

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RAFAEL WILLIAM WINICKI

**ANÁLISE DE ABERTURA DE UM ESCRITÓRIO DE CORRETAGEM DE
CONSÓRCIO NA CIDADE DE CARLOS BARBOSA**

BENTO GONÇALVES

2022

RAFAEL WILLIAM WINICKI

**ANÁLISE DE ABERTURA DE UM ESCRITÓRIO DE CORRETAGEM DE
CONSÓRCIO NA CIDADE DE CARLOS BARBOSA**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora TCC I e II: Prof. Me. Nívia Tumelero

BENTO GONÇALVES

2022

RAFAEL WILLIAM WINICKI

**ANÁLISE DE ABERTURA DE UM ESCRITÓRIO DE CORRETAGEM DE
CONSÓRCIO NA CIDADE DE CARLOS BARBOSA**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____/____/____

Banca Examinadora

Orientador Prof. Nívia Tumelero
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Simone Taffarel Ferreira
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi
Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

O presente trabalho foi elaborado visando a implantação de um escritório de corretagem de consórcio na cidade de Carlos Barbosa, a administradora de consórcio escolhida para ser representada foi a HS consórcios empresa pertencente ao grupo Herval. O escritório tem como objetivo ser representante exclusivo na cidade de Carlos Barbosa, tendo como diferencial toda a sua equipe dedicada ao consórcio. Através de uma pesquisa quantitativa aplicada em uma amostra de moradores da região foi possível delimitar qual será a aceitação do escritório e qual o ticket médio que a população consegue investir mensalmente sem comprometer a sua qualidade de vida. O público-alvo do escritório serão pessoas entre 16 e 55 anos que desejam fazer um planejamento para adquirir um veículo, imóvel, fazer uma reforma ou ampliação na sua casa ou empresa. Clientes que buscam uma forma de guardar dinheiro aonde não poderão fazer saques por impulso e pessoas que queiram investir no consórcio para revender suas cartas de crédito contempladas transformando o consórcio em um investimento com uma rentabilidade atrativa. Desta forma foi possível identificar a viabilidade mercadológica para o negócio proposto. No segundo momento deste trabalho buscou-se identificar a viabilidade financeira para a implantação da Prosperare consórcios. Para isso foram laboradas planilhas com a projeção de custos e receitas para os próximos 5 anos, foi levado em consideração um cenário pessimista, otimista e realista, para compreender se o negócio é realmente rentável. Através das análises propostas foi comprovado a viabilidade financeira para os 3 cenários nos próximos 5 anos.

Palavras chaves: empreendedorismo, plano de negócios, viabilidade, corretora de consórcios, cenários.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representando o vídeo de MVP.....	26
Figura 2 – Evolução anual de vendas.....	56
Figura 3 – Logomarca da Prosperare consórcios.....	58
Figura 4 – Fluxograma do processo.....	64
Figura 5 – Layout do escritório.....	67
Figura 6 – Layout do escritório.....	67
Figura 7 – Layout do escritório.....	68
Figura 8 – Organograma de cargos.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Possui automóvel próprio?.....	37
Gráfico 2 – Possui imóvel próprio?.....	37
Gráfico 3 – Já fez financiamento para veículos ou imóveis?.....	38
Gráfico 4 – Você sabe quanto é o juro médio de financiamento imobiliário?.....	38
Gráfico 5 – Você sabe quanto é o juro médio de um financiamento veicular?..	39
Gráfico 6 – Você esperaria para adquirir um bem sabendo que não vai pagar juros?.....	39
Gráfico 7 – Você começaria a pagar um veículo hoje para adquirir daqui um ano?.....	40
Gráfico 8 – Você começaria a pagar um imóvel hoje para morar daqui 3 anos?.....	40
Gráfico 9 – Você sabe o que é consórcio?.....	41
Gráfico 10 – Você já teve algum consórcio?.....	41
Gráfico 11 – Quais características te atraem em relação ao consórcio? Coloque as barras do gráfico em ordem decrescente do maior para o menor, as alternativas não estão totalmente aparecendo e fica difícil de identificar as características.....	42
Gráfico 12 – De qual forma você buscaria serviços de venda de consórcio? Coloque as barras do gráfico em ordem decrescente do maior para o menor..	43
Gráfico 13 – Você aceitaria receber uma proposta de assessoria de um escritório de consórcio?.....	43
Gráfico 14 – Qual o seu gênero?.....	44
Gráfico 15 – Qual a sua idade?.....	44
Gráfico 16 – Qual a sua idade?.....	45
Gráfico 17 – Qual cidade você mora?.....	45
Gráfico 18 – Qual a sua faixa de renda mensal?.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – CANVAS.....	22
Quadro 2 – Análise SWOT.....	53
Quadro 3 – Plano de ações mercadológicas.....	63
Quadro 4 – Plano de ações operacionais.....	71
Quadro 5 – Plano de ações de recursos humanos.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Previsão de vendas.....	57
Tabela 2 – Estimativa de valor.....	60
Tabela 3 – Valor dos brindes para o primeiro ano de funcionamento.....	69
Tabela 4 – Balanço Patrimonial.....	77
Tabela 5 – Custos fixos.....	79
Tabela 6 – Despesas de marketing.....	80
Tabela 7 – Despesas administrativas.....	80
Tabela 8 – Aumento dos custos fixos.....	81
Tabela 9 – Aumento das despesas de marketing.....	82
Tabela 10 – Despesas administrativas.....	82
Tabela 11 – Custos fixos.....	83
Tabela 12 – Marketing e vendas.....	83
Tabela 13 – Despesas administrativas.....	83
Tabela 14 – DRE.....	84
Tabela 15 – Projeção de lucro para os próximos 5 anos.....	86
Tabela 16 – Fluxo de caixa	87
Tabela 17 – Fluxo de caixa anual.....	88
Tabela 18 – Referente ao cenário realista	89
Tabela 19 – Cenário pessimista com redução em 20% das vendas.....	89
Tabela 20 – Cenário otimista com um aumento de 20% nas vendas	90
Tabela 21 – Ponto de equilíbrio – cenário realista.....	92
Tabela 22 – Ponto de equilíbrio – cenário pessimista.....	92
Tabela 23 – Ponto de equilíbrio – cenário otimista.....	92

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS	12
2.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
2.2	OBJETIVOS.....	13
2.2.1	Objetivo Geral.....	13
2.2.2	Objetivo Específicos.....	13
2.3	JUSTIFICATIVA.....	13
3	REVISÃO DA LITERATURA.....	16
3.1	NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO (GERAL).....	16
3.2	LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO.....	18
4	CANVAS	21
4.1	CONCEITUAÇÃO DE CANVAS	21
4.2	CANVAS NEGÓCIO PROPOSTO.....	21
4.3	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE VALOR.....	24
4.3.1	Missão e Objetivos.....	25
4.4	MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL.....	25
5	PESQUISA DE MARKETING.....	27
5.1	OBJETIVOS DA PESQUISA DE MARKETING.....	27
5.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
5.3	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	28
5.4	PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	29
5.5	RESULTADOS DA PESQUISA	31
5.5.1	Análise dos dados secundários.....	31
5.5.2	Análise dos dados primários.....	32
5.5.2.1	Pesquisa qualitativa – Validação MVP.....	32
5.5.2.2	Pesquisa qualitativa – Concorrentes.....	34
5.5.2.3	Pesquisa Quantitativa.....	36

6	ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO.....	48
6.1	MICROAMBIENTE	48
6.1.1	Clientes	48
6.1.2	Fornecedores.....	49
6.1.3	Concorrentes.....	49
6.1.4	Entidades regulamentadoras.....	50
6.2	MACROAMBIENTE.....	50
6.2.1	Fatores Econômicos	50
6.2.2	Fatores Políticos-legais.....	51
6.2.3	Fatores Tecnológicos.....	51
6.2.4	Fatores Sociais.....	51
6.3	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	52
6.4	ANÁLISE SWOT.....	52
7	PLANO MERCADOLÓGICO.....	55
7.1	SEGMENTOS DE CLIENTES.....	55
7.2	ANÁLISE DE MERCADO.....	56
7.3	PRODUTO.....	58
7.4	PREÇO.....	59
7.5	PROMOÇÃO.....	60
7.6	PRAÇA.....	62
7.7	RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	62
7.8	PLANO DE AÇÃO MERCADOLÓGICO.....	63
8	PLANO OPERACIONAL	64
8.1	PROCESSOS.....	64
8.2	ATIVIDADES TERCEIRIZADAS E PARCERIAS	65
8.3	INFRAESTRUTURA E LAYOUT.....	66
8.4	GESTÃO DOS ESTOQUES.....	68
8.5	CAPACIDADE PRODUTIVA	69
8.6	INFORMAÇÕES.....	69
8.7	MANUTENÇÃO.....	70
8.8	PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL.....	70

9	PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	72
9.1	ORGANOGRAMA E CARGOS	72
9.2	PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	73
9.3	PROCESSO DE TREINAMENTO	74
9.4	PLANO DE AÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	75
10	PLANO FINANCEIRO.....	76
10.1	ESTRUTURA LEGAL.....	76
10.2	BALANÇO INICIAL.....	76
10.3	CUSTOS E DESPESAS.....	78
10.4	ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE).....	84
10.5	PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	86
10.6	INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA.....	89
10.6.1	ROS – Retorno sobre as vendas (RSV).....	89
10.6.2	Valor Presente Líquido (VPL).....	90
10.6.3	Taxa Interna de Retorno (TIR).....	91
10.6.4	Período de Retorno do Investimento (Payback).....	91
10.6.5	Ponto de equilíbrio.....	92
11	PLANOS DE CONTINGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS.....	93
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
	REFERÊNCIAS.....	98
	APÊNDICE A - PERGUNTAS PARA POSSÍVEIS CLIENTES, AVALIAÇÃO DO MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL.....	100
	APÊNDICE B - PERGUNTAS FEITAS A CONCORRENTES NA PESQUISA QUALITATIVA.....	101
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE PERGUNTAS FECHADAS USADO NA AMOSTRA QUANTITATIVA.....	102

1 INTRODUÇÃO

Para pessoas que tem a ideia de iniciar um consórcio, na visão de mercado não existe melhor momento do que o atual. O mercado de consórcio bateu o recorde de vendas dos últimos 60 anos, tendo uma alta de 9,5% nas adesões em comparação a 2020, contabilizando em junho mais de 8,04 milhões de consorciados ativos no Brasil (EXAME, 2021). Com a projeção de alta da Selic até o final do ano batendo os 9.25% (INFOMONEY, 2021). com a intenção de frear a inflação, as aquisições feitas através do consórcio se tornam cada vez mais atrativas, visto que, a alteração nas taxas básicas de juros não afeta o consórcio, pelo fato dele não possuir juros, apesar de ter taxa de administração, esta não é afetada pela alta da Selic (EXAME, 2021).

Tendo em vista a tendência do aumento de procura pelo consórcio para aquisição de bens, questiona-se: é viável a implantação de um escritório especializado na administração de consórcios na cidade de Carlos Barbosa? Com base neste questionamento o presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade e aceitação do serviço pelo público da região.

O presente trabalho é dividido em 7 capítulos. No capítulo dois do trabalho é destinada a definição do tema, definição do problema e o objetivo geral da pesquisa. No capítulo 3 foi elaborado o canvas, para compreender melhor o negócio como um todo e foi elaborado um mínimo produto viável. No capítulo quatro o mínimo produto viável através de uma pesquisa qualitativa foi testado na aceitação do serviço de consórcio na localidade escolhida. Também foi feita outra pesquisa qualitativa com escritórios já atuantes na área com o intuito de entender quais as necessidades para se manter no mercado e as principais dificuldades enfrentadas. Posteriormente foi elaborado uma pesquisa quantitativa para medir o conhecimento do produto e analisar possíveis nichos de público, como investidores ou clientes que não tem uma organização financeira para poupar.

No capítulo cinco foi feita uma análise de contexto do negócio através de uma matriz SWOT serão verificados os pontos fortes e fracos, juntamente com as oportunidades e possíveis ameaças a serem enfrentadas no novo negócio. No segundo momento de desenvolvimento do trabalho foram propostas ações mercadológicas para entender o cenário aonde o escritório estará inserido levando em consideração o público e o valor que o produto quer estar inserido. No plano operacional foi elaborado as ações e custos necessários para a

viabilização de abertura do escritório, como estrutura e métodos de atendimento. No capítulo nove foi desenvolvido o plano de recursos humanos buscando entender a quantidade de funcionários e as suas devidas funções que serão desenvolvidas no projeto e sua hierarquia, bem como os treinamentos que serão passados para os funcionários e quem prestará este serviço. No capítulo 10 foi elaborado o plano financeiro para viabilidade financeira do escritório, visando 3 possíveis cenários, pessimista, otimista e realista. Após a coleta das informações de viabilidade será planejado planos de contingência para cada cenário proposto. Após a conclusão do trabalho será apresentado as conclusões obtidas após o estudo

2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS

Visando uma forma de compra aonde é possível fazer a aquisição de bens de forma planejada e com uma taxa de juros mais acessível para o cliente em geral, iniciou-se a pesquisa de viabilidade para a implementação de um escritório especializado em consórcios de imóveis e veículos na cidade de Carlos Barbosa.

2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Brasil sempre foi um país no qual seu povo dificilmente teve um poder financeiro elevado para fazer a aquisição de qualquer bem de maior valor pagando à vista, tão menos, uma educação financeira de qualidade aonde aprendeu-se a fazer uma economia e investir com inteligência. De acordo com uma pesquisa realizada em todas as capitais pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), 47,2% dos brasileiros não sabem o quanto pagam de juros ao adquirir um produto ou serviço de forma parcelada (SPC BRASIL, 2021).

Uma alternativa de compra mais viável foi criada no início dos anos 60, com a falta de crédito direto para o consumidor, funcionários do banco central fundaram o primeiro grupo de consórcio do Brasil. Inicialmente o consórcio era um grupo de amigos com uma finalidade em comum, a aquisição de automóveis, todos os meses eles arrecadavam um valor mensal até todos os envolvidos terem adquirido o seu automóvel, assim surgia uma ferramenta de compra livre de juros e com a finalidade de aquisição de bens ou serviços.

Com o objetivo de ajudar as pessoas a se programarem financeiramente para a aquisição de seus bens de forma aonde não vão pagar juros surreais surgiu a ideia de implantação de um escritório especializado no serviço de consórcio na cidade de Carlos Barbosa. Visando a finalidade de aquisição de bens móveis e imóveis, e a título de investimento mirando um aumento de poder aquisitivo ou de patrimônio a médio e longo prazo.

Portanto, a questão problema deste estudo é: há viabilidade de implantação de um escritório de prestação de serviços de consórcio na cidade de Carlos Barbosa?

2.2 OBJETIVOS

Neste capítulo será tratado cada objetivo da implantação do escritório em níveis separados, tratando dos objetivos gerais e específicos dentro de suas delimitações.

2.2.1 Objetivo Geral

Verificar a viabilidade de implantação de um escritório de prestação de serviço de consórcio na cidade de Carlos Barbosa.

2.2.2 Objetivo Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) definir o modelo de negócio;
- b) analisar a viabilidade mercadológica do novo negócio;
- c) elaborar um plano de negócio e definir a estrutura necessária para operacionalização;
- d) analisar os indicadores econômicos e financeiros do novo negócio e concluir sobre sua viabilidade.

2.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Pombo (2019) pode-se entender o empreendedor como alguém que começa algo novo, que consegue ver o que ninguém vê, é aquela pessoa que sai da

sua área de conforto seja por opção próprio ou por motivos de força maior. O empreendedor é o ser que sai da área da imaginação e parte para a ação, pensando em construir um futuro melhor para si enquanto facilita a vida da sociedade ao seu redor de alguma forma.

Atualmente o Brasil está tendo uma elevação constante na taxa Selic também chamada de taxa básica de juros, além da Selic impactar diretamente nos juros praticados na economia, ela também dita como anda a lucratividade nas aplicações de renda fixa e na variação dos juros de financiamentos (ZIMERMANN, 2020).

Segundo Andreia Verdélio, repórter da Agência Brasil, a taxa básica de juros que hoje está em 5,25% será elevada até o final do ano de 2021 para 7,25% elevando junto com ela, a taxa de juros aplicada nas linhas de crédito oferecidas pelos bancos (VERDÉLIO, 2021). Além disso, outros fatores são levados em consideração no momento de definir os juros cobrados dos consumidores, como o risco de inadimplência, lucro e despesas administrativas.

Conforme Anna França da revista Isto É, o ano de 2021 será “a volta da era de ouro dos consórcios” principalmente na área de maquinário agrícola, que segue puxando a economia no Brasil, tendo um aumento de 84,01% em relação a 2020. Em segundo lugar ocorre a alta de consórcios no ramo imobiliário com um aumento de 68,9% em relação ao ano anterior, os principais motivos levados em consideração para a alta da busca por consórcio imobiliário é a crescente elevação da taxa básica de juros, deixando os juros de financiamentos cada vez mais altos (FRANÇA, 2021).

A grande demanda do trabalho em home office também tem uma forte influência no aumento da demanda no segmento, tendo que passar um maior tempo em casa, a população está buscando mais conforto e um espaço maior. A possibilidade de utilizar o FGTS para ofertas de lance (possibilidade de adiantar a retirada do crédito) e posteriormente poder abater o valor das parcelas utilizando o FGTS também influenciou bastante no aumento da procura por consórcios (FRANÇA, 2021).

Com essa série de elementos dificultando o acesso ao crédito para o consumidor final, o consórcio virá a ser um grande aliado para todas as linhas de compra, por possuir uma taxa administrativa única, fixada na inauguração do grupo de consorciados é uma excelente forma de planejamento de compra. Além de dar ao consorciado o poder de escolha no momento da aquisição, não levando em

consideração marca e modelo para linha veicular, e a sua localização para a linha de imóveis, desde que estejam com suas respectivas documentações em dia.

Planejar-se é um dos passos mais importantes para que um novo negócio prospere, todo empreendedor deve, antes de se sujeitar ao erro no mercado, permitir-se errar no papel. O planejamento deve ser analisado levando em consideração o mercado, estratégia, viabilidade financeira e sua gestão. Feito o planejamento o empreendedor consegue antecipar seus possíveis erros e conhecer os pontos fracos do seu negócio. Evitando assim erros que podem levar o novo negócio a falência antes mesmo de ser inserido no mercado (SEBRAE, 2021).

A idealização do escritório em Carlos Barbosa parte do princípio de um baixo custo de alocação, por ser uma prestação de serviço aonde não necessita de um grande espaço para trabalho. Tendo um potencial de grande demanda na região e não ter concorrentes significativos na cidade, onde apenas os bancos operam o serviço de consórcio, sem um foco neste produto em específico.

Diante destas informações, decidiu-se por optar pela cidade de Carlos Barbosa para a implantação do escritório a fim de atender a cidade e a região da serra em todo o processo da venda e auxílio na compra de bens através do consórcio.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentadas noções de empreendedorismo e a história do consórcio, explicando o porquê foi escolhido este tipo de negócio para a implementação.

3.1 NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO (GERAL)

Segundo Lenzi (2009) o empreendedorismo configura-se como o principal fator de desenvolvimento econômico e social de um país. E é através do empreendedorismo que são tomadas iniciativas privadas ou em parceria para converter em um crescimento para o país e conseqüentemente para toda a sua população.

Para Chiavenato (2021) o empreendedorismo é um processo em que pessoas perseguem ideias e oportunidade inovadoras sem ter todo o recurso necessário para colocá-los em prática. O princípio do comportamento dos empreendedores é a identificação de oportunidades e identificação de ideias que ainda não foram postas em prática, transformando-as em caminhos de negócios reais.

Segundo Chiavenato (2021) a palavra *entrepreneur* (do francês entre = entre ou intermediário e prende = fazer, tomar ou assumir algo) que significa empreender, foi utilizada primeiramente para descrever as pessoas que assumem o perigo e lidam com compradores ou vendedores, ou assumem a tarefa de começar ou dar continuidade a um negócio. O espírito de empreender está na vida de muitas pessoas que pensam de uma forma diferente, que buscam para sua vida um significado.

Segundo Chiavenato (2021) o espírito de empreender surge destas principais características:

- a) A pessoa quer ser dona do próprio nariz e conquistar autonomia na vida;
- b) Pretende melhorar e incrementar a sua qualidade de vida;
- c) Percebe uma oportunidade e cria uma ideia para aproveitá-la;
- d) Quer ser excelente no seu próprio empreendimento;
- e) Enfrenta obstáculos e assume o risco calculado de empreender algo.

“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2001, p. 1).

