%	8,55%	8,55%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da empresa.

Figura 14 – Demonstração do Resultado do Exercício – Com o projeto

Ano	Ano 0 (S/ Projeto)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Líquida Total	16.050.000,00	17.632.530,00	19.371.097,46	21.281.087,67	23.379.402,91	25.684.612,04
CPV	7.222.500,00	7.934.638,50	8.716.993,86	9.576.489,45	10.520.731,31	11.558.075,42
Lucro Bruto	8.827.500,00	9.697.891,50	10.654.103,60	11.704.598,22	12.858.671,60	14.126.536,62
Salários e Remunerações	5.250.000,00	5.982.500,00	6.281.625,00	6.595.706,25	6.925.491,56	7.271.766,14
Despesas Fixas Operacionais	1.560.000,00	1.653.940,00	1.739.517,00	1.829.372,85	1.923.721,49	2.022.787,57
Resultado Operacional = EBIT	2.017.500,00	2.061.451,50	2.632.961,60	3.279.519,12	4.009.458,55	4.831.982,91
Despesas não Operacionais	-	-	-	-	-	-
Lucro antes do IR (LAIR)	2.017.500,00	2.061.451,50	2.632.961,60	3.279.519,12	4.009.458,55	4.831.982,91
Imposto de Renda e Contribuição Social	645.600,00	659.664,48	842.547,71	1.049.446,12	1.283.026,73	1.546.234,53
Lucro Líquido	1.371.900,00	1.401.787,02	1.790.413,89	2.230.073,00	2.726.431,81	3.285.748,38
				Crescimento do LL		239,50%
Margem Bruta	55,00%	55,00%	55,00%	55,00%	55,00%	55,00%
Margem Líquida	8,55%	7,95%	9,24%	10,48%	11,66%	12,79%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da empresa.

As expectativas dos sócios para os próximos 5 anos, sem o projeto, é de que tenha um aumento na receita líquida de 5% ao ano, apesar de um crescimento de aproximadamente 15% de carros blindados ao ano. Esse crescimento se dá pela queda na produção da empresa, comparando os últimos 3 anos. Já com o projeto, espera-se um crescimento do número de carros blindados por mês, passando de 25 por mês, o que possuem atualmente, para 40 carros. Sendo assim, foi calculado um crescimento de 9,86% da Receita Líquida atual.

O CPV da empresa é de 45,00% da Receita Líquida, sendo assim, varia de acordo com a receita. Visto que o CPV cresce de acordo com a Receita Líquida, a Margem Bruta se mantém constante, de 55,00%. Já as Despesas Operacionais, na projeção com o projeto, representam 7% a mais que as despesas sem o projeto, visto que foram necessárias as contratações de funcionários e serviços. Para conclusão do DRE, foi utilizada a alíquota de IR de 34%.

Com essas premissas utilizadas, o Lucro Líquido com o projeto terá um crescimento de 239,50%, contra um crescimento de 127,63% sem o projeto. Analisando a Margem Líquida, com o projeto, a empresa chegará a uma margem de 12,79% em 5 anos.

7 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a compreensão de aspectos mercadológicos e financeiros relacionados à empresa Master Blindagens, a partir da identificação de suas metas em aumentar o número de carros blindados pela empresa. A partir da análise, o objetivo desse trabalho foi apresentar uma proposta de implementação de um departamento comercial e de comunicação e

marketing com foco no aumento das vendas, chegando ao número de 40 carros blindados ao mês em 5 anos. Considerando a análise de viabilidade financeira, acredita-se que o objetivo foi cumprido, uma vez que se prevê um crescimento no lucro líquido de 239,5% no período.

Como limitações no trabalho, entende-se que crises na saúde mundial como a ocorrida no início de 2020, possivelmente podem afetar diversos setores e influenciar o atingimento das metas no período proposto. Por isso, sugere-se para novos estudos, que sejam desenvolvidos cenários pessimista e otimista, além do realista proposto. Além disso, acredita-se que após a definição de estratégias e indicadores específicos, sejam necessários novos estudos de acompanhamento dos KPI's.

REFERÊNCIAS

AFP. **Mercado de carros blindados usados tem boom no Brasil.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/mercado-de-carros-blindados-usados-tem-boom-no-brasil/>> Acesso em 20 de março de 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BLINDAGEM. **Dados setoriais consolidados anual 2018.** Abralin, 2018.

DUPONT. **Fibra de Kevlar® para uso militar - KM2 Plus – a fibra da DuPont com maior poder de proteção para os trabalhos mais perigosos.** Disponível em: <<http://www.dupont.com.br/produtos-e-servicos/tecidos-fibras-e-nao-tecidos/fibras/marcas/kevlar/produtos/kevlar-km2-plus.html>> Acesso em 27 de março de 2019.

ESTADÃO. **São Paulo tem 3,8 mil roubos de carros por mês.** Disponível em: <<https://jornaldocarro.estadao.com.br/carros/sao-paulo-tem-38-mil-roubos-de-carros-por-mes/>>. Acesso em: 27 de março de 2019.

HUMPHREY, Albert. **SWOT Analysis for Management Consulting.** Estados Unidos: SRI Alumni Newsletter, 2005.

IBGE. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 25 de novembro de 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MASTER BLINDAGENS. Disponível em: <<http://www.masterblindagens.com.br/>>. Acesso em 27 de março de 2019.

LEITE, João. **Um mercado que cresce no ritmo da violência:** Carros blindados ganham cada vez mais espaço entre os consumidores. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/artigo/1590/um-mercado-que-cresce-no-ritmo-da-violencia>>. Acesso em 20 de março de 2019.

LOVELOCK, Chistopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MOTOR GRID. Disponível em: <http://www.motorgridbrasil.com/sobre-o-motorgrid-brasil>>. Acesso em 27 de março de 2019.

PARMENTER, David. **Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.** Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2015.

PROTECTOR. Disponível em: <<https://www.supertecblindados.com.br/>> Acesso em 27 de março de 2019.

RIBEIRO, João. **Mercado de blindados projeta crescimento de 15% em 2018.** Disponível em: <<https://www.dci.com.br/impresso/mercado-de-blindados-projeta-crescimento-de-15-em-2018-1.703761>>. Acesso em 20 de março de 2019.