No Brasil, o movimento do empreendedorismo começou a surgir apenas na década de 90, quando entidades como o Sebrae e Sociedade Brasileira para exportação de Software (Softex) foram criadas. Antes disso, pouco se falava sobre empreendedorismo e a criação de pequenos negócios no Brasil. O ambiente político que o Brasil enfrentava na época não favorecia a criação de novos negócios e a informação era muito escassa para quem tinha a ambição de criar sua própria empresa (DORNELAS, 2013).

O Sebrae é uma das entidades mais conhecidas entre os micros e pequenos empreendedores que pretendem abrir um novo negócio ou que precisam de algum auxílio através de consultorias especializadas para resolver problemas pontuais do seu negócio (SEBRAE, 2021).

Segundo Dornelas (2021), é imprescindível falar sobre o assunto empreendedorismo e não citar o plano de negócios. O plano de negócio é parte essencial no processo do empreendedor. Empreendedores precisam saber fazer o planejamento de suas ações e organizar as estratégias da empresa que está sendo criada ou em processo de expansão.

Chiavenato (2021) cita que para que a empresa seja bem-sucedida o empreendedor deve obrigatoriamente ter um plano de negócio, jamais deve fazer nada na base da improvisação. Planejar é fazer um estudo antecipado das suas ações e qual o objetivo deseja atingir através deste planejamento.

Segundo Chiavenato (2021), o plano de negócio é um documento onde é inserido todos os dados do novo negócio proposto observando suas características e condições para a viabilidade de implantação e os riscos do novo negócio. Uma espécie de checklist para não deixar nada passar em branco e considerar e minimizar todos os riscos.

A principal função do plano de negócios é entregar uma ferramenta de gestão geral para o planejamento e desenvolvimento de um novo negócio. Mas esta não é a sua única função, o plano de negócio também pode ser utilizado para a captação de novos recursos financeiros para a empresa, junto a grupos de investidores de risco ou investidores-anjo, esta particularidade do plano de negócios tem maior ênfase em empresas com propostas inovadoras (DORNELAS, 2013).

Por que fazer um planejamento antes de abrir uma empresa? Segundo Dornelas (2021), nos Estados Unidos, pequenas empresas que vão a falência nos seus primeiros anos de criação, apenas 2% possuem causas desconhecidas, as

demais falências poderiam ter sido evitadas ou previstas com um planejamento antecipado.

No Brasil não é diferente, o índice de pequenas empresas que vão a falência nos seus primeiros anos de criação sempre esteve elevado. Segundo estudos feitos pelo Sebrae, o principal caso de mortalidade de novos negócios é a falta de planejamento, seguido pela má gestão do fluxo de caixa da empresa (SEBRAE, 2021).

Portanto o plano de negócios deve ser utilizado para antecipar possíveis problemas e maximizar as chances de sucesso de um novo empreendimento, pois o risco foi calculado.

3.2 LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO

O negócio proposto refere-se a um escritório de prestação de serviço na área de consórcio na cidade de Carlos Barbosa. Nesta seção será falado sobre o consórcio em geral e também sobre a HS consórcios, administradora de consórcio escolhida para a representação.

O consórcio surgiu na década de 60 em decorrência da falta de crédito para compra de veículos quando a indústria automobilística se instalou no território nacional. Funcionários do Banco do Brasil tiveram a ideia de formar um grupo de amigos com o objetivo constituir um fundo de compra coletiva para a compra de veículos para todos que participassem da arrecadação. Surgiu assim o mecanismo de compra através do consórcio. Em 1967 o consórcio já possuía mais de 58 mil adeptos da sua forma de compra, inicialmente exclusivo para a aquisição de veículos (HS CONSÓRCIOS, 2021).

No final da década de 70 e início dos anos 80 surgiram os primeiros grupos de consórcio para a compra de eletrodomésticos, com uma grande demanda para TV's e videocassetes. Foi também na década de 80 que o consórcio abraçou as motocicletas e veículos de maior porte como caminhões, máquinas agrícolas e ônibus. Somente na década de 90 foi implementado o sistema de consórcio para a aquisição de imóveis, dando origem ao consórcio imobiliário (HS CONSÓRCIOS, 2021).

Hoje completamente consolidado, o consórcio conta com uma variação enorme de bens para aquisição. Entre eles, veículos de todas as características, terrestres e marítimos, imóveis em área urbana ou rural, terrenos, construção e reforma aeronaves e serviços em geral.

A HS consórcios, administradora escolhida para a representação do escritório proposto. É uma empresa pertencente ao Grupo Herval, com sua sede na cidade de Dois Irmãos – RS o grupo Herval conta com mais de 18 empresas no seu portfólio, dentre elas, Lojas Taqi e móveis e colchões Herval no ramo de atacado e a Iplace (maior parceira Apple na América Latina) no ramo de comércio e varejo. Todas elas consolidadas e com ótima aceitação de mercado.

A HS Consórcios iniciou suas atividades no ano de 1994, com a atividade de venda de cartas de crédito para a aquisição de bens nas lojas do grupo Herval, com as cartas de crédito era possível adquirir móveis, eletrodomésticos e materiais de construção.

Em 1996 a administradora aderiu a seu portfólio a possibilidades de aquisição de veículos e motocicletas através da modalidade do consórcio. E a partir de 2001 aderiu a modalidade de compras de imóveis com o consórcio, possibilitando a compra de imóveis prontos, terrenos, construção, reformas e ampliações.

No ano de 2008 a HS Consórcios foi destaque como a primeira administradora do Rio Grande do Sul a estar entre as 10 maiores administradoras de consórcio independentes do Brasil.

Atualmente a administradora opera em 9 estados mais Distrito Federal atuando diretamente em mais de 600 cidades, conta com mais de 500 escritórios e 150 mil clientes ativos. No ano de 2021 a HS consórcios está com uma média de mais de 1000 clientes contemplados por mês e uma venda estimada de R\$ 10 bilhões em créditos somando veículos e imóveis. Segundo a ABAC (2021) a HS consórcios é hoje umas das 3 maiores administradoras de consórcio do Brasil.

Como modelo de negócio será utilizado o escritório da Elite consórcios, o escritório foi fundado no ano de 2017 na cidade de Rolante, hoje conta com 3 filiais (Rolante, Taquara e Sapiranga), uma venda média de 8 milhões por mês em novos créditos de consórcio. Um ticket médio de venda de R\$ 100.000,00 por cliente. Um lucro bruto em torno de 120 mil reais por mês, somando o resultado dos 3 escritórios.

O escritório tem um foco muito grande na venda do consórcio a título de investimento, mirando clientes que tem o potencial de fazer mais de uma carta de crédito, com o objetivo final de revender a carta contemplada. Um dos principais diferenciais do escritório é o forte trabalho na venda de crédito contemplado, assim sempre tendo cliente final para revender as cartas contempladas de seus clientes investidores.

O escritório trabalha em forma de parceria com vários escritórios do Rio Grande do Sul, sendo um dos principais vendedores de crédito contemplado, tanto para cliente final como para escritórios parceiros. Atualmente o escritório conta com mais de 800 clientes ativos em sua caderneta. Também conta com uma fidelização muito grande de seus clientes, que voltam a fazer novas cartas de crédito após contemplar e vender suas cotas de crédito contempladas. Atualmente os 3 escritórios juntos contam com 15 colaboradores e está em constante expansão de vendedores especializados.

4 CANVAS

Neste capítulo será elaborado o Business Model CANVAS em cima da proposta de um escritório de prestação de serviço na venda de consórcios na cidade de Carlos Barbosa.

4.1 CONCEITUAÇÃO DE CANVAS

O Business Model Canvas, ou simplesmente Canvas, é um modelo de mapa visual criado com o intuito de planejar e desenvolver novos modelos de negócios, ou ajudar o entendimento e reorganização de negócios já existentes. Esta análise é elaborada em cima de 9 pontos estratégicos interligados (DONATO, 2021).

Criado pelo suíço Alexander Osterwalder, o Canvas surgiu como uma inovação prometendo acabar com as complicações no planejamento das funções nas empresas. Grandes organizações como a Globo e o grupo Votorantim utilizam o Canvas na sua organização interna, mas aonde essa ferramenta tem maior utilização é na estruturação de pequenos negócios e startups pois facilita a empresa se concentrar nos pontos essenciais do crescimento do negócio, facilitando para não haver desperdício de recursos que geralmente são limitados no começo de um novo negócio (DONATO, 2021).

4.2 CANVAS NEGÓCIO PROPOSTO

O Canvas que está ilustrado no quadro 1, a seguir foi desenvolvido para avaliar o negócio proposto, demonstrando a finalidade dos 9 itens que interligado montam a figura do Business Model.

Quadro 1 - CANVAS

<p>Parcerias principais Imobiliarias parceiras: HS consórcios como administradora escolhida para a representação. Sonia imóveis e Gnatta imóveis, para indicação de clientes nas cartas de imóvel. Lojas Taqi com indicações e listagem de clientes.</p>	<p>Atividades principais/chaves Comercialização de cartas de crédito para aquisição de imóveis/terrenos, veículos automotores de todas as linhas e investimentos em cartas contempladas.</p> <p>COMO?</p> <p>Recursos principais Vendedores capacitados; Setor administrativo para suporte; Auxílio na venda das cartas de investimento e em todo processo de contemplação.</p>	<p>O QUE?</p> <p>Proposta de valor Excelência na explicação do consórcio e estudo de propostas. Apoio no processo de contemplação. Auxílio na venda da carta contemplada buscando a melhor oferta.</p>	<p>Relacionamento com clientes Pós venda para avaliar a satisfação do cliente e questionamento mensal sobre a oferta dos lances sempre estudando o melhor grupo. Envio de boletos mensais para evitar o atraso da parcela. Renegociação das parcelas caso necessário. Página nas redes sociais para esclarecer dúvidas.</p> <p>Canais direcionado para o cliente contendo todos os dados do consórcio com boletos, extratos e possibilidade de ofertar o próprio lance e acompanhar os contemplados do mês. Whatsapp direto com a equipe de pós venda e contemplação. Panfletagem, anuncio em redes sociais, marketing em embalagem de alimentos, jornal local e distribuição de material explicativo em comércios parceiros.</p>	<p>PARA QUEM?</p> <p>Segmento de clientes Homens e mulheres entre 16 e 60 anos que queiram adquirir veículos de qualquer natureza. Imóveis prontos, na planta, terrenos, reformas ou ampliação. Investidores que queiram comercializar cartas contempladas ou aumentar o patrimônio através da aquisição e locação de imóveis.</p>
<p>Estrutura de custos Estrutura para atendimento ao cliente, veículo para deslocamento, aluguel, luz, água, condomínio, contador, empresa de marketing, valor de impulsionamentos, impostos, gasolina, salário de vendedores e secretária, brindes para clientes.</p>		<p>QUANTO?</p> <p>Fontes de receita Venda de cartas de crédito novas e cartas contempladas.</p>		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O modelo Canvas para o novo negócio consiste em: proposta de Valor: A principal proposta de valor proposta é atender de forma clara e transparente o cliente para sanar todas as dúvidas sobre a funcionabilidade do consórcio. Através do bom atendimento, buscamos captar o maior número possível de clientes, sempre prestando auxílio em todo o processo da aquisição do consórcio até a quitação do mesmo;

- a) atividades: Prestação de serviço na comercialização de cartas de crédito do segmento de consórcio. Tanto consórcios novos como cartas de crédito já contempladas;
- b) recursos principais: A transparência e a qualidade do serviço prestado são essenciais para a empresa dar certo. Portanto contaremos com treinamentos mensais de capacitação e trocas de ideias, cases de sucesso e conversas com profissionais de sucesso do ramo. Além de setor administrativo para auxiliar em toda a aquisição do bem, prezando pelo bom atendimento e agilidade na solução para o cliente;
- c) parcerias principais: Para prestar o melhor atendimento possível para o cliente, o escritório contará com parcerias das 2 maiores imobiliárias da cidade (Gnatta imóveis e Sônia imóveis) para auxiliar os clientes a fazer a aquisição de imóveis da forma mais barata com menos burocracia. Na parte veículos teremos parceria com a Centro Sul veículos de Carlos Barbosa e a Castellan e Tomazoni de Caxias do Sul, nos indicando clientes em potencial para utilizar o consórcio para compra de seus veículos. A administradora de consórcio escolhida para a representação é a HS consórcios do Grupo Herval. O escritório de contabilidade que irá prestar acessória é a Castro contabilidade de Garibaldi;
- d) relacionamento com clientes: O bom relacionamento com o cliente é um dos diferenciais que nosso escritório preza. Uma das principais formas de chegar em novos clientes é através de indicação, por este motivo o relacionamento com os clientes será o mais estreito possível, afinal estaremos participando ativamente de suas conquistas e sonhos. Mantendo um bom relacionamento onde o cliente saiba que poupou ou ganhou dinheiro, a confiança para nos indicar para seus amigos será alta;
- e) canais: Os canais de venda utilizados para atendimento serão as visitas presenciais ao nosso espaço físico, onde fornecemos um espaço de

conversa, café e uma mesa de reuniões para atendimentos conjuntos. O relacionamento mais comum e utilizado será as redes sociais (Whatsapp, Facebook e Instagram) tanto para conversas quanto para captação de novos clientes (Google Ads). Utilizaremos marketing em comercio de parceiros e jornal local para fortalecer a imagem da marca na região, além de uma fachada completa e luminosa para identificação do local do escritório;

- f) segmento de clientes: O escritório tem como objetivo atingir clientes entre 16 a 50 anos, de classe social B e C que desejam obter seu primeiro imóvel/veículo. E clientes de classe A e B que desejam fazer investimentos maiores para aumento de patrimônio, ou uma quantidade maior de cartas de crédito para a comercialização posterior a contemplação;
- g) estrutura de custos: O custo fixo mensal do escritório será com Aluguel, luz, água, condomínio, contador, equipe de marketing, impulsionamentos, salário de funcionários, impostos e gasolina para deslocamento até o cliente;
- h) fontes de receitas: A receita do escritório virá basicamente da venda de novas cartas de crédito representando a grande maioria da receita e na venda de cartas já contempladas, esta, com um foco menor, visando que a carta de crédito nova se torna mais em conta para o cliente final.

4.3 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE VALOR

O escritório estará focado na proposta de atender com excelência a demanda da região de Carlos Barbosa sobre cartas de crédito de consórcio para a aquisição de veículos de qualquer natureza e na aquisição de toda linha de moradia, imóveis, terrenos, apartamentos, construção, reforma ou ampliação.

Também será inserida a ideia do consórcio a título de investimento para a revenda das cartas de crédito contempladas ou para aumento de patrimônio de nossos investidores.

O escritório é fundado com o objetivo de sanar o problema das altas taxas de juros pagas pelo cliente final tanto no ramo veicular como de imóveis, muitas vezes pagando o dobro do valor da aquisição. Como o consórcio possui apenas a taxa de administração do grupo o valor final da compra se torna muito mais viável.

Como grande diferencial do escritório será prestado o suporte em período integral a partir da contratação do consórcio até a sua quitação, mantendo um

relacionamento de longo prazo com os clientes, auxiliando em todo o processo de aquisição do bem e possíveis dúvidas futuras, tornando-os fiéis ao escritório.

O escritório quer se tornar referência no ramo do consórcio onde os clientes poderão confiar que o seu dinheiro e a realização dos seus sonhos estarão em boas mãos, transformando a excelência e transparência no principal marketing da empresa.

4.3.1 Missão e Objetivos

Para Nakagawa (2011), se a empresa não souber o porquê de sua existência, não será possível traçar uma estratégia de desenvolvimento e crescimento, pois seus objetivos não estarão claros. Uma boa definição da missão da empresa deve deixar claro qual o benefício que a empresa irá gerar com seus serviços para o seu público-alvo. A empresa deve existir não apenas para produzir seus produtos ou serviços, mas sim para levar até seu público os benefícios e facilidades do seu produto.

O escritório possui como missão levar a seus clientes a melhor forma de planejar suas aquisições pagando um preço justo, prezando por um atendimento de forma simples e transparente para todos.

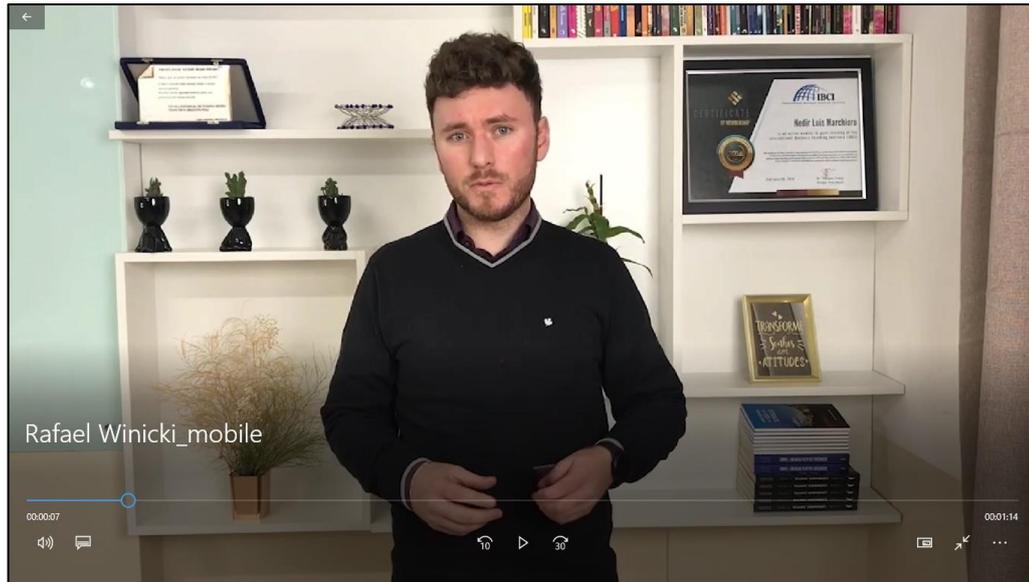
Objetivos traçados pelo escritório:

- a) obter a venda de no mínimo 15 contratos mensais;
- b) ter um ticket médio maior do que R\$ 100.000,00 por contrato;
- c) comercializar no mínimo uma carta contemplada por mês;
- d) ter um crescimento anual maior do que 15% nas vendas;
- e) manter a inadimplência abaixo dos 20% na carteira de clientes;
- f) ter um índice de satisfação superior a 80% dos clientes;
- g) ter um retorno do capital aplicado em menos de 3 anos.

4.4 MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL

Com a intenção de validação do negócio proposto foi utilizado como MVP um vídeo explicativo destacando uma das possibilidades do consórcio, dando um exemplo de como o consórcio pode ser utilizado como forma de investimento. No exemplo proposto no vídeo, foi usado um crédito para imóvel no valor de cem mil, aonde foi pago 10 parcelas até a contemplação do cliente e a carta de crédito foi comercializada com um ágio de 20% sobre o valor do crédito total.

Figura 1 - Representando o vídeo de MVP



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5 PESQUISA DE MARKETING

Neste capítulo serão abordadas as pesquisas de marketing feitas para validar a implementação do escritório de consórcios na cidade de Carlos Barbosa.

Segundo Barquete (2007) a pesquisa de marketing pode ajudar a tornar as decisões não rotineiras mais confiáveis assumindo um papel de grande importância dentro das empresas. Como a pesquisa de marketing tem um papel de grande importância na empresa ela pode ajudar nas seguintes questões: identificação de problemas e soluções em marketing, organizar a formação de estratégias, geração de dados sobre clientes, fornecedores e concorrentes, identificar necessidades do mercado, conferência de satisfação dos clientes, testar a aceitação de produtos e preços e revelar a imagem da empresa ou da marca em questão.

5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA DE MARKETING

Assim como toda a forma de pesquisa, a pesquisa de marketing também tem como objetivo achar a resposta para uma pergunta. A pesquisa de marketing é a principal forma de obter dados e informações para lhe auxiliar no crescimento, desenvolvimento e soluções de problemas do seu nicho de negócio (ROCHA; HUGO, 2021).

O objetivo da pesquisa de marketing nesta seção é identificar as principais dificuldades da implantação de um escritório na área de consórcio e verificar se há aceitação na cidade de Carlos Barbosa.

5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa é extremamente importante para escolher de que forma serão extraídos e analisados os dados para a implantação da viabilidade do escritório de consórcio em Carlos Barbosa. Uma das formas utilizadas é de natureza qualitativa. Na pesquisa qualitativa os dados são colhidos em forma de perguntas sem uma resposta direta, utilizando questionários abertos para a coleta de dados podendo ser aplicadas em entrevistar em grupos ou de forma individual (MATTAR, 2013). O delineamento de pesquisa utilizado para coleta dados foi de natureza qualitativa a nível exploratório para conhecer sobre o novo negócio e validar o MVP.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 2013, p. 48).

O principal objetivo de uma pesquisa exploratória segundo Barquete (2007) é entender de forma preliminar um problema, por isso muitas das pesquisas desse gênero iniciam-se com estudos exploratórios. O que se procura ao desenvolver pesquisas exploratórias é identificar as variáveis que consistem no problema e formular hipóteses sobre o estudo do problema.

Para Mattar (2013), a pesquisa quantitativa é conceituada por dados obtidos de um grande número de respondentes, usa-se de escalas geralmente numéricas para medir os resultados da pesquisa, após são submetidos os resultados a uma análise estatística formal, a pesquisa quantitativa visa atingir um percentual da população, como o nome sugere, quantidade é uma variável importante para não distorcer a pesquisa com um nicho da amostra.

O método de pesquisa quantitativa descritiva foi utilizado como principal objetivo de obter dados para validar ou rejeitar a implantação do escritório de consórcio em Carlos Barbosa, levando em consideração uma pesquisa feita com perguntas fechadas com estratégia de enquete voltada para o público-alvo com potencial de consumir os serviços do escritório assim validando a pesquisa mercadológica. A estratégia para coleta de dados na pesquisa quantitativa foi o método de Enquete.

A pesquisa descritiva compreende um grande número de métodos de pesquisa de coletas de dados, dentre essas formas de coletas estão entrevistas pessoais, ligações, questionários, internet, etc. Esse tipo de pesquisa é aplicado quando se pretende descrever as características de um certo grupo, para desenhar o perfil de consumidores, estimar a proporção de nichos de mercado e, também, associar a relação de variáveis, por exemplo, se determinada classe social consome mais um produto X do que as demais (MATTAR, 2013).

5.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Decidir qual é a população de pesquisa, tamanho da amostra e o processo de amostragem, segundo Mattar (2013), é um dos passos mais importantes para o

processo de pesquisa, principalmente quando vamos falar de uma pesquisa descritiva, quando há grande preocupação com a visibilidade da amostra.

Segundo Hair *et al.* (2009) o número da amostragem deve ser igual ou superior a 5 observações para cada variável.

A população-alvo que será usada na amostragem são todos os habitantes da região de Carlos Barbosa em idade de aquisição de bens móveis e imóveis.

Nesta pesquisa a amostra será não probabilística por conveniência, segundo Mattar (2013), a amostra não probabilística por conveniência é formada por uma amostragem de entrevistados que de alguma forma foram escolhidos ao menos em parte, por julgamento do entrevistador.

Os escolhidos para responder a pesquisa qualitativa referente aos concorrentes foram 2 escritórios que já prestam o serviço de vendas de consórcio a pelo menos 1 ano no mercado, um deles localizado na cidade de Farroupilha e outro em Garibaldi, utilizando como método de escolha a proximidade de Carlos Barbosa. Foram convidados a responder a pesquisa para validação do mínimo produto viável 5 pessoas que tem conhecimento prévio sobre o consórcio, assistiram o vídeo explicativo sobre o consórcio para investimento e possuem interesse em adquirir o serviço, ou já são consumidores do serviço de consórcio.

E para a pesquisa quantitativa considerando o que diz Hair *et al.* (2009) foi definida uma amostragem de no mínimo 65 respondentes.

5.4 PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Na pesquisa qualitativa foi apresentado o vídeo de referência para o mínimo produto viável (MVP) que fala sobre como o consórcio deixou de ser uma ferramenta de aquisição de bens para se tornar uma forma de investimento com um grande potencial de retorno. Os entrevistados foram questionados com perguntas de resposta aberta sobre como e onde investem o seu dinheiro. Foram entrevistados 3 possíveis clientes que tem um conhecimento sobre o mercado de investimentos e que caso aderirem ao consórcio a finalidade será para a revenda da carta de crédito contemplada. Para entender melhor as suas necessidades, foi aplicado um roteiro de perguntas, conforme o apêndice A.

Ainda na pesquisa qualitativa foi aplicado um questionário com 2 concorrentes que já possuem escritórios exclusivos de prestação de serviços de consórcios, com o

intuito de melhor entender este mercado. Um dos entrevistados possui o escritório na cidade de Farroupilha e trabalha com consórcios a 5 anos, sendo 3 deles como funcionário contratado da HS consórcios e 2 como corretor autorizado. O outro entrevistado trabalha a 4 anos com o ramo de consórcios, sendo 3 deles como corretor autorizado HS consórcios e atualmente prestando serviço para a Rodobens consórcios com escritório localizado na cidade de Garibaldi.

Ambas as pesquisas ocorreram no escritório de cada entrevistado. As perguntas realizadas foram elaboradas conforme o apêndice B.

Na pesquisa quantitativa foi elaborado um questionário com perguntas fechadas e encaminhado através do link de pesquisa feito no *Google forms* para moradores da cidade de Carlos Barbosa e cidades próximas, delimitando a região que o escritório tem a intenção de atender. Antes de formalizar o questionário o mesmo foi submetido a pré-teste com duas pessoas respondendo as questões de forma impressa e assinalando as alternativas. A amostra de pré-teste conseguiu responder todas as perguntas sem nenhuma dúvida, A amostra recebeu o link para resposta através da plataforma de Whatsapp, enviado de forma direta ou em grupos que o pesquisador julgou ter pessoas relevantes para resposta da pesquisa. Conforme pesquisa descrita no apêndice C, a pesquisa quantitativa visou entender se a população da amostra tem por costume o planejamento de suas aquisições e se faz uma pesquisa da taxa média de juros que pagaria caso pegasse o dinheiro de outra forma que não fosse o consórcio ou compra de forma à vista. Também teve como objetivo entender qual o público que teria maior aceitação do consórcio e o seu poder de compra. A pesquisa ficou aberta para respostas pelo período de 6 de novembro de 2021 há 15 de novembro de 2021.

Para a pesquisa qualitativa foi feita uma análise de conteúdo e para a pesquisa quantitativa foi utilizado uma análise estatística. A análise de estatística consiste em coletar, explorar e analisar uma grande quantidade de dados para descobrir padrões e tendências de uma certa região. É utilizada para tornar a tomada de decisão mais assertiva. (Sas 2022).

Segundo Nique e Ladeira (2017) a análise de conteúdo procura interpretar dados que foram coletados em formatos de entrevistas, observações e documentos, é utilizado para análise de pesquisa qualitativa. A análise de conteúdo pode ser organizada de forma cronológica em 3 etapas, a pró-análise que é a fase de organização, visa elaborar um esquema preciso para o desenvolvimento do trabalho,

posteriormente a análise de material, que é a qualificação das informações coletadas pelo pesquisador, e por último o tratamento dos resultados, que visa a interpretação dos resultados da pesquisa, nesta etapa o pesquisador busca a união das duas fases anteriores para chegar em um resultado da coleta de dados.

5.5 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os resultados coletados das pesquisas qualitativas e quantitativa.

5.5.1 Análise dos dados secundários

Segundo a revista Exame, o mercado de consórcios atingiu o seu recorde de clientes ativos nos últimos 60 anos, ultrapassando a marca de 8 milhões de clientes ativos (EXAME, 2021). O consórcio não tem uma restrição para delimitar o seu público-alvo, qualquer pessoa com mais de 16 anos e possibilidade de pagar uma parcela mensal é um potencial cliente para o consórcio.

Na cidade de Carlos Barbosa atualmente não há nenhum outro escritório exclusivo de venda de consórcios, os principais concorrentes são os bancos, que prestam este serviço. Ainda há 1 imobiliária que paralelo a venda de imóveis presta o serviço de venda de consórcio e 2 escritórios de venda de seguros para veículos e imóveis que tem em seu portfólio a venda de consórcio.

Lojas de venda de eletrodomésticos estão percebendo que o mercado de consórcio está aquecido e estão em busca da sua fatia de mercado, em Carlos Barbosa as Lojas Becker e Colombo também oferecem o serviço de vendas de consórcio.

Nas cidades vizinhas a Carlos Barbosa que estão na área de atuação do escritório (Garibaldi, Bento Gonçalves e Barão), há o conhecimento de 10 escritórios exclusivos de consórcio, sendo 4 localizados na cidade de Garibaldi e 6 em Bento Gonçalves. Em Barão atualmente não há nenhum escritório exclusivo de venda de consórcio, apenas bancos que tem este produto no seu portfólio. Os dados da quantidade de escritórios foram retirados de uma pesquisa por empresas do segmento no Google (2021).

5.5.2 Análise dos dados primários

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa de validação do MVP, pesquisa qualitativa com concorrentes e da pesquisa quantitativa aplicada para uma amostra de 75 pessoas residentes na região de abrangência do escritório.

5.5.2.1 Pesquisa qualitativa – Validação MVP

A pesquisa qualitativa foi aplicada com 3 clientes com a ideia de aderir ao consórcio a título de investimento, revender a carta após a contemplação. Um cliente da cidade de Bento Gonçalves e 2 de Carlos Barbosa.

O entrevistado número 1 de iniciais J.A do sexo feminino, com 35 anos de idade reside na cidade de Bento Gonçalves e é conhecedora do consórcio, já possui uma carta de crédito destinada a aquisição de um imóvel.

A entrevistada relatou que atualmente seus investimentos são divididos entre pagar a parcela do seu atual consórcio e uma aplicação financeira feita no banco Inter.

Salientou também que acha muito importante a educação financeira para projeção do futuro, que acha muito importante todas as pessoas terem alguma forma de investimento.

Quanto à rentabilidade que ela considera atrativa para investimento a entrevistada respondeu que a partir de 5% ao ano em sua opinião, é um investimento que ela faria. Questionada sobre a revenda da carta contemplada, a entrevistada disse que o diferencial que a chamou mais atenção foi que quando ela vender a carta contemplada, ganha o valor do lucro à vista e não tem mais a responsabilidade de pagamento mensal da parcela, podendo fazer um novo consórcio.

Sobre a percepção obtida sobre a proposta do vídeo, a entrevistada garantiu que em um futuro próximo quer fazer um novo consórcio destinado a venda, pois viu uma oportunidade de obter um lucro maior do que sua atual aplicação bancária.

A segunda entrevistada, também do sexo feminino, com iniciais A. A com idade de 26 anos, reside na cidade de Carlos Barbosa e possui 2 cartas de consórcio, uma para aquisição de imóvel e outra para compra de veículo.

A entrevistada relatou que hoje o seu único investimento são as suas 2 cotas de consórcio, atualmente ela tem a ideia de usar as cartas para aquisição, mas como

o consórcio é bem flexível ela comentou que pode mudar de ideia até o momento da contemplação.

Questionada sobre outros investimentos, alega não ter muito conhecimento, tem apenas os seus consórcios em andamento. Quanto à rentabilidade que a entrevistada acha atrativa, a entrevistada diz que com o cenário atual e a inflação, o ideal seria algo acima de 0,8% ao mês para considerar um bom ganho.

De acordo com A.A o que ela vê de mais positivo na revenda das cartas contempladas é que mesmo com um investimento mensal considerado baixo, ela pode ter um ganho expressivo, usando como exemplo o citado no vídeo do MVP.

Quando questionada sobre a proposta apresentada no vídeo, a mesma relata que a ideia é muito atrativa, e que quando fez os consórcios que já possui não tinha conhecimento dos ganhos que poderia ter vendendo a carta, não foi explicado para ela pelo corretor que a atendeu.

O terceiro entrevistado, de iniciais E.B de 28 anos, morador de Carlos Barbosa é conhecedor do consórcio e já possui cotas para aquisição de bens, é um investidor de consórcio e tem cotas para revenda já adquiridas.

Atualmente o entrevistado investe o seu capital em parcelas de consórcios e fundos imobiliários.

Questionado sobre investimentos afirma ser um investidor e que o ensino sobre o mercado de investimentos deveria estar inserido nas escolas para todos terem uma mentalidade de gerar renda passiva para a aposentadoria.

Perguntado sobre o que seria uma renda atrativa, E.B afirma que 1% ao mês é o cenário ideal para seus investimentos.

De acordo com E.B, o lucro nos investimentos em consórcio é certo, mesmo que passe o prazo de lucro na venda da carta, ainda é possível comprar um imóvel ou terreno, e poder vendê-lo mais tarde ou até mesmo ter uma rentabilidade mensal através de um aluguel.

Quando perguntado sobre a percepção do vídeo, o mesmo diz que acredita que investimento no consórcio seja o mais lucrativo e seguro ao mesmo tempo, pois mesmo que pagando algumas poucas parcelas seu lucro é em cima do crédito integral da carta e não tem relação direta com o quanto já foi pago.

5.5.2.2 Pesquisa qualitativa – Concorrentes

A primeira entrevista qualitativa estruturada para concorrentes foi feita com o empresário proprietário da Domus Cred serviços financeiros, localizada na cidade de Garibaldi, a entrevista ocorreu na data de 05 de novembro de 2021, o empresário de iniciais D.P está no seu segundo empreendimento neste segmento, já foi um dos proprietários da Canal Cred localizada em Carlos Barbosa, onde atuou prestando serviços para a HS consórcios. Hoje a Canal Cred não trabalha mais com o segmento de consórcios. Atualmente D.P é corretor autorizado da Rodobens consórcios. As perguntas feitas para o entrevistado constam no apêndice B.

Quando questionado sobre a estrutura necessária para um escritório, o mesmo afirma que o mais importante é um bom espaço para prestar um atendimento, com uma localização central e um bom fluxo de pessoas.

Alega também que para se tornar corretor de consórcios não necessita nenhum curso específico, porém é ideal ter um mentor para lhe auxiliar no começo e uma administradora idônea que também irá ser primordial para que o escritório evolua. Atualmente existem cursos no segmento de consórcios que podem ser achados no site da ABAC (associação brasileira de administradoras de consórcio), porém são voltados para quem está começando no segmento. Quanto a abordagem de novos clientes, existem várias formas de se chegar ao cliente, o marketing digital está bem presente no dia a dia, visitas porta a porta, e conversas pessoalmente, que para a nossa região é muito importante, por ser um público mais “bairrista”.

Quando indagado sobre o futuro do consórcio o empresário acredita ter um futuro muito promissor pela frente, atualmente os bancos que já possuíam o consórcio em suas cadernetas, porém não o trabalhavam de forma expressiva, voltaram a dar foco no consórcio pois estão percebendo a alta constante de procura por este serviço, e caso os juros do financiamento continuem a subir, o cenário do consórcio para os próximos anos será ainda melhor.

D.P afirma que o principal diferencial do consórcio para as outras formas de compra é a facilidade que um escritório especializado oferece, além de possibilitar a fuga dos altos juros praticados pelos bancos, conseguindo um maior crédito de compra com um valor mensal de parcela inferior. Quando perguntado sobre as dificuldades do sistema de consórcio, afirma que na região da serra gaúcha o produto é pouco conhecido, o que acaba atrapalhando um pouco no momento de passar maior

credibilidade, dificuldade essa que é quebrada com o passar do tempo através de um bom trabalho prestado pelo profissional. Outra dificuldade que D.P reconhece é a relutância do cliente em começar a pagar por um determinado bem sem estar usufruindo dele.

Questionado também sobre a inadimplência no consórcio, se ela acaba se tornando um problema, o proprietário da Domus ressalta que a inadimplência está mais presente em créditos de menor valor, acredita-se que a falta de educação financeira é o principal agravante, públicos com um maior poder aquisitivo raramente acabam desistindo do consórcio.

A segunda entrevista qualitativa estruturada ocorreu na data de 10 de novembro de 2021, foi executada no escritório do empresário D.C de 31 anos proprietário da Conecta consórcios localizada na cidade de Farroupilha, D.C trabalha no ramo de consórcio a mais de 6 anos, sendo eles 3 anos como vendedor contratado da HS consórcios junto a loja Taqi, 1 ano como supervisor regional controlando lojas e vendedor de toda região do vale dos Sinos. Nos últimos 2 anos o empresário fundou a Conecta consórcios, hoje contando com 3 vendedores e uma secretária em sua equipe.

Questionado sobre a estrutura necessária para o escritório estar em funcionamento o entrevistado ressalta que a estrutura mínima necessária para ter um negócio é uma sala térrea, uma secretaria que cuide da parte administrativa e uma equipe de vendas de no mínimo 2 vendedores para ter uma maior abrangência, posteriormente, um envolvimento com a cidade, mantendo bons relacionamentos e um estudo de mercado. D.C afirma que para se tornar corretor de consórcios não precisa de um curso específico, apenas alguns treinamentos para empresa, mas como gestor de um escritório é necessário ter um curso para gestão, sendo dono de um escritório você deixa de ser apenas um vendedor, e começa a gerenciar uma empresa e uma equipe.

Sobre a abordagem de novos clientes, é muito relativo, depende muito da forma de captação desse cliente, depende de como se chegou até ele, qual a forma de prospecção. Hoje o ideal é desenvolver com o cliente todo o processo do consórcio, desmistificando o que os antigos pensam sobre o consórcio, mostrando que hoje em dia ele não é mais engessado como era antigamente.

Quando questionado sobre o futuro do consórcio D.C alega que no mercado atual o consórcio tem um ótimo futuro pela frente, hoje é a melhor ferramenta de

aquisição de qualquer natureza de bens. Hoje o consórcio em um geral tem um crescimento muito bom, pois as pessoas estão entendendo que é o meio mais barato, mesmo tendo que aguardar um certo prazo para aquisição. O prazo longo do financiamento também faz muitas pessoas migrarem para o consórcio, dependendo da questão de cada cliente, caso tenha algum valor para lance, o consórcio pode ser um crédito de liberação rápida. No Brasil o consórcio tende a ter uma vida longa.

O empresário salienta que o que torna o consórcio um produto melhor que seus concorrentes é a questão de a taxa do consórcio ser fixa, e se comparada aos juros exercidos pelos bancos, ela se torna muito inferior. Outra qualidade do consórcio frente aos outros meios de compra é ter um prazo menor e com uma parcela muito parecida, a venda da carta contemplada também atrai muitos investidores hoje pela flexibilidade de escolha, eu posso fazer um consórcio hoje e caso contemple daqui um ano e mudei de ideia, posso vender a carta contemplada e ter lucro sobre a venda.

Questionado sobre as dificuldades do consórcio, o proprietário da Conecta afirma que na região da serra é o pré-conceito que as pessoas têm com o produto, como a região é muito bairrista, fechada, os habitantes muitas vezes preferem pagar mais caro consumindo o produto do banco aonde já conhecem o gerente ao invés de um escritório especializado que tem menos tempo no mercado. Através do bom trabalho do escritório se está quebrando estes paradigmas, ganhando a confiança da população. O pós-venda tem que ser um diferencial obrigatório do escritório.

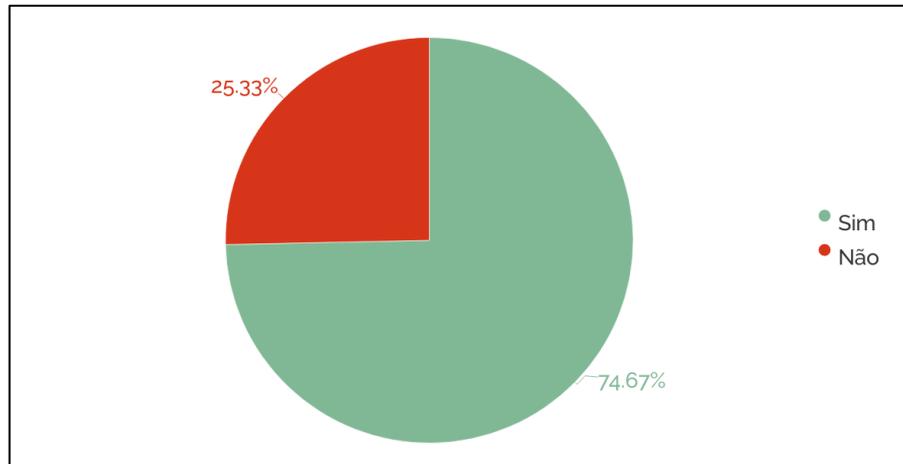
Mesmo o produto tendo um crescimento exponencial e constante nos últimos anos a inadimplência é um problema caso o escritório não saiba administrar, ajudar o cliente com algumas possibilidades no mês em que ele se apertar e não conseguir honrar com a parcela mensal. Algumas vezes mesmo tendo feito uma apresentação perfeita e prestando pós-venda, acontecimentos que fogem do controle do escritório fazem com que o cliente desista do consórcio, situações que abalem a vida financeira do cliente.

5.5.2.3 Pesquisa Quantitativa

O questionário com as perguntas elaborado no *Google Forms* ficou disponível para respostas no período de 05 de novembro há 12 de novembro de 2021. Estima-se que o formulário foi enviado para em torno de 900 pessoas, somando envios particulares e em grupos de WhatsApp. Obtendo um total de 75 respostas. Atingindo

assim o número mínimo de 5 vezes mais respostas do que a quantidade de perguntas elaboradas. A primeira pergunta do questionário buscava saber se o cliente possuía veículo próprio, conforme gráfico 1.

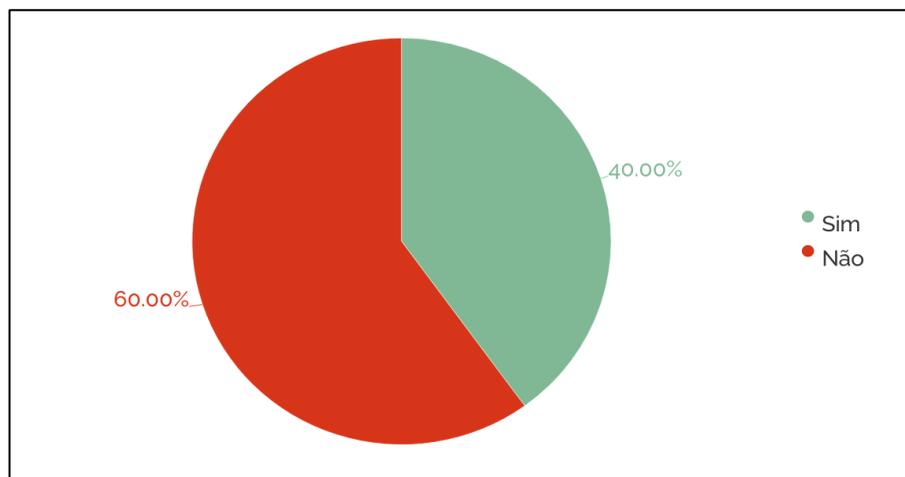
Gráfico 1 - Possui automóvel próprio?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Como resposta obteve-se o resultado de que 74,7% dos 75 entrevistados possuem veículo próprio e 25,3% não possui veículo. A segunda pergunta foi em relação a imóveis, quantos participantes da pesquisa possuem imóvel próprio, como pode ser visto no gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 - possui imóvel próprio?

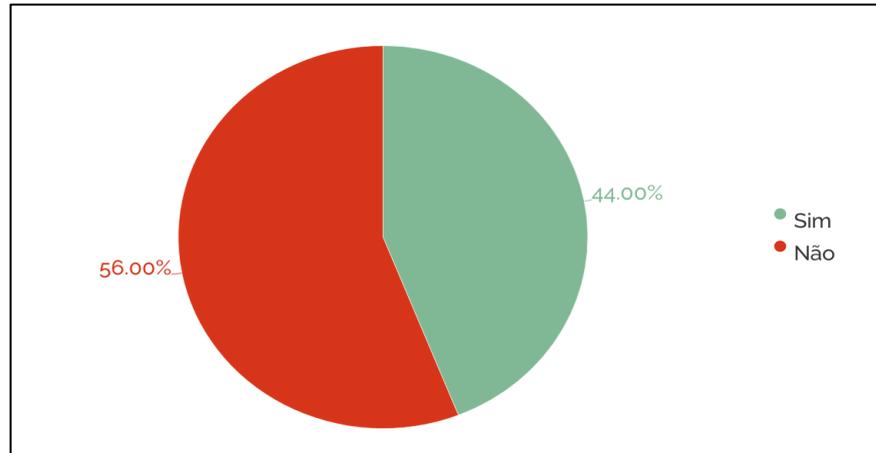


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Obteve-se o resultado de que entre os 75 participantes 60% não possuem imóvel próprio e os outros 40% têm moradia própria. A terceira pergunta é voltada

para o método de compra, quantos participantes já fizeram algum tipo de financiamento, seja ele imobiliário ou veicular. Conforme dados do gráfico 3.

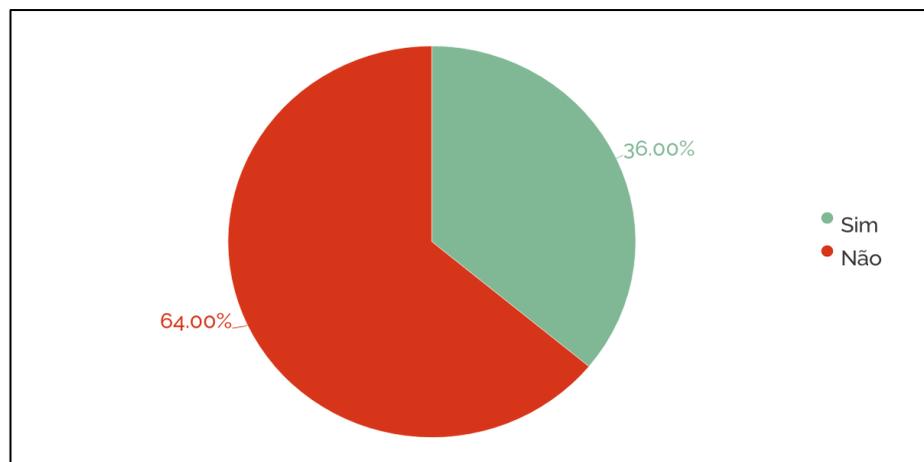
Gráfico 3 - Já fez financiamento para veículos ou imóveis?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

De acordo com os respondentes 56% adquiriram em algum momento da vida algum bem através do financiamento e os outros 44% nunca fizeram financiamentos de nenhuma natureza. A quarta pergunta, conforme gráfico 4, visava medir o conhecimento dentre os participantes sobre a taxa de juros imobiliário.

Gráfico 4 – Você sabe quanto é o juro médio de financiamento imobiliário?

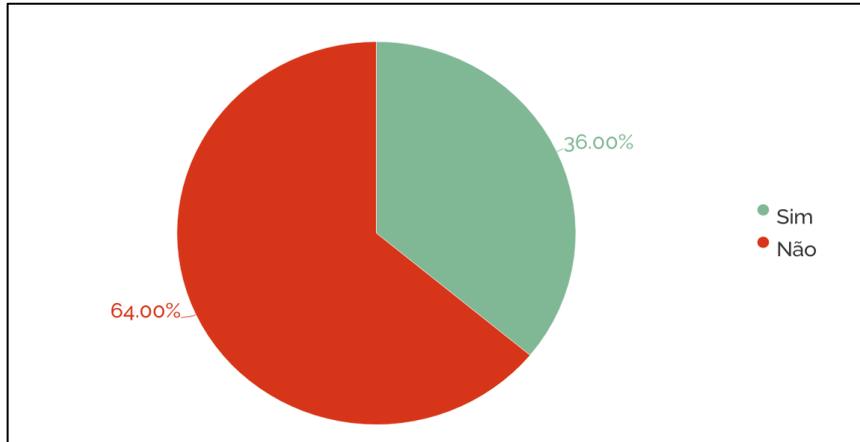


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Mesmo 56% dos participantes já terem adquirido algum bem através do financiamento, apenas 36% têm noção básica sobre a taxa aplicada, o restante 64% não tem ideia de quanto é a taxa aplicada pelos bancos na data atual.

A quinta pergunta, referente gráfico 5, visa obter os dados de quantos participantes da pesquisa tem conhecimento sobre o juro médio aplicado no financiamento veicular.

Gráfico 5 - Você sabe quanto é o juro médio de um financiamento veicular?

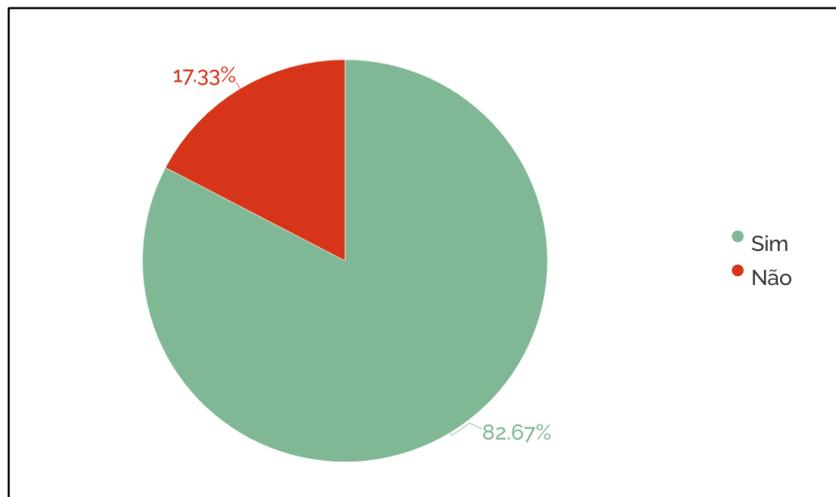


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os dados obtidos através do gráfico 5 são idênticos ao obtidos no gráfico 4, entende-se assim, que o mesmo grupo que não tem o entendimento dos juros aplicado para imóvel, não acompanha o valor pago nas taxas veiculares, sendo este 64% da amostra.

A pergunta de número 6 representada no gráfico 6, busca analisar qual percentual da amostra esperaria para adquirir um bem se soubesse que não iria pagar juros na aquisição.

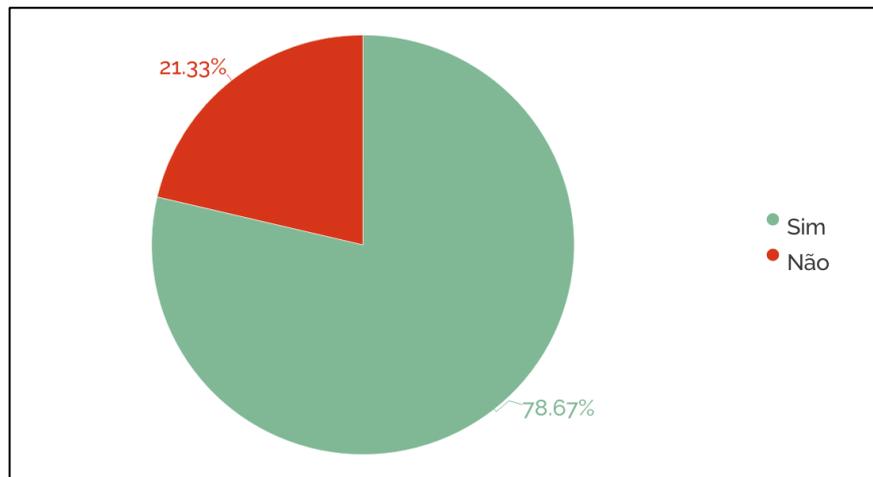
Gráfico 6 - Você esperaria para adquirir um bem sabendo que não vai pagar juros?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Pode-se analisar que uma grande maioria da amostra, 82,7% esperariam para adquirir um bem caso não precisasse pagar nada a mais além do valor praticado na aquisição do bem. Na sétima pergunta do questionário, foi questionado à amostra se eles começariam a pagar um carro hoje, para adquirir ele daqui um ano, conforme gráfico 7.

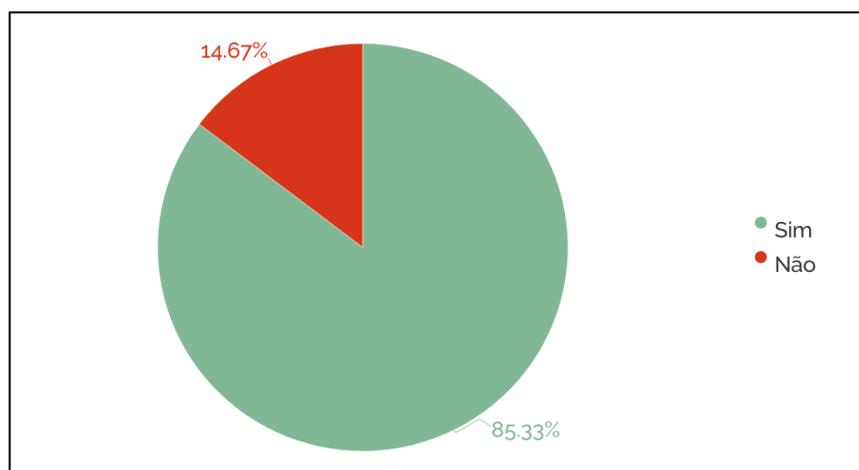
Gráfico 7 - Você começaria a pagar um veículo hoje para adquirir daqui um ano?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Como resultado, conseguiu-se visualizar que 78,7% do total de 75 participantes aguardaria pelo menos um ano para comprar um veículo que começasse a pagar agora. Na oitava pergunta, conforme gráfico 8, foi questionado à amostra se aguardariam 3 anos para morar em um imóvel que comesçassem a pagar imediatamente.

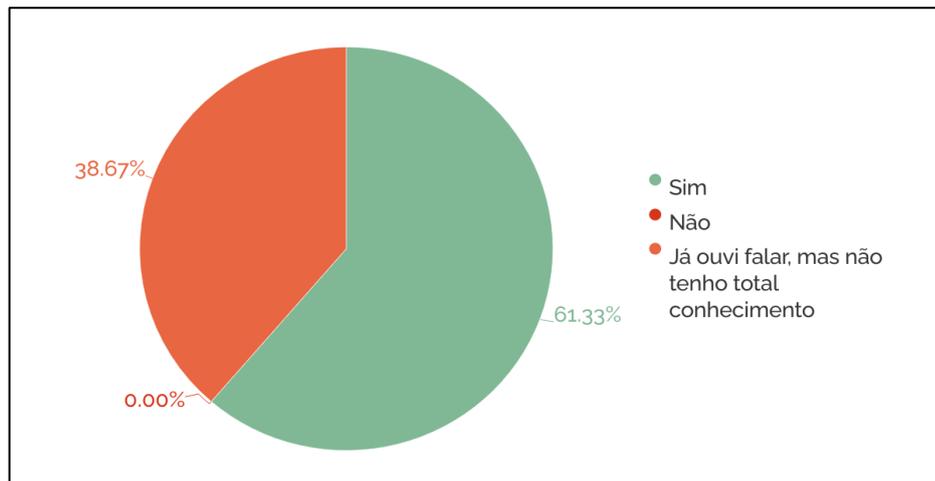
Gráfico 8 - Você começaria a pagar um imóvel hoje para morar daqui 3 anos?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Obteve-se uma fatia maior da amostra que esperaria para a compra de um imóvel do que esperariam para aquisição de um veículo. Até 85,3% dos questionados aguardariam 3 anos para morar na nova residência com pagamento mensal de parcelas com começo imediato. A nona pergunta, questiona a amostra se ela tem algum conhecimento ou já ouviram falar sobre consórcio, conforme gráfico 09.

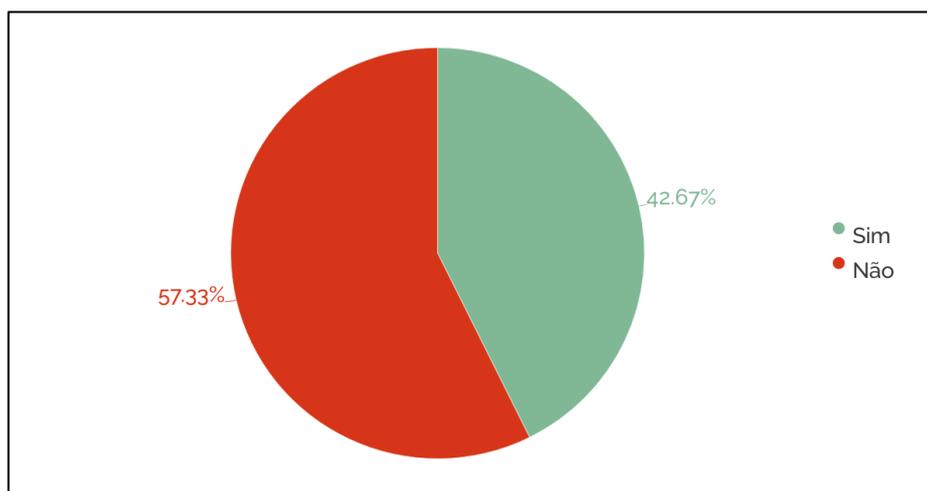
Gráfico 9 - Você sabe o que é consórcio?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Não houve nenhuma resposta dentre os 75 questionados que nunca ouviram falar sobre o consórcio. Dentro da amostra 61,3% dizem saber o que é consórcio e 38,7% já ouviu falar, porém tem um conhecimento raso sobre o assunto. A pergunta de número 10, conforme gráfico 10, questiona a amostra se em algum momento já tiveram algum consórcio de qualquer natureza.

Gráfico 10 - Você já teve algum consórcio?

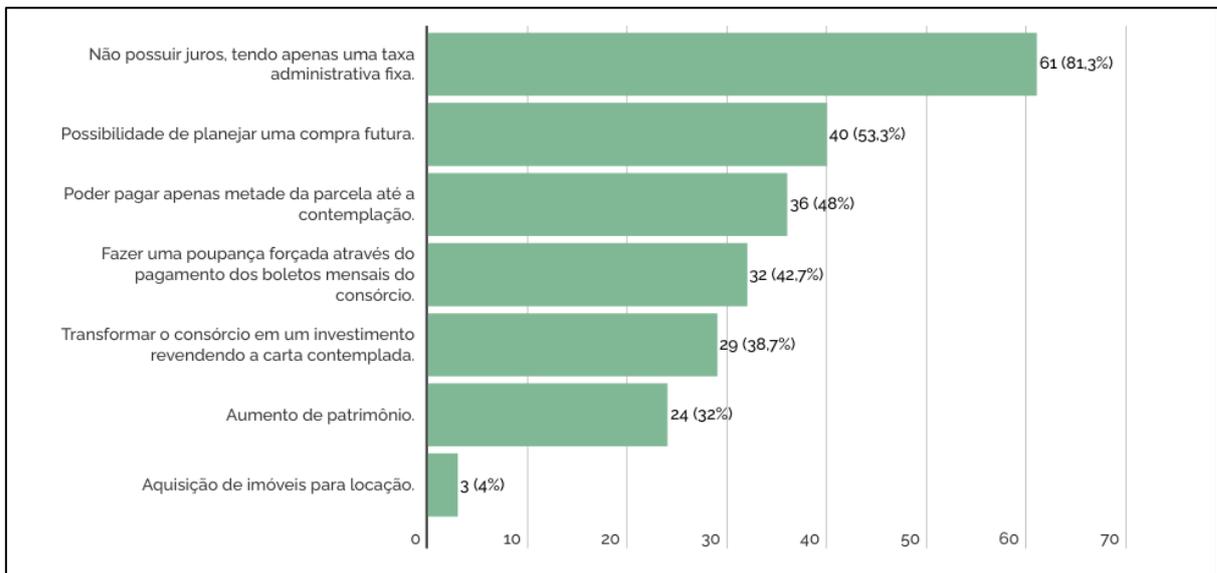


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conseguiu-se observar que dentre os 75 participantes, 57,3% nunca tiveram consórcio, e 42,7% já tiveram consórcio em algum momento.

A décima primeira pergunta, gráfico 11, questiona a amostra sobre quais as características do consórcio são mais atrativas para eles. Os entrevistados poderiam escolher até 3 características.

Gráfico 11 - Quais características te atraem em relação ao consórcio?

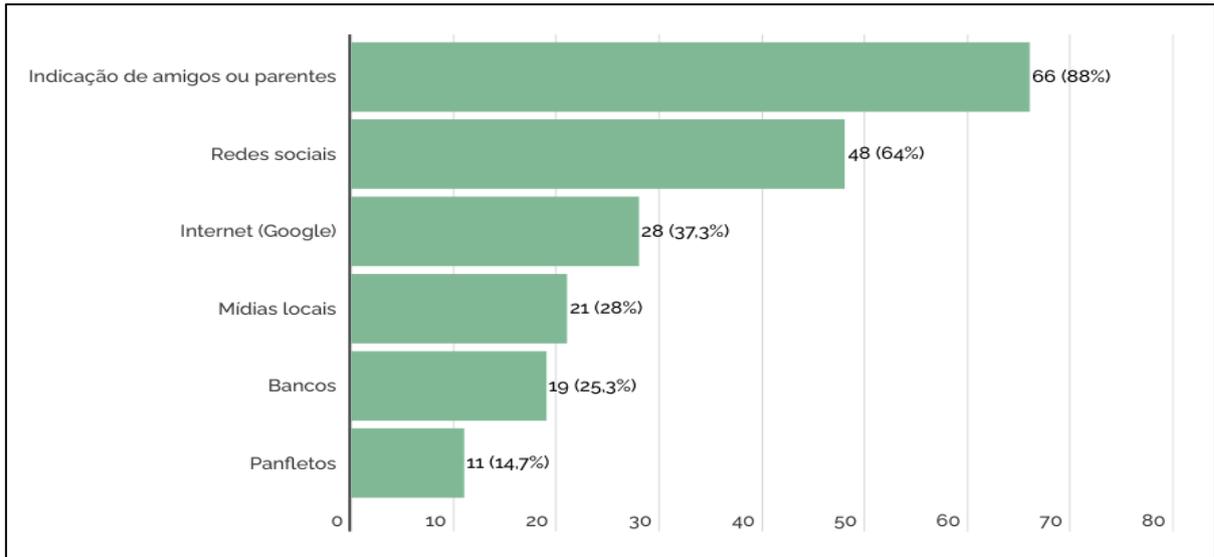


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em relação a questão, o diferencial com maior atratividade do consórcio com 81,3% dos votos é a possibilidade de não pagar juros, ter apenas a taxa fixa do consórcio. Na sequência, 53,3% votou em possibilidade de planejar uma compra futura, 48% dos votos para pagar apenas metade da parcela até a contemplação, 42,7% acha o consórcio uma boa maneira de fazer uma poupança, 38,7% da amostra acredita que transformar o consórcio em um investimento revendendo a carta contemplada é uma boa opção, 32% votou em aumentar o seu patrimônio, e apenas 4% votou para aquisição de imóveis para locação.

A décima segunda pergunta, gráfico 12, questiona a amostra sobre quais os meios usariam para chegar ao serviço de venda de consórcios.

Gráfico 12 - De qual forma você buscaria serviços de venda de consórcio?

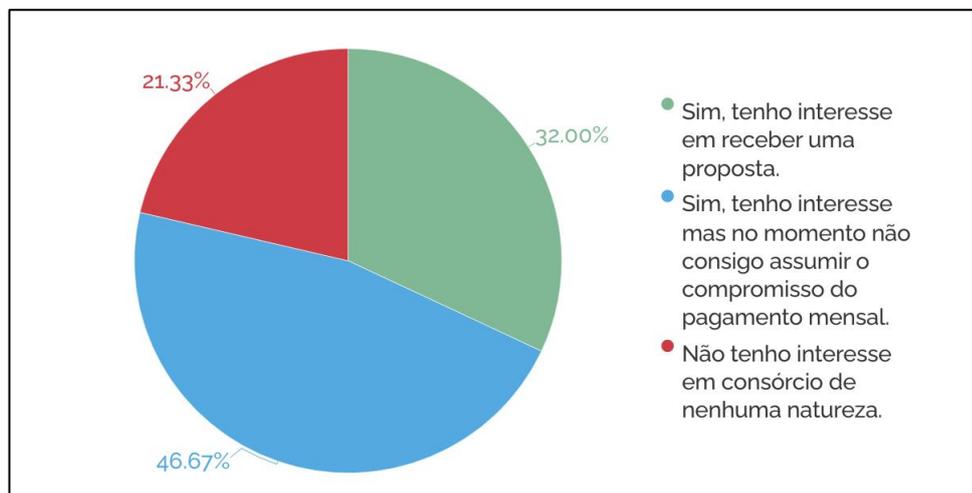


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme gráfico 12, 88% pediriam indicação a amigos ou parentes, 64% da amostra utilizaria redes sociais para achar um corretor de consórcios, 37,3% fariam uma pesquisa no Google sobre corretores na sua região, 28% iriam fazer uma busca por redes sociais, 25,3% fariam diretamente com o gerente do seu banco e 14,7% procurariam algum panfleto que tivesse informações sobre o consórcio,

A décima terceira pergunta, referente ao gráfico 13, questiona os participantes se eles aceitariam receber uma proposta de um corretor de consórcios.

Gráfico 13 - Você aceitaria receber uma proposta de assessoria de um escritório de consórcio?

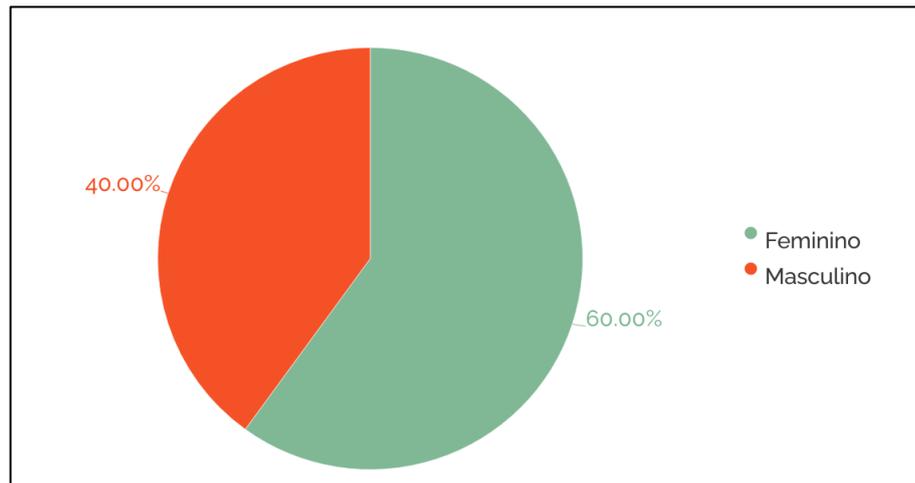


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Dentre os participantes, 46,7% têm interesse em receber uma proposta, porém no momento não tem condições de assumir uma parcela mensal, 32% têm interesse em receber uma proposta e tem possibilidade de pagamento e 21,3% não tem interesse em consórcios de nenhuma natureza.

A décima quarta pergunta, conforme gráfico 14, refere-se ao gênero dos participantes da pesquisa.

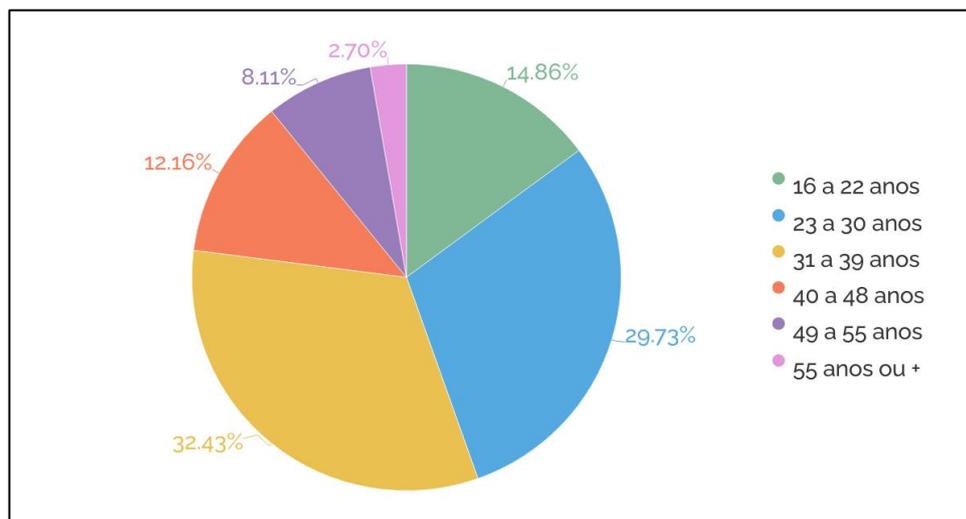
Gráfico 14 - Qual o seu gênero?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme o gráfico 14, 54,7% dos participantes são do sexo feminino e 45,3% da amostra são do sexo masculino. A décima quinta pergunta, referente gráfico 15, questiona os participantes sobre a sua idade.

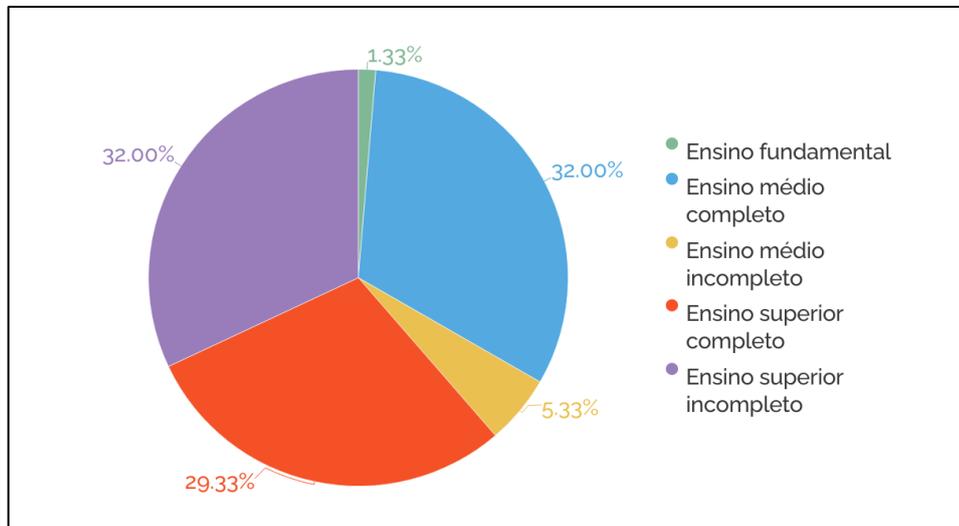
Gráfico 15 - Qual a sua idade?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme gráfico 15, 33,33% dos clientes têm entre 31 e 39 anos de idade, 29,3% dos clientes tem entre 23 a 30 anos, 14,7% tem entre 16 e 22 anos, 8% entre 49 e 55 anos e apenas 2,7% tem mais de 55 anos. A decima sexta pergunta, referente gráfico 16, questionou a amostra sobre qual o grau de ensino atual deles.

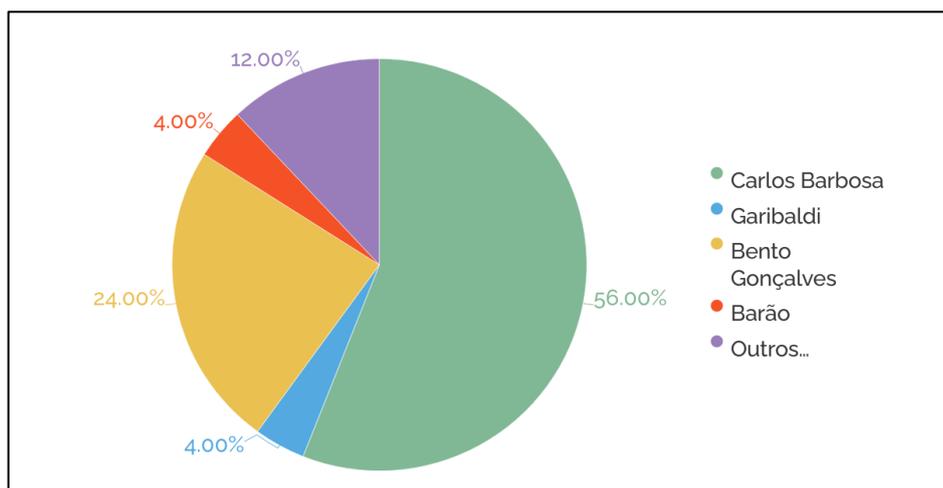
Gráfico 16 - Qual a sua idade?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Podemos observar que 32% dos entrevistados possuem ensino médio completo, 32% ensino superior incompleto, 29,3% possuem ensino superior completo, 5,3% da amostra possui ensino médio incompleto e 1,3% possuem apenas o ensino fundamental. Na decima sétima pergunta, conforme gráfico 17, os participantes responderam referente a sua atual cidade de moradia.

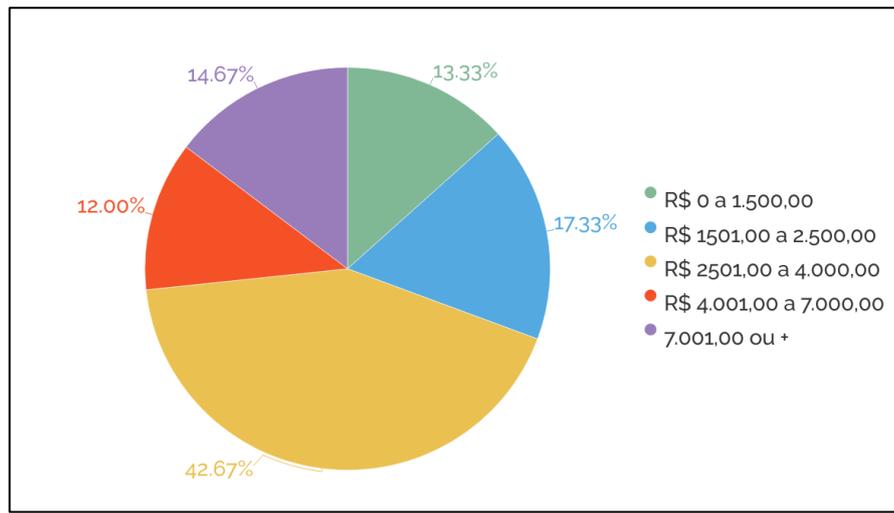
Gráfico 17 - Qual cidade você mora?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme resultado o gráfico 17, 56% da amostra é da cidade de Carlos Barbosa, 24% da cidade de Bento Gonçalves, 4% de Garibaldi, 4% de Barão, e o restante da amostra representando 12% é de cidades que não entram na região de atuação do escritório. Na decima oitava pergunta, conforme pode ser visto no gráfico 18, os participantes foram questionados sobre a sua faixa de renda mensal.

Gráfico 18 - Qual a sua faixa de renda mensal?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Dentre os participantes, 42,7% ganham entre R\$ 2501,00 a R\$ 4000,00, 17,3% ganham entre R\$ 1501,00 a R\$ 2500,00, 14,7% ganham R\$ 7 mil ou mais, 13,3% ganham entre R\$ 0,00 a R\$ 1.500,00 por mês e 12% ganham entre 4 e 7 mil reais mensais.

Conforme resultado e análise, a grande maioria da amostra tem um salário entre R\$ 2500,00 a 4 mil, assim é possível analisar que mantendo uma porcentagem saudável de até 30% da renda destinada ao consórcio, o ticket médio do escritório deve ficar em torno de R\$ 750,00 a R\$ 1.200 de parcela mensal paga pelos clientes.

Entende-se também que o escritório tem a possibilidade de atender clientes de forma remota através de vídeo chamadas e WhatsApp, podendo abranger uma área maior de atuação. Ainda sobre os resultados, levando em consideração o número de participantes da amostra que tem interesse em propostas de consórcio consegue-se analisar quantos clientes é necessário abordar mensalmente para se obter uma venda atrativa, considerando que em torno de 30% dos participantes demonstram interesse em uma proposta.

Dentre as respostas obtidas na pesquisa quantitativa, entende-se que a proposta inicial do canvas atende os principais meios de busca dos clientes pelo consórcio e visa sanar a principal necessidade atual que é um método de compra onde o cliente tenha maior transparência e um meio de compra mais barato e com um prazo menor. Sendo assim manteve-se o canvas do capítulo 4.2.

6 ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO

Para Chiavenato (2021), para um negócio ser bem-sucedido, o seu administrador deve sempre ter um planejamento, improvisar não é uma opção. Fazer qualquer ação no escuro é estar fadado ao fracasso. Planejamento é estudar com antecedência toda ação que será tomada, posta em ação. O plano de um novo negócio não elimina as dificuldades que é empreender, mas ajudar a organizar aonde devemos direcionar nossos esforços e preocupações.

Segundo Dornelas (2021), atualmente no Brasil há mais de 7 milhões de micro e pequenas empresas, somando os microempreendedores este número chega a 17 milhões, em 2011 este número era de 6 milhões. Segundo estudos do Sebrae, consegue-se identificar que as pequenas empresas têm fundamental importância para a economia nacional, representando em torno de 98% das empresas do Brasil e 21% do Produto Interno Bruto.

6.1 MICROAMBIENTE

Para Chiavenato (2021) o microambiente é o seu setor específico de negócio, aonde o empreendedor precisa conhecer a fundo seus clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras. Estas variáveis influenciam fortemente o sucesso do negócio. O microambiente é o nicho aonde a empresa se situa, aonde busca ter domínio sobre os clientes que consomem este serviço.

6.1.1 Clientes

O segmento de clientes que este novo negócio deseja atingir são pessoas com idade entre 16 e 55 anos que pretendem adquirir algum bem móvel ou imóvel, fazer alguma reforma ou ampliação estrutural na sua residência ou empresa, clientes investidores que optam por revender as cartas de crédito contempladas, investidores que buscam um aumento de patrimônio comprando imóveis com o consórcio e pondo para locação.

Sobre o relacionamento, a empresa irá contar com uma secretária exclusiva para os processos de contemplação, envio de boletos e sanar dúvidas que possam

vir a surgir. Todos os vendedores serão responsáveis por prestar o pós venda a seus clientes.

Os principais clientes que o escritório pretende atingir são os empresários de Carlos Barbosa e região, visando um público com uma renda maior e com mente empreendedora, visando o consórcio a título de investimento.

6.1.2 Fornecedores

A empresa é uma prestadora de serviço por esse motivo não tem um produto físico para necessitar de fornecedor. Porém o escritório precisa ter um vínculo muito grande com a administradora HS consórcios para sanar dúvidas não frequentes e solicitar apoio para algumas tarefas que não podem ser feitas no escritório. Como por exemplo algumas alterações cadastrais, alteração de boletos, renegociação de boletos não pagos etc.

6.1.3 Concorrentes

Os principais concorrentes do escritório são outros escritórios exclusivos de venda de consórcio, pois tem uma maior liberdade de prospecção de clientes do que os bancos.

Para ter uma noção dos valores e taxas que estão sendo aplicados pela concorrência, são feitas simulações nos sites para ter uma comparação com os nossos valores.

Hoje em Carlos Barbosa não há nenhum outro escritório exclusivo de consórcio, alguns corretores vêm de cidades vizinhas prestar atendimento na cidade. Atualmente o principal diferencial competitivo que foi encontrado na concorrência é o plano pontual da Rodobens consórcios, aonde após certo período é possível reivindicar a contemplação, sendo o restante do crédito pago pelo banco Rodobens.

Frente aos bancos escritórios especializados de consórcio tem como diferencial a flexibilização de horário para atendimentos, podendo ser em um horário que fique melhor para o cliente, não se restringindo ao horário comercial.

6.1.4 Entidades regulamentadoras

Hoje o consórcio é regulamentado pela ABAC (Associação Brasileira de Administradoras de Consórcio), que é a entidade de classe sem fins econômicos que representa o Sistema de Consórcios em todo o território nacional. Fundada em 1967, a ABAC tem desempenhado papel essencial para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das normas e dos mecanismos do Sistema, atuando como interlocutora da classe perante órgãos públicos e privados, empresas do setor, imprensa, consumidores e sociedade civil em geral.

Também regulamenta as administradoras de consórcio que estão aptas a comercializar esse serviço o Banco central, através da lei nº 11.795/2008. Todas as administradoras regularizadas constam no site do banco central (www.bcb.gov.br).

6.2 MACROAMBIENTE

Para Chiavenato (2021) as empresas não vivem isoladas no mundo, elas trabalham em um ambiente de constantes mudanças que envolvem tudo que existe fora de suas fronteiras. O ambiente é tudo que cerca uma empresa, sociedade, região, país, cenário mundial, ambiente geral ou macroambiente.

No Macroambiente todas os negócios operam em um ambiente geral, que é composto por diversas variáveis que interagem entre si provocando mudanças rápidas em todo o ambiente. Os fatores que podem afetar o andamento da empresa no macroambiente econômico são: sociocultural, político legal, demográfico e tecnológico. Tendo uma análise e um planejamento é possível ter diagnósticos precoces de mudanças no macroambiente aproveitando oportunidades ou evitando ameaças e minimizando perdas. O macroambiente afeta e influencia todas as empresas e negócios nele contidos (CHIAVENATO, 2021).

6.2.1 Fatores Econômicos

Atualmente o mundo inteiro está passando por uma situação ímpar devido à crise de saúde causada pelo Covid 19 que acabou atingindo a questão financeira do mundo todo por diversos motivos. O consórcio foi um dos segmentos que não deve recessão em nenhum momento, pelo contrário, devido a alta da taxa Selic que é

referência para cálculo de taxas de juros, o consórcio vive um de seus maiores momentos, por ter a sua taxa administrativa fixa em contrato em todo o período do grupo acaba se tornando uma opção ainda mais barata e segura para o consumidor. Indiferente das suas linhas de atuação, tanto para veículos como imóveis.

6.2.2 Fatores Políticos-legais

Segundo Spiro (2010) leis, estatutos e regulamentos podem afetar as organizações e as vendas de diversas formas, as mudanças de leis de estado para estado podem tornar a venda de certo produto inviável por alguma restrição. Levando em consideração o produto consórcio, ele está amparado por uma lei nacional e vinculado ao banco central. Um momento de instabilidade política pode deixar um clima de incertezas futuras e gerar uma recessão momentânea na população por medo das decisões dos futuros governantes.

6.2.3 Fatores Tecnológicos

Na questão da tecnologia, vem a ajudar a prosperar ainda mais o negócio, com a possibilidade de assinaturas digitais pode-se lançar contratos a distância podendo ter clientes por todo o Brasil. Já é uma realidade hoje dentro da HS consórcios o aplicativo aonde o cliente pode ter acesso total a todos os dados do seu consórcio, podendo conferir extrato, baixar boletos, conferir os contemplados em seu grupo, ajudando a passar total transparência para os clientes.

6.2.4 Fatores Sociais

O consumo do consórcio não depende de fatores sociais para ser consumido, levando em consideração que hoje já é um produto inserido em todo o território nacional, um fator social que pode ser importante é a identidade do vendedor com o público que ele atende, segundo Las Casas (2019), é normal vendedores se saírem muito bem vendendo certo produto em uma região e quando são transferidos não conseguem ter a mesma assertividade com outro público, a identificação pessoal é fundamental para que haja a venda.

6.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

As oportunidades que pode-se observar são direcionadas a possibilidade de através de redes sociais e um sistema com assinaturas digital abranger o número de clientes que podem ser atendidos pelo escritório, entregando um atendimento transparente e de qualidade através da internet. Por ser um serviço que atinge qualquer pessoa com mais de 16 anos o consórcio é uma ferramenta de organização financeira que vai estar cada vez mais presente na vida do Brasileiro.

A falta de concorrentes de escritórios exclusivos de venda de consórcios é tida como uma oportunidade de se tornar referência na região antes que outras empresas se insiram no mercado local.

Falando das dificuldades do consórcio, a falta de conhecimento do produto pode ser um problema, até conseguir entregar um material explicativo de qualidade para toda a região, assim apresentando o produto de forma que fique mais clara. Uma crise nacional aonde cause uma grande onda de desempregos pode ser considerado como uma ameaça a qualquer mercado financeiro não sendo diferente no consórcio. Caso os juros do financiamento se equiparem a taxa administrativa cobrada pela administradora de consórcios poderá ter uma grande migração dos clientes de consórcio, pensando em ter o bem desejado de forma imediata.

Oportunidades:

- a) sistema de vendas e assinatura online;
- b) possibilidade de clientes com larga faixa etária;
- c) falta de concorrentes que prestam serviço exclusivo de consórcio;
- d) possibilidade de se tornar referência em poucos anos.

Ameaças:

- a) falta de divulgação em grande escala;
- b) crises econômicas;
- c) baixa dos juros dos financiamentos.

6.4 ANÁLISE SWOT

Segundo Gravina (2013) a análise SWOT também é conhecida como análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. A análise dos pontos fracos e fortes é feita principalmente no ambiente interno da organização, levando em

consideração os recursos físicos, humanos e organizacionais. As ameaças e oportunidades são referentes ao ambiente externo da organização analisando os pontos de forças político-legais, sociais, econômicas e tecnológicas.

Através da análise de SWOT foi analisado as competências do escritório de consórcio, traçando seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades de mercado. Como se pode ver no quadro 2.

Quadro 2 – Análise SWOT

Ambiente Interno	
<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produto pouco conhecido - Falta de mão de obra qualificada - Custos elevados inicialmente - Processos de contemplação burocráticos - Falta de controle sobre a inadimplência 	<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não possuir juros - Taxa administrativa fixa - Meia parcela até a contemplação - Poder de compra à vista - Várias formas de contemplação - Não precisa de entrada - Administradora consolidada
Ambiente Externo	
<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de bancos consolidados - Falta de educação financeira da população - Imediatismo dos clientes - Novos concorrentes 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplo mercado de atuação - Falta de concorrentes especialistas - Fuga dos juros bancários - Oportunidades de investimento - Alta da taxa Selic - Parcerias com imobiliárias e garagens de veículos

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O produto pouco conhecido no mercado citado como uma fraqueza do consórcio se dá por ser um produto relativamente novo, que teve as suas leis nacionais feitas apenas em 2008, gerando maior liberdade de trabalho, é uma fraqueza que com o passar do tempo está diminuindo gradativamente. A falta de mão de obra de vendedores qualificados é um problema pois pode ocasionar em vendas malfeitas, fazendo baixar a credibilidade do escritório. Os processos de contemplação engessados se dão por conta do bem adquirido com o consórcio ter que ficar como

garantia, gerando assim uma série de documentos atrasando um pouco a aquisição do bem. A falta de controle sobre a inadimplência ocorre junto com a falta de organização financeira do consumidor em geral, que acaba tendo que deixar o consórcio de lado por falta de planejamento financeiro.

Alguns dos pontos fortes do escritório são dados pelo ótimo produto há para trabalhar, mesmo o cliente não adquirindo o produto de forma imediata, o valor poupando por não estar pagando juros vale a organização financeira do mesmo. Junto com a HS consórcios o escritório tem a possibilidade de oferecer para o cliente o benefício de pagar apenas metade da parcela até a contemplação, facilitando a aquisição de bens de maior valor, como por exemplo um imóvel para pessoas que pagam o aluguel juntamente com o consórcio. Após a contemplação o poder de compra à vista dá para o consorciado o poder de barganha, podendo conseguir descontos na hora da aquisição do bem.

As ameaças externas que pode-se observar na região da serra se dá por conta de haver bancos de confiança que também oferecem o produto consórcio, assim muitas vezes os clientes preferem pagar mais caro, porém fazem com quem já possuem um relacionamento mais estreito. A falta de educação financeira atrelada ao imediatismo é uma das ameaças que mais impedem o crescimento do consórcio, visto que o cliente prefere pagar um valor muito maior pelo bem, mas consumir de imediato.

Dentre as oportunidades que o mercado oferece, a falta de especialistas que podem oferecer um serviço de qualidade para o cliente onde ele não fica preso ao horário comercial para ter uma consultoria não precisando sair em horário de trabalho para ir até o banco por exemplo. No cenário atual o que está elevando o consumo de clientes de consórcio é a alta da taxa Selic, elevando com ela a taxa básica de juros aplicada pelos bancos, tornando o consórcio ainda mais atrativo para quem quer fugir dos juros e busca uma parcela mais acessível. A demanda por cartas de crédito contemplada acaba aumentando também, pois mesmo o cliente final pagando ágio na compra, a parcela fica na maioria das vezes, melhor do que a praticada pelo financiamento imobiliário.

Este capítulo tem por objetivo obter ações mercadológicas que serão necessariamente aplicadas para atingir o público alvo do escritório, e por consequência, obter o resultado financeiro desejado.

7.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

Para Gilbert (2009) Para ser feito uma segmentação de clientes, é preciso separá-los por categoria e direcionamento do público para a mercadoria desenvolvida para ele. Com a segmentação de clientes a intenção é conseguir conhecer melhor as necessidades e problemas do público que se deseja atingir.

A segmentação de clientes costuma agrupar os clientes nas seguintes categorias (TORREÃO, 2021):

- a) Demográfica: Nesta categoria é levado em consideração informações básicas pessoais, como idade, sexo, renda e educação;
- b) Geográfica, dividindo os clientes por localização, região ou até mesmo por área, rural ou urbana;
- c) Comportamental, nesta categoria a divisão dos clientes acontece por meio dos produtos que consome, por faixa de valores gastos no segmento do produto e sentimentos;
- d) Psicográfica tem como base o estilo de vida do indivíduo.

A Prosperare consórcios utilizará como base os segmentos geográficos, demográfico e comportamental, levando como base a venda de consórcios para a região da Serra gaúcha, se enquadrando em uma segmentação geográfica buscando poder atender a sua grande maioria de clientes de forma presencial, gerando uma maior conexão com o cliente. O estilo de vida é um fator importante na segmentação de clientes da Prosperare, visto que o público que procura este tipo de serviço geralmente é mais cauteloso em relação a suas compras, levando em consideração o valor final a ser pago.

7.2 ANÁLISE DE MERCADO

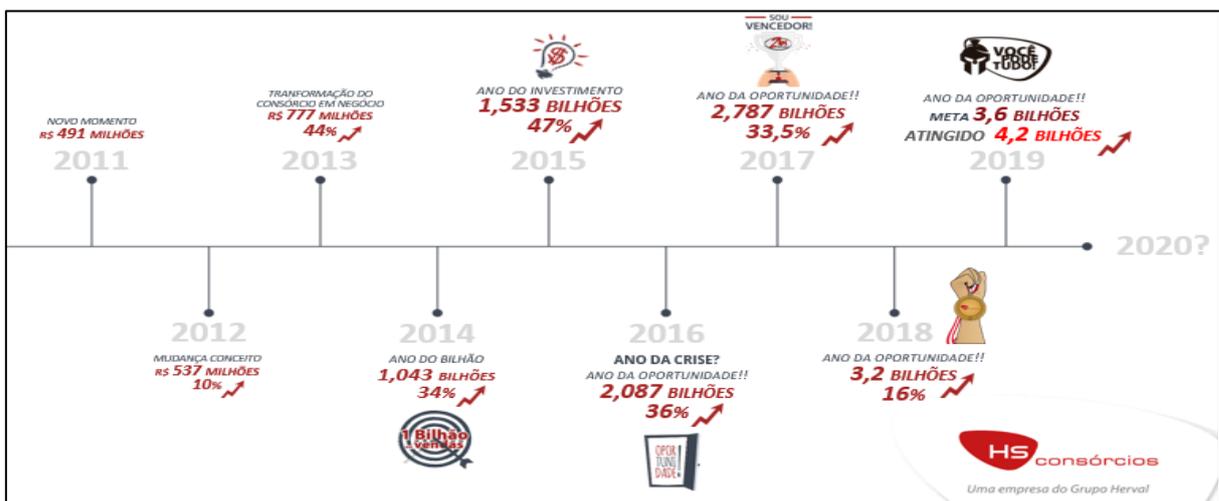
Para Alvares (2015) o mercado de negócios gerencia uma grande quantidade de informações, em um mercado altamente competitivo onde não se vê mais com tanta frequência grandes gigantes do mercado dominando uma enorme fatia de um nicho de clientes. Alvares ressalta também, que a nova filosofia de mercado é que o verdadeiro cliente é o consumidor final, independente se é para ele que se está vendendo o produto ou serviço.

A Prosperare consórcios estará inserida na cidade de Carlos Barbosa, que segundo o senso de 2020 tem 30.241 habitantes. Porém, a região de atuação que o escritório pretende atingir é toda a Serra Gaúcha que segundo dados do IBGE (2020) atualmente conta com 14 municípios, que somando as suas populações chega a uma população de 864 mil habitantes. Os mais próximos da área de atuação do escritório são os municípios de Garibaldi, Caxias do Sul, Farroupilha e Barão.

Atualmente em Carlos Barbosa a Prosperare será a única empresa exclusiva na prestação de serviço de venda de consórcios, dividindo o mercado com os bancos locais e vendedores de outras regiões que prospectam clientes em Carlos Barbosa.

Levando em consideração o crescimento da HS consórcios, empresa representada pela Prosperare, o crescimento médio esperado no escritório é de 50% do crescimento médio da empresa, levando em consideração que a HS está em constante expansão nacional e a Prosperare pretende focar seu atendimento de forma regional.

Figura 2 – Evolução anual de vendas



Fonte: Disponibilizado pela HS consórcio em treinamento para colaboradores (2021).

Segundo a figura 2 é possível ver que o crescimento da HS consórcios vem de uma constante evolução, no ano de 2020 a empresa atingiu o valor de vendas de R\$ 7 bilhões em novas cotas de consórcio, e em 2021 o total de R\$ 10 bilhões em venda de cotas de consórcio, contabilizando um crescimento de 42% nas vendas em um único ano. O segmento de consórcio no Brasil também teve uma alta de 6,9% em 2021 em comparação a suas vendas em 2020 (ABAC, 2021). Crescimento consideravelmente inferior ao da HS consórcios.

Segundo Kogut (2022), fundador da administradora de consórcio Mycon, se os juros de financiamentos continuarem no patamar atual, serão vistos anos de prosperidade para o consórcio, pois ele é a porta de entrada para uma compra consciente e pagando um valor menor.

A estimativa de previsão de vendas para a empresa está apresentada a seguir, na tabela 1.

Tabela 1 – Previsão de vendas

Produto	Valor de venda					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Cartas de crédito	12	12	14	15	17	20
Produto	Valor de venda					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Cartas de crédito	23	25	20	17	15	12
Produto	Valor de venda					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Cartas de crédito	202	245	265	286	309	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para a venda de consórcio nos 3 primeiros meses e nos 2 últimos meses do ano de forma geral sempre houve um volume menor em comparação ao resto do ano devido as pessoas saírem de férias e terem outros gastos pontuais como IPVA, IPTU e férias.

A estimativa usada para crescimento do escritório é de em torno de 8% ao ano, levando em consideração o crescimento médio do consórcio a nível nacional. O crescimento poderá ser maior caso haja contratação de funcionários que consigam desempenhar a função de vendedores e agregar a média de vendas do escritório e o aumento de credibilidade e confiança na empresa por parte dos moradores da região.

7.3 PRODUTO

Segundo a definição de Las casas (2019), o produto é o principal objeto de comercialização. Ele é desenvolvido exclusivamente para sanar a necessidade de um nicho de consumidores. Sendo assim, a principal função de um produto é gerar benefício ao consumidor.

Produtos podem ser diferenciados em 2 tipos, de consumo ou industrial. O produto de consumo é pensado para o consumidor final, ao falar em produto para a comercialização podemos citar os serviços, que são classificados como produtos intangíveis, que não podem ser tocados, mas podem ser comercializados (FIGUEIREDO, 2013.) É nesta categoria que a Prosperare consórcios se enquadra, prestando serviços de comercialização de crédito para aquisição de bens.

As marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa, pois sintetizam as experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas em relação a um produto ou empresa. A marca de uma empresa é a manifestação visual de um conjunto de fatos, sentimentos, princípios, crenças e valores. Elas têm um propósito essencial: dar sentido e orientar todo o relacionamento entre uma empresa e seus públicos. Por isso, como forma de preservar sua imagem e valores, é necessário que ela mantenha-se coesa sempre que utilizada. A figura 3 apresenta a logo marca produzida para representar a Prosperare consórcios.

Figura 3 – Logomarca da Prosperare consórcios



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O símbolo da empresa representado pela montanha faz uma simbologia de alcançar seus objetivos e chegar ao topo. A cor vermelha significa coragem, força,

energia, poder, vibrante, glamour e requinte. O preto representa poder, autoridade, profundidade, autocontrole, disciplina, independência e força de vontade. E a cor cinza significa neutralidade, elegância e sofisticação.

O serviço prestado pelo escritório será unicamente na comercialização de cotas de consórcio da administradora HS, o escritório será responsável por todo o processo desde a venda da cota de crédito, acompanhamento mensal do consórcio do cliente, até a contemplação e compra do bem contratado. Podendo ele ser de origem veicular ou imóveis. Caso o cliente opte pela venda da carta de crédito para obtenção de lucro, o escritório responsabiliza-se por achar um comprador que pague o valor de mercado do crédito contemplado.

7.4 PREÇO

Segundo Las Casas (2019), O preço tanto no setor de serviços quanto no de produtos tem as mesmas considerações básicas. Nas duas situações os preços são atribuídos para gerar receita. Para Las Casas (2019) o setor de serviços por ter um produto intangível o preço tem uma força de comunicação maior, e caso o serviço não seja precificado de forma correta pode afastar o público-alvo.

Se o preço for alto, a expectativa do cliente é que o serviço seja de qualidade superior, como acontece inversamente com um serviço precificado de forma mais barata. O erro na hora da precificação do serviço pode gerar uma expectativa frustrante.

Os preços praticados pela Prosperare consórcios são fixos e tabelados pela HS consórcios, que é quem administra e cria os grupos de consórcio oferecidos pelo escritório. A taxa de administração utilizada para veículos é de 15% + 1% de fundo de reserva em grupos de 100, 120 e 140 meses de duração. Nos grupos de veículo com prazo de 36 meses a taxa aplicada é de 8,5% + 1% de fundo de reserva. Já nos grupos destinados a compra de imóveis suas variações, a taxa é a mesma em todos os períodos, sendo fixa em 22% + 1% de fundo de reserva para os grupos de 180, 200 e 220 meses.

Para Gilbert (2009) o preço é apenas um dos fatores que o cliente analisa na hora da compra de um determinado serviço ou produto. Ao precificar o seu serviço é crucial levar em consideração o preço de referência utilizado pelo cliente, isto é, o

preço que seus clientes utilizam como base para comparar se certo serviço está caro ou barato.

O serviço de corretagem de consórcio geralmente é analisado pelo preço que está sendo praticado nos financiamentos bancários, que são atrelados à taxa Selic. Geralmente tendo uma grande variação no período contratado.

Segundo Almeida (2022), as taxas de juros tiveram um aumento exponencial com a alta da taxa Selic, estando atualmente superior a 9,33% ao ano.

A Comissão recebida pela Prosperare consórcios em cima de cada venda, independentemente se for no ramo imobiliário ou veicular é de 4% sobre o valor total do crédito vendido, 50% no momento da venda e 50% no momento que o cliente é contemplado, a menos que o cliente não opte pela meia parcela e pague integral a desde o começo do seu consórcio. Para elaboração do preço do serviço da Prosperare foi levado em consideração o valor do ticket médio das cartas de crédito comercializadas. O valor de R\$ 108.000,00 refere-se ao valor médio aplicado sobre as vendas nos primeiros 12 meses.

Tabela 2 – Estimativa de valor

Produto	Preço unitário (R\$)					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Cartas de crédito	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000
Produto	Preço unitário (R\$)					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Cartas de crédito	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000
Produto	Preço unitário (R\$)					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Cartas de crédito	108.000	118.800	130.650	143.700	158.100	

Fonte: Informações internas HS consórcios (2021).

Preço unitário com correção anual sobre o valor médio das cartas de crédito comercializadas.

7.5 PROMOÇÃO

Segundo Las Casas (2019), na promoção é onde ocorre a oferta do produto para venda, é comum e recomendável que as empresas participem de feiras de negócios e eventos que concentre um grande volume de pessoas que procuram por

aquele produto ou serviço, neste tipo de evento muitos negócios são fechados e outros muitos se iniciam. A Prosperare Consórcios pretende participar em parceria com os órgãos da cidade da Expo ACI e feira de compras de Carlos Barbosa, feiras estas que tem um grande volume de visitantes. Nestes eventos o escritório pretende entregar um grande volume de material informativo e conversar com os visitantes para entender os seus planos para o futuro e ver como o consórcio pode auxiliá-los.

Para Gilbert (2009), as mensagens de uma equipe de marketing eficiente podem gerar um sentimento para o cliente de que ele tem um problema e que o serviço ofertado pode suprir essa necessidade.

Com o objetivo de intensificar as vendas de consórcio através de relacionamentos, a Prosperare Consórcios vai trabalhar com um programa de indicação, aonde vai oferecer a seus clientes uma recompensa por indicar seus conhecidos caso eles fechem algum contrato com o escritório. A recompensa será feita em dinheiro e o valor será proporcional ao valor do crédito que a indicação fechar.

O escritório conta com a possibilidade de listagem de clientes de outras empresas do grupo Herval para o oferecimento do consórcio, a principal empresa que gera esta listagem de clientes é a Taqi, loja de departamentos, onde tem um volume considerável de clientes em Carlos Barbosa.

Atualmente o mercado de vendas pela internet está cada vez mais presente no dia a dia, não poderia ser diferente na venda de créditos de consórcio, por isso, a Prosperare Consórcios contratará uma equipe de marketing para fazer postagens semanais em sua página do Instagram, toda a postagem será impulsionada com um valor diário de aplicação. A empresa de marketing escolhida será a Adapt que conta atualmente com algumas empresas de consórcio na sua carteira de clientes, lhes dando uma expertise no mercado deste serviço. O valor atual cobrado pelo serviço pela Adapt é de R\$ 697,00 mensais mais o valor utilizado mensalmente para os impulsionamentos. Outro serviço de prospecção que o escritório pretende adotar é a compra de espaço de divulgação na caixa de lanches da lancheria Bocanhas, empresa esta que tem excelente atuação no mercado que atua e o proprietário faz a venda destes espaços para empresas de outros ramos. A Prosperare, para potencializar a disseminação da sua marca pretende fazer a distribuição de material informativo no formato de panfletos, com uma entrega de 2 mil exemplares mensais.

7.6 PRAÇA

Las Casas (2019) define como característica de praça na área de serviços é que a produção e o consumo ocorrem de forma simultânea, em virtude disso o prestador de serviço deve estar o mais próximo possível de seu cliente, sendo o mais comum é que o prestador se desloque até o cliente para o atendimento.

A Prosperare tem como prioridade o atendimento a Carlos Barbosa e as cidades aos seus arredores, por isso a sua sede será na cidade, com a possibilidade de atendimento no escritório ou deslocamento até a residência ou empresa do cliente para atendimento. Todo atendimento terá um acompanhamento pós venda até o final do prazo do consórcio contratado, o acompanhamento será majoritariamente de forma remota com esclarecimento de dúvidas e ofertas de lances, porem caso o cliente precise de um auxilio maior o representante que efetuou a venda tem a responsabilidade de se deslocar para efetuar o atendimento pós venda. Essa forma de atendimento visa fidelizar o cliente e gerar indicações pela confiança e transparência geradas.

7.7 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Para Las casas (2019) O relacionamento com clientes tem sido comparado diretamente com um relacionamento pessoal. Levando em conta que nos tempos atuais é comum jovens terem relações curtas e esporádicas, e muitos dos que se casam, tem uma separação precoce, sem um esforço maior para manter o relacionamento. No relacionamento com os clientes deve-se fazer o oposto disso, procura-se manter um casamento harmonioso com o cliente e com fornecedores, tentando manter esse relacionamento profissional pelo maior tempo possível. As empresas estudam as vontades de seus clientes, tentando atendê-las para perpetuar a relação empresa consumidor.

Segundo Gilbert (2009) Muitas empresas procuram desenvolver relações mutuamente benéficas para seus clientes, estes valorizam mais uma relação aonde há envolvimento com o vendedor do que a simples tirada de pedido ou emissão de contratos, em sua maioria, clientes que geram relacionamento com o vendedor procuram ajuda-lo, para gerar essa confiança o vendedor deve ajudar a solucionar o problema de seu cliente e não simplesmente fazer uma venda.

O relacionamento que a Prosperare pretende manter com seus clientes é de um atendimento e pós-venda personalizado, visando sempre resolver o problema de cada clientes de forma individual. O escritório disponibiliza espaço físico com secretária treinada para orientar os clientes em todo o processo do consórcio, da aquisição até a contemplação, emissão de boletos e dúvidas que possam surgir, também será disponibilizado um número para quem quiser tirar dúvidas por ligação ou WhatsApp.

O auxílio no processo não terá valor adicional para nenhum cliente que fez seu consórcio com qualquer corretor da Prosperare. Além da secretária todos os vendedores terão treinamento para auxiliar seus clientes em ofertas de lance e grupos com melhor saúde financeira para estarem ingressando.

Todos os clientes que optarem por ofertar lances mensais em seus consórcios terão apoio da equipe do escritório para auxiliar nas ofertas assim agilizando a contemplação e a retirada do crédito contratado.

7.8 PLANO DE AÇÃO MERCADOLÓGICO

Algumas ações mercadológicas foram propostas neste capítulo para gerenciar e potencializar os resultados da Prosperare, conforme é descrito no quadro 3.

Quadro 3 – Plano de ações mercadológicas

Ações (Oque)	Método (Como)	Prazo (Quando)	Custo (Quanto)
Ação de marketing no Facebook e Instagram e Ads	Contrato com a Adapt marketing digital	Contrato de 12 meses desde a abertura do escritório. (01/09/2022)	R\$ 697,00 mensais mais R\$ 400,00 de impulsionamento
Site com link para simulação e créditos contemplados	Criação do site junto com a Adapt	Contrato de 5 anos com a Adapt, com início na inauguração do escritório (01/09/2022) até (01/09/2028) com a possibilidade de renovação.	Grátis com fechamento do plano anual de impulsionamento
Espaço na caixa de lanches de lancheria local	Em parceria com o Bocanhas.	Contratação imediata até acabarem as 3 mil caixas	R\$ 3.000,00
Entrega de informativos nas caixas de correio	Contratação de empresa de entrega	Ação mensal com entrega de 2 mil panfletos	Custo de R\$ 200,00 mensais

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

8 PLANO OPERACIONAL

Este capítulo terá como objetivo apresentar medidas operacionais indispensáveis que serão implementadas no escritório.

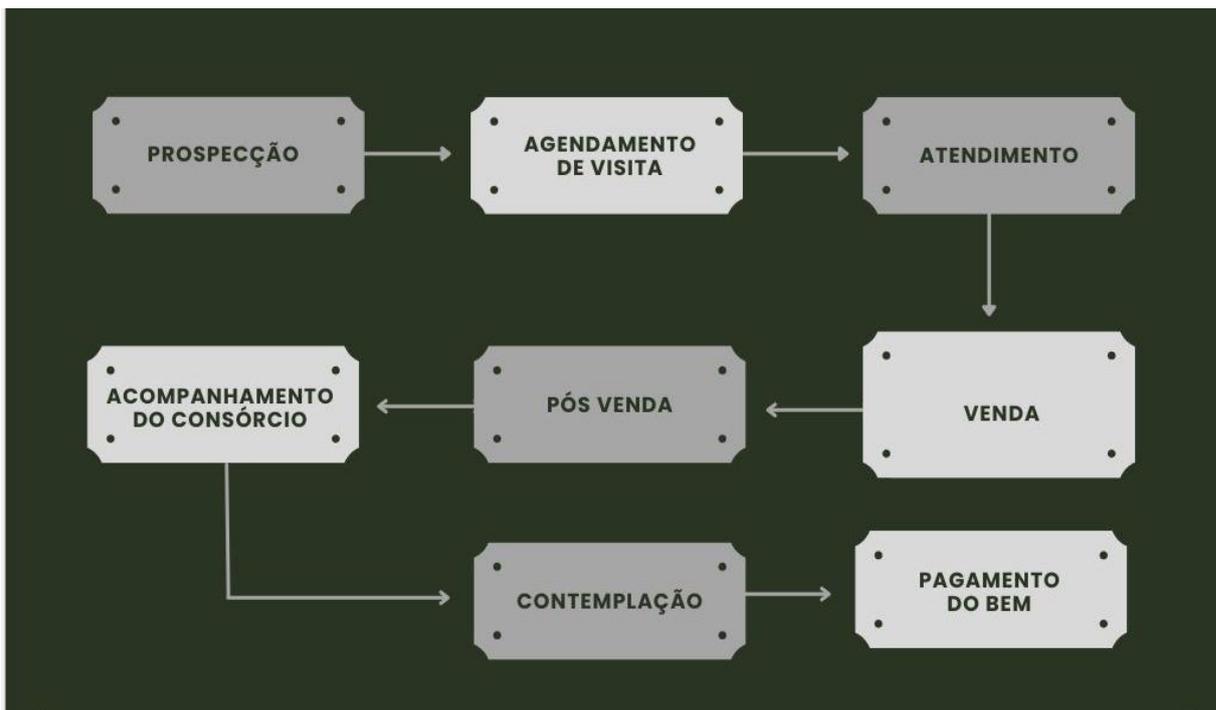
8.1 PROCESSOS

Segundo Las Casas (2019) a execução de um serviço pode ser visto como um processo, pensando desde o início da elaboração do serviço, passando pela prestação e consumo até o pós-venda. O autor complementa que no processo de serviço temos várias partes que trabalham de forma interligadas que juntas formam a opinião do cliente em virtude da experiência que teve com a organização.

Tendo os processos bem definidos a organização consegue medir o nível de qualificação e satisfação do cliente em cada área do serviço prestado.

Levando como base a definição de Las Casas (2019) de processos aplicado na área de serviços, trazendo para o escritório Prosperare, o fluxograma na Figura 4 mostra o processo desde a prospecção do cliente até a finalização do atendimento.

Figura 4 – Fluxograma do processo



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O processo de venda na área do consórcio como em qualquer outra forma de venda começa com a prospecção do possível cliente, após a conversa inicial marca-se uma visita para explicar como funciona as possibilidades que o consórcio oferece, caso o cliente se identifique com o produto e ele supra uma necessidade do mesmo é efetivada a venda, após o cliente adquirir o consórcio a HS consórcios entra em contato para verificar se não ficaram dúvidas sobre o consórcio que não foram explicadas pelo corretor. Nos meses seguintes o escritório fica responsável por acompanhar os sorteios e ofertar os lances para o cliente até a sua contemplação, neste momento o cliente pode escolher se adquire o bem no valor do consórcio contratado ou vende a carta de crédito e ganha um ágio em cima do valor da carta.

8.2 ATIVIDADES TERCEIRIZADAS E PARCERIAS

No setor de terceirização de serviço, a Prosperare tem como objetivo a contratação de uma empresa especializada em distribuição de panfletos informativos por Carlos Barbosa e cidades vizinhas.

Também será terceirizado o escritório contábil que fará a contabilidade da empresa, gráficas empresas especializadas na confecção de brindes diversos para oferecer aos clientes e o marketing das redes sociais e impulsionamentos.

No setor de parcerias o escritório tem como objetivos futuro fazer parte das maiores feiras regionais de negócios, para tal ser possível e prestar um atendimento de qualidade visto que este tipo de evento tem um grande volume de pessoas, será necessário a parceria com outros escritórios da região que tem a mesma visão de atendimento transparente e de qualidade da Prosperare. Outro motivo além do atendimento a todo o público das feiras é o alto custo dos Stands aonde poderá ser dividido com o escritório parceiro. A estimativa de custo de um Stand, levando em consideração o preço aplicado na última feira da ACI em Carlos Barbosa, antes da pandemia e um aumento de 20% no preço decorrente da inflação, o preço atual estará em torno de R\$ 3.600,00. Caso seja feita a divisão de custos, a Prosperare terá um custo de R\$ 1.800,00 para participar do um evento neste formato.

Outro meio de parceria que será explorado é com empresas para divulgação do serviço do escritório, como ações em postos de gasolina e restaurantes fazendo sorteios e divulgação, neste formato de prospecção o escritório pretende fazer

sorteios de vale combustível e almoços, tendo um teto de gastos de R\$ 150,00 mensais.

8.3 INFRAESTRUTURA E LAYOUT

Segundo Biagio (2018) a estrutura de uma empresa entra como uma despesa indireta, porém se bem aplicado pode se tornar em uma grande vantagem competitiva, levando em consideração a localização que o escritório ou empresa pode estar inserido.

Pensando que a Prosperare é uma empresa voltada para a prestação de serviços são pontos muito importantes que devem ser levados em consideração, como uma estrutura com internet estável, local para alimentação dos funcionários, área de atendimento com mesa de reunião, mesas de trabalho e atendimento individual e espaço amplo para trabalho da secretária e processos de contemplação. Nas figuras 5, 6 e 7 é apresentado o layout do escritório pensando nas necessidades.

O espaço físico será locado através de uma imobiliária local, para a montagem de estrutura de um escritório baseado no que é demonstrado nas figuras seguintes, será necessário a contratação de um profissional especializado em móveis sob medida, que, juntamente com uma arquiteta farão toda a linha de móveis da empresa, o valor total do orçamento é de R\$ 30.000,00. Os materiais eletrônicos, como computadores e impressora serão adquiridos no site de compras Americanas, juntamente com todas as cadeiras do escritório, somando as 2 comprar o custo total será de R\$ 14.099,56.

Para manter um ambiente de qualidade condizente com o atendimento e tornar o escritório mais profissional optou-se pela colocação de piso laminado na área de convivência comum, o piso laminado foi orçado com a empresa Scotta laminados e ficou num total de R\$ 7.000,00 com material e mão de obra. E a fachada com os logos da Prosperare e da HS consórcios serão de responsabilidade da empresa MidiaGrav, o material escolhido para a fachada é em perfurite, permitindo a visualização para a rua e impedindo que os pedestres vejam dentro do escritório, mantendo a discrição das negociações o valor total da fachada ficou orçada em R\$ 5.000,00.

Figura 5 – Layout do escritório



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Figura 6 – Layout do escritório



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Figura 7 – Layout do escritório



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

8.4 GESTÃO DOS ESTOQUES

Por ser uma prestadora de serviço, a Prosperare não necessita de estoque de matérias primas. A organização de estoque de brindes para clientes será feita de forma mensal, levando em consideração a quantidade média de contratos vendidos nos últimos 6 meses, também será decidido com no mínimo 30 dias de antecedência quais serão os brindes oferecidos para os clientes nos meses seguintes. Para o primeiro ano os brindes para os clientes serão um kit chimarrão com cuia e bomba para venda de valor superior a R\$ 100.000,00 e um vinho ou espumante para créditos acima de R\$ 200.000,00. Vendas com valor inferior os brindes oferecidos serão os encaminhados pela HS consócios, uma sacola de lixos para carros, caneta, abridor de garrafas e lixa de unha, todos personalizados.

Panfletos informativos terão um estoque mínimos de 6 mil unidades prontas para distribuição e serão entregues gratuitamente pela HS consócios para o escritório.

Na tabela 3 está apresentado o valor dos brindes para o primeiro ano de funcionamento. Para os anos de 2 a 5 será escolhido outros brindes para presentear os clientes do escritório. A estimativa de custos com brindes é de R\$ 500,00 mensais para a produção de ambos os tipos programados para o primeiro ano.

Tabela 3 – Valor dos brindes para o primeiro ano de funcionamento

Brinde	Valor					
	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6
Cuia/Bomba	R\$ 22,00					
Vinho/espumante	R\$ 44,00					

Brinde	Valor					
	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12
Cuia/Bomba	R\$ 22,00					
Vinho/espumante	R\$ 44,00					

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

8.5 CAPACIDADE PRODUTIVA

A capacidade de atendimento da Prosperare na sala comercial alugada será para 4 mesas de atendimento direto ao cliente, um balcão de secretária para recepção e processos de contemplação e uma mesa de reunião com capacidade para 6 pessoas. Inicialmente o escritório contará com 4 vendedores que, levando em consideração a população da região de atuação do escritório será o suficiente para a meta de vendas dos 5 primeiros anos. A estimativa de atendimento mensal é de até 2 clientes por vendedor, podendo variar se estes atendimentos serão no escritório o vendedor terá que se deslocar até a empresa ou caso do possível cliente. Além dos atendimentos diários o vendedor terá que prestar pós-venda para os clientes que ele já possui e trabalhar na prospecção de novos clientes para agendamento de visita.

Com o aumento de clientes, conseqüentemente haverá um maior número de contemplações mensais, gerando uma demanda maior do setor administrativo do escritório, com o aumento de contemplações após o quinto ano será necessário o aumento de mais uma profissional na área de contemplações do escritório.

8.6 INFORMAÇÕES

Pelo escritório ser de porte pequeno, a circulação de informações acontecerá de forma simples, deixando concentradas todas as informações de novos clientes e ofertas de lance na secretária que irá cuidar da parte administrativa e ofertas de lance.

Os contratos de novos clientes todos serão digitalizados e encaminhados para matriz da HS consórcios em Dois Irmãos.

Para melhor compreensão e facilidade de informação para os clientes finais, será utilizado o aplicativo da HS consórcios, aonde o cliente tem acesso a vias de boleto, extratos da sua carta de crédito, ofertas de lances e aos clientes contemplados de todos os meses.

O escritório contará com o apoio da Consweb da HS consórcios para fazer o gerenciamento de dados dos clientes do escritório e lançamentos de novos contratos, além deste sistema também será utilizado uma tabela de Excel para monitorar todos os clientes ativos e fazer as ofertas de lances mensais. Cada vendedor ficará responsável por monitorar as suas pendências de possíveis fechamentos, o controle de leads pendentes também será feito através de tabela de Excel.

8.7 MANUTENÇÃO

O escritório será equipado com computadores e impressora novos que contam com uma vida útil de grande duração, ao apresentar defeito será solicitado um orçamento de manutenção corretiva ou a troca dos equipamentos. Os veículos usados em atendimento externo serão dos próprios vendedores, não gerando vínculo com o escritório.

Na manutenção do ambiente de trabalho pode-se contar com a limpeza geral do escritório que será feita pelo proprietário, contabilizando apenas o custo de materiais de limpeza, um custo médio de R\$ 80,00 por mês.

8.8 PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL

Neste capítulo foram propostas algumas ações e no quadro 4, a seguir será retratado o planejamento com os gastos discriminados para execução de cada um deles.

Ações (Oque)	Método (Como)	Prazo (Quando)	Custo (Quanto)
Montagem dos móveis fixos do escritório.	Contratação de empresa moveleira	Inauguração em 01/09/2022	R\$ 30.000,00
Atendimento externo	Veículos próprios para descolamento	A partir da contratação do vendedor (01/09/2022)	Veículo próprio + R\$ 7,30 de gasolina a cada 10km rodados. (a empresa não fornecerá ajuda de custo para gasolina)
Contemplações e pós-venda	Contratação de secretária	Inauguração em 01/09/2022	R\$ 1.600,00 mensais.
Contabilidade	Contratação de escritório especialista	Inauguração em 01/09/2022	R\$ 300,00 mensais
Brindes para clientes	Empresa de produção de brindes e vinícola parceira	01/09/2022	R\$ 500,00
Sistema para emissão de contratos	Utilizando sistema oferecido pela HS consórcios	Inauguração em 01/09/2022	Sem custo
Cadeiras e poltronas	Compra feita no site americanas	Compra feita 30 dias antes da inauguração. (01/08/2022)	Custo total: R\$ 4299,56
Eletrônicos (computadores, Tv e impressora)	Compra feita na loja Americanas	Um mês antes da data de inauguração (01/08/2022)	Custo total: R\$ 9.800,00
Fachada do escritório	Contratação de empresa especializada, cotação com a Midiagrav	Término do serviço 15 dias antes da inauguração do escritório. (15/08/2022)	Custo de R\$ 5.000,00
Piso Laminado	Compra e colocação feita por Scotta Laminados	Instalação feita 30 dias antes da inauguração (01/08/2022)	Custo de R\$ 7.000,00
Ações em postos e restaurantes	Parceria fechada para divulgação	A partir da inauguração (01/09/2022)	Custo de R\$ 150,00 mensais

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

9 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

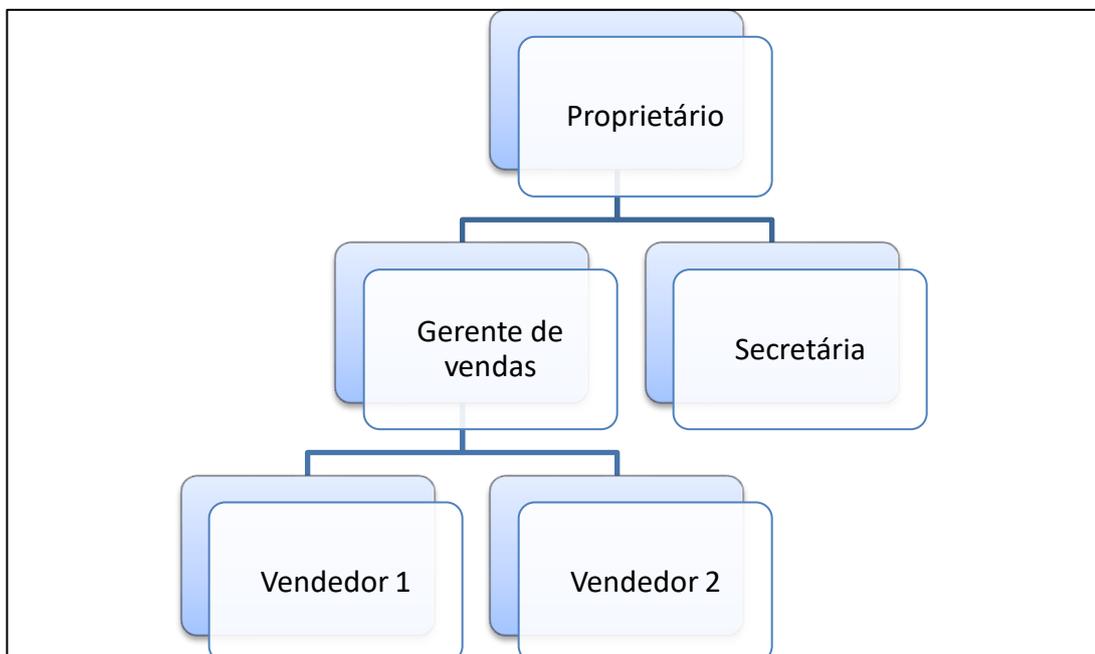
Neste capítulo serão indicados os funcionários que participarão do quadro da Prosperare, suas devidas funções e como será o recrutamento e a forma de remuneração adotados pela empresa.

9.1 ORGANOGRAMA E CARGOS

Para Biagio (2018) uma empresa precisa ter uma estrutura funcional bem específica, aonde deve constar a alocação das pessoas nas atividades da empresa, suas responsabilidades e o nível de autoridade que o cargo proporciona a cada funcionário. O organograma é uma das formas mais utilizadas para representar esta estrutura.

A Prospere consórcios trabalhará com um quadro de poucos funcionários, por estar inserida em uma cidade com poucos habitantes e a ideia inicial é focar na região para ter um maior relacionamento com os clientes. A empresa terá 4 funcionários, sendo eles, uma secretária, um gerente de vendas e 2 vendedores, além do proprietário da empresa como administrador, conforme organograma Figura 8.

Figura 8 - Organograma de cargos



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O único funcionário que terá carteira assinada será a secretária, os demais terão seus salários pagos através de comissionamento com emissão de nota fiscal de prestação de serviço para a Prosperare, o proprietário do escritório terá um pró-labore estipulado em R\$ 4.000,00 que começará a ser pago após o sexto mês de funcionamento do escritório.

Conforme a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (2022) a função da secretária é gerenciar as informações e auxiliar nas tarefas administrativas, exerce atividades como cuidar de documentos, correspondências e atendem clientes externos e internos. O escritório irá contar com 1 secretária que terá a sua carteira assinada e um salário fixo no valor de R\$ 1.600,00.

O escritório irá contar com o apoio de um gerente de vendas que segundo a CBO (2022) tem como função elaborar planos estratégicos na área de comercialização, marketing e comunicação, acompanham clientes no pós-venda, implementam a atividades e coordenam sua execução. Este tipo de serviço requer do colaborador ensino médio e tempo de treinamentos e cursos.

A contratação do gerente será no formato de representatividade, onde ele terá um CNPJ e terá que emitir nota sobre seus ganhos para o escritório. A remuneração do gerente de vendas será 1% sobre o valor das suas vendas e 0,1% sobre as vendas feitas pelos vendedores que ele irá auxiliar, indo junto a visitas e montando propostas, além do valor das comissões ele terá uma bonificação de R\$ 600,00 a cada 600 mil vendidos.

A Prosperare irá contar com 2 vendedores focados na venda de consórcio, segundo a CBO (2022) o trabalho destes é executar vendas e acompanhar clientes no pós-venda. Para o exercício desta ocupação o vendedor deve ter especialidade no serviço que irá vender, escolaridade de nível médio, cursos e especializações. Os vendedores serão contratos no formato de representantes, terão seu próprio CNPJ e irão tirar nota sobre o valor de suas comissões, o valor pago para os vendedores será de 1% sobre o valor das vendas que irão realizar, além da comissão das vendas os vendedores receberão uma bonificação de R\$ 600,00 a cada 600 mil vendidos.

Tanto o gerente do escritório quanto os vendedores que irão possuir MEI terão contrato de serviço e irão tirar mensalmente o valor da NF sobre o serviço prestado, não gerando vínculo empregatício com o escritório, uma vez que não serão remunerados por cumprir horários fixos e sim por vendas.

9.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para Las Casas (2019), nos últimos anos houve uma mudança nas exigências e habilidades que são procuradas em novos profissionais, principalmente em áreas administrativas e de alta competência, pois os antigos executivos estão chegando em idade de aposentadoria, e o mercado atual não está formando novos talentos como no passado, funcionários que vinham de uma hierarquia e de promoções que eram dadas a profissionais que atuavam a anos na mesma empresa. Com uma maior rotatividade e uma menor fidelidade a empresas, os novos profissionais estão em busca de novas estruturas de trabalho, estruturas mais informais.

A Prosperare consórcios por ser uma empresa nova no mercado vai depender totalmente de recrutamento externo para a função de vendedores e secretária, a única função que será de promoção interna será para um vendedor destaque vir a se tornar o gerente do escritório, sendo responsável em acompanhar os novos vendedores em visitas e passar treinamentos de venda e prospecção.

O processo de contratação será feito através de divulgação da vaga em redes sociais e empresas de seleção, após o recebimento dos currículos será feita uma triagem e os candidatos escolhidos serão entrevistados pelo proprietário do escritório juntamente com o coordenador da HS Consórcios, depois em conjunto será decidido quem irá fazer parte do quadro de funcionários da Prosperare.

9.3 PROCESSO DE TREINAMENTO

De acordo com Las Casas (2019, p. 303) “A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade desse desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar o ser humano, o que é possível por meio do treinamento.”

O autor complementa que um treinamento precisa ter objetivos definidos, um roteiro e uma sequência de passos para que os objetivos sejam alcançados, para que um treinamento seja válido ele deve ter seus resultados monitorados e avaliados quanto ao progresso dos funcionários.

Para Las Casas (2019) existem 6 tipos essenciais de treinamentos que devem ser aplicados ao setor de serviços, são eles, sobre o produto, mercado, a empresa,

características dos clientes, apresentação de vendas eficientes e o esforço de marketing da empresa.

A Prosperare vai contar com treinamentos internos sobre o produto consórcios e sobre suas particularidades, todas as segundas feiras a equipe irá se unir antes do horário de trabalho para um treinamento breve de 30 minutos sobre alguma dificuldade que a equipe apresentou nas últimas semanas ou alguma dúvida que veio à tona.

Também contará com treinamento de coordenadores regionais da HS consórcios que prestam consultoria para os escritórios regionais, estes vão passar para equipe mensalmente o que tem observado em outras unidades que podem ser aplicados dentro do escritório que está gerando resultados positivos em outras unidades.

9.4 PLANO DE AÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo foram propostas algumas ações e contratações, no Quadro 5 será retratado o planejamento com os gastos discriminados para execução de cada uma delas.

Quadro 5 – Plano de ações de recursos humanos

Ações (Oque)	Método (Como)	Prazo (Quando)	Custo (Quanto)
Contratação de secretária	Contrato de trabalho por carteira assinada	A partir da inauguração (01/09/2022)	R\$ 1.600,00
Contatação de vendedores	Contrato de prestação de serviço, com tiragem de NF para comissão	A partir da inauguração (01/09/2022)	Dependente do valor vendido pelo vendedor

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

10 PLANO FINANCEIRO

Ao incluir um plano financeiro em um plano de negócios procura-se algumas métricas que possam mostrar o desempenho futuro de uma empresa no setor financeiro. Quando bem estruturado um plano financeiro pode mostrar se dentro do período estipulado pelo administrador, a empresa dele estará gerando lucros ou não, podendo assim ser utilizado até mesmo para apresentação de arrecadação de capital externo para investimento na empresa (BIAGIO, 2018).

Levando em consideração as informações captadas através do estudo do autor, neste capítulo será feita a análise financeira da Prosperare Consórcios, buscando analisar os índices de viabilidade do negócio.

10.1 ESTRUTURA LEGAL

A Prosperare Consórcios será uma empresa que prestará serviço para a HS consórcio, a HS consórcios aceita penas 2 tipos de formas jurídicas para parceiros de negócio, sociedade limitada ou Eireli. Por não possuir sócios a forma escolhida é a de empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI), neste formato a empresa pode contar com colaboradores e ainda contratar outros profissionais (MEI) para prestação de serviço (SEBRAE, 2019). O enquadramento tributário será no Simples nacional com tributação inicial de 6% para o ano 1, de 11,2% para o ano 2, 3 e 4 e de 13,5% para o ano 5 conforme os rendimentos do escritório forem aumentando (CONTABILIZEI, 2022).

10.2 BALANÇO INICIAL

Biagio (2018), usa como metáfora para o balanço patrimonial como sendo uma fotografia da situação da empresa no seu atual momento. Em um plano de negócios o autor sugere que juntamente com os dados atuais seja incluso um histórico dos últimos 3 anos da empresa e uma projeção para 3 anos futuros. Considerando a situação que está em pauta de uma nova empresa, o autor indica até 5 anos de projeções futuras. Fazendo uma análise de um balanço patrimonial é possível analisar todos os indicadores essenciais para uma análise financeira da empresa.

O balanço patrimonial é dividido em 3 partes, Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido. O Ativo é dividido em circulante, onde é representado por tudo que pode ser transformado em dinheiro dentro do exercício (1 ano), por exemplo, saldo em caixa, contas correntes, aplicações de curto prazo e estoques. Ativo realizável a longo prazo, que é constituído por aplicações financeiras que não podem ser transformadas em dinheiro no prazo de 1 ano, como aplicações financeiras de longo prazo e ações de outras empresas e os ativos permanentes que é formado por bens que não podem ser destinados a venda, como imóveis, maquinário e veículos da empresa.

A coluna dos passivos também é dividida entre circulante, que é representado pelas obrigações a curto prazo da empresa, que devem ser

liquidados dentro do período de 1 ano, são exemplos os salários, impostos e fornecedores. Os Exigíveis a longo prazo, que é formado por obrigações que serão liquidadas em um período superior a 1 ano, um exemplo são os financiamentos de longo prazo. Junto com a coluna dos passivos há também o patrimônio líquido, que é formado pelo capital investido pelos proprietários e pelos lucros ou prejuízos que foram acumulados no período do balanço. Na Tabela 4 é apresentado o Balanço Patrimonial da empresa Prosperare.

Tabela 4 – Balanço Patrimonial

Ativo	Ano 0	Passivo	Ano 0
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Caixa / Bancos	R\$ 20.000,00	Fornecedores	R\$ -
Contas a receber	R\$ -	Custos fixos a pagar	R\$ -
Estoques	R\$ -	Impostos a pagar	R\$ -
Aplicações financeiras	R\$ -	Empréstimos de curto prazo	R\$ -
Outros	R\$ -	Outras contas a pagar	R\$ -
Ativo Circulante Total	R\$ 20.000,00	Outros	R\$ -
Ativo Não Circulante		Passivo Circulante Total	R\$ -
Ativo Realizável a Longo Prazo		Exigível a Longo Prazo	
Contas a receber (LP)	R\$ -	Financiamentos	R\$ -
Investimentos de longo prazo	R\$ -	Leasings	R\$ -
Outros	R\$ -	Outros	R\$ -
Imobilizado		Passivo Não Circulante Total	R\$ -
Imóveis	R\$ -	Patrimônio Líquido	
Veículos	R\$ -	Capital social	R\$ 76.599,00
Máquinas e Equipamentos	R\$ 14.099,00	Lucros acumulados	R\$ -
Móveis e Utensílios	R\$ 30.000,00	Patrimônio Líquido Total	R\$ 76.599,00
Outros	R\$ 12.500,00	Passivo Total	R\$ 76.599,00
Ativo Não Circulante Total	R\$ 56.599,00		
Ativo Total	R\$ 76.599,00		

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O ativo circulante da Prosperare Consórcios é composto por R\$ 20.000,00 de capital de giro para eventuais gastos maiores do que a receita nos 5 primeiros meses, como o valor total da comissão demora este prazo para ser recebido, nos primeiros meses a receita do escritório tende a ser menor, o restante da tabela de ativos é formada pelos bens imobilizados, dentre eles estão os móveis, cadeiras, fachada, eletrodomésticos e o piso laminado do escritório que juntos somam a quantia de R\$ 56.599,0 no total o investimento inicial para iniciar o escritório é de R\$ 76.599,00.

A coluna de passivos será composta apenas pelo passivo não circulante que totaliza R\$ 76.599,00 que corresponde ao capital social do ano zero da Prosperare Consórcios.

10.3 CUSTOS E DESPESAS

Segundo Biagio (2018) os custos e despesas devem ser abordados sob a visão dos recursos econômicos e avaliando se a evolução dos custos não irá afetar o desempenho financeiro da empresa futuramente. Biagio (2018) completa que a evolução dos custos e despesas de uma empresa devem ser avaliados em diferentes etapas:

- a) Mão de obra direta: É representada pelo total de custos somando os salários dos funcionários que atuam diretamente na produção da empresa e os encargos sociais que a empresa arca, como INSS, vale transporte, seguros de vida, planos de saúde etc.;
- b) Mão de obra indireta: É representada pelo valor total de salários pagos a áreas de apoio a produção, como o setor de compras, manutenção, qualidade, engenharia etc., e todos os encargos sociais que incidem sobre seus salários.
- c) Custos variáveis: É formada por todos os custos que variam conforme a quantidade produzida ou vendida de mercadorias;
- d) Custos Fixos: São todos os custos que não têm variação conforme a produção ou venda de mercadorias, independente da produção o valor será o mesmo;
- e) Impostos e contribuições: Representado por todos os valores recolhidos ao governo, somando as deduções federais, estaduais e municipais sobre toda a mercadoria comercializada pela empresa.

A Prosperare Consórcios por se tratar de uma prestadora de serviços e não possuir estoques não contará com custos variáveis. Na tabela 5 serão demonstrados os custos que a Prosperare Consórcios terá com salário de funcionários.

Tabela 5 – Custos fixos

Descrição	Custos Fixos					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Salários + Encargos	R\$ 2.644,00					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
Total	R\$ 2.644,00					

Descrição	Custos Fixos					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Salários + Encargos	R\$ 2.644,00					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
xxx	R\$ -					
Total	R\$ 2.644,00					

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O único gasto fixo que a Prosperare vai ter com salários fixos é o salário da secretária, que será de R\$ 1.600,00 somando os encargos salariais chega-se ao valor de R\$ 2.644,00. Os demais funcionários do escritório serão contratados em formato de representantes, cada um terá um MEI e será comissionado conforme as vendas que realizar dentro do mês.

Na tabela 6 representa as despesas que o escritório terá com marketing e vendas no seu primeiro ano.

Descrição	Despesas Administrativas					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Aluguel e IPTU	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00
Água, Luz, Telefone e Internet	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Condomínio	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Pró-labore c/encargos	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Honorários do Contador	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Manutenção e Conservação	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
xxx	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
xxx	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
xxx	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
xxx	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total	R\$ 7.850,00	R\$ 7.850,00	R\$ 7.850,00	R\$ 7.850,00	R\$ 7.850,00	R\$ 7.850,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Foram inclusos nos gastos administrativos, o Aluguel e IPTU da sala, aluguel e luz, condomínio da sala, Pró-labore do proprietário, honorários do contador e custos de manutenção do escritório. O pró-labore do proprietário será retirado apenas após 6 meses de receita, aonde o valor total das comissões vai entrar no caixa.

Com o passar dos anos e a correção normal dos preços, as despesas fixas do escritório tentem a aumentar, na tabela x foi feito um levantamento do aumento percentual do custo de cada despesa da empresa, os valores foram elaborados para os próximos 5 anos.

Tabela 8 – Aumento dos custos fixos

Conta	Crescimento	Crescimento	Crescimento	Crescimento
	Ano 2 % s/1	Ano 3 % s/2	Ano 4 % s/3	Ano 5 % s/4
Salários + Encargos	6%	6%	6%	6%
xxx				

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A variação no aumento do salário da secretária foi elaborada pensando em uma média que ficasse próximo ao aumento anual de vendas da empresa.

Tabela 9 – Aumento das despesas de marketing

Conta	Crescimento Ano 2 % s/1	Crescimento Ano 3 % s/2	Crescimento Ano 4 % s/3	Crescimento Ano 5 % s/4
Mídia	0%	5%	5%	5%
Eventos Postos/R	10%	10%	10%	10%
Impulsionamentos	10%	10%	10%	10%
Dist. Informativos	10%	10%	10%	10%
Caixa de lanches	0%	0%	5%	0%
xxx				

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O aumento das despesas de marketing ficou entre 5% e 10% de aumento, não havendo aumento no primeiro ano no contrato com a Adapt por ter um valor fixado no momento que a parceria foi fechada, e nos caixas de lanches, por serem produzidas em grande quantidade, a previsão é de que leve em torno de 3 anos para acabar o estoque que foi comprado parcelado no primeiro ano.

Tabela 10 – Despesas administrativas

Conta	Crescimento Ano 2 % s/1	Crescimento Ano 3 % s/2	Crescimento Ano 4 % s/3	Crescimento Ano 5 % s/4
Aluguel e IPTU	10%	10%	10%	10%
Água, Luz, Telefone e	20%	20%	20%	20%
Condominio	5%	5%	5%	5%
Pró-labore c/encargos	5%	5%	5%	5%
Honorários do Contador	10%	10%	10%	10%
Manutenção e Conser	5%	5%	5%	5%
xxx				

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O maior aumento previsto no estudo foi a de energia elétrica, que nos últimos anos sempre teve seu preço elevado de forma desproporcional com os demais gastos, o restante do aumento de custos administrativos ficaram entre 5% e 10% mantendo-se dentro do esperado e próximo ao aumento de vendas do escritório.

Os gastos totais nos próximos 5 anos estão discriminados nas tabelas a seguir.

Tabela 11 – Custos fixos

Descrição	Custos Fixos				
	Total Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Salários + Encargos	R\$ 31.728,00	R\$ 33.631,68	R\$ 35.649,58	R\$ 37.788,56	R\$ 40.055,87
xxx	R\$ -				
xxx	R\$ -				
xxx	R\$ -				
xxx	R\$ -				
xxx	R\$ -				
xxx	R\$ -				
xxx	R\$ -				
xxx	R\$ -				
Total	R\$ 31.728,00	R\$ 33.631,68	R\$ 35.649,58	R\$ 37.788,56	R\$ 40.055,87

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tabela 12 – Marketing e vendas

Descrição	Marketing e Vendas				
	Total Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Mídia	R\$ 8.364,00	R\$ 8.364,00	R\$ 8.782,20	R\$ 9.221,31	R\$ 9.682,38
Eventos Postos/Rest	R\$ 1.800,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.178,00	R\$ 2.395,80	R\$ 2.635,38
Impulsionamentos	R\$ 4.800,00	R\$ 5.280,00	R\$ 5.808,00	R\$ 6.388,80	R\$ 7.027,68
Dist. Informativos	R\$ 2.400,00	R\$ 2.640,00	R\$ 2.904,00	R\$ 3.194,40	R\$ 3.513,84
Caixa de lanchches	R\$ 875,00	R\$ 875,00	R\$ 875,00	R\$ 918,75	R\$ 918,75
xxx	R\$ -				
xxx	R\$ -				
xxx	R\$ -				
xxx	R\$ -				
xxx	R\$ -				
Total	R\$ 18.239,00	R\$ 19.139,00	R\$ 20.547,20	R\$ 22.119,06	R\$ 23.778,03

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tabela 13 – Despesas administrativas

Descrição	Despesas Administrativas				
	Total Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aluguel e IPTU	R\$ 32.400,00	R\$ 35.640,00	R\$ 39.204,00	R\$ 43.124,40	R\$ 47.436,84
Água, Luz, Telefone e Int	R\$ 3.600,00	R\$ 4.320,00	R\$ 5.184,00	R\$ 6.220,80	R\$ 7.464,96
Condominio	R\$ 3.000,00	R\$ 3.150,00	R\$ 3.307,50	R\$ 3.472,88	R\$ 3.646,52
Pró-labore c/encargos	R\$ 24.000,00	R\$ 25.200,00	R\$ 26.460,00	R\$ 27.783,00	R\$ 29.172,15
Honorários do Contador	R\$ 3.600,00	R\$ 3.960,00	R\$ 4.356,00	R\$ 4.791,60	R\$ 5.270,76
Manutenção e Conservaç	R\$ 3.600,00	R\$ 3.780,00	R\$ 3.969,00	R\$ 4.167,45	R\$ 4.375,82
xxx	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
xxx	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
xxx	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
xxx	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total	R\$ 70.200,00	R\$ 76.050,00	R\$ 82.480,50	R\$ 89.560,13	R\$ 97.367,05

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Todos os custos fixos da empresa terão seus pagamentos programados para 30 dias, como serão custos recorrentes mensais, para não ocorrer acúmulos, serão pagos com a receita das vendas do mês anterior.

10.4 ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

Segundo Biagio (2018) o demonstrativo de resultados é uma forma de apresentar um resumo das receitas ou prejuízos da empresa em um determinado período, também é uma forma de demonstrar a real quantidade de dinheiro que a empresa irá gerar. É aconselhado em caso de novas empresas fazerem a projeção dos próximos 5 anos de funcionamento, e empresas que já estão em andamento, pelo menos 3 anos dos próximos resultados.

Na tabela 14, a seguir, consta o DRE da Prosperare para os próximos 12 meses, desde a abertura da empresa até o fechamento do seu primeiro ano de mercado.

Tabela 14 – DRE

(continua)

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Receita Bruta	R\$ 25.920,00	R\$ 25.920,00	R\$ 30.240,00	R\$ 32.400,00	R\$ 36.720,00	R\$ 43.200,00
Deduções	R\$ -					
Impostos	R\$ 2.903,04	R\$ 2.903,04	R\$ 3.386,88	R\$ 3.628,80	R\$ 4.112,64	R\$ 4.838,40
Receita Líquida	R\$ 23.016,96	R\$ 23.016,96	R\$ 26.853,12	R\$ 28.771,20	R\$ 32.607,36	R\$ 38.361,60
Custos Variáveis e comissões	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 7.560,00	R\$ 8.100,00	R\$ 9.180,00	R\$ 10.800,00
Custos Fixos	R\$ 2.644,00					
Lucro Bruto	R\$ 13.892,96	R\$ 13.892,96	R\$ 16.649,12	R\$ 18.027,20	R\$ 20.783,36	R\$ 24.917,60
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 1.447,00	R\$ 1.572,00				
Desp. Administrativas	R\$ 3.850,00					
Desp. Financeiras	R\$ -	R\$ 82,69				
Receitas Financeiras	R\$ 152,00	R\$ 89,32	R\$ 52,06	R\$ 40,87	R\$ 60,06	R\$ 138,17
Depreciação	R\$ 505,82					
Outras Despesas Operacionais	R\$ 1.000,00	R\$ -				
Outras Receitas Operacionais	R\$ -					
Lucro Operacional	R\$ 7.242,14	R\$ 8.096,77	R\$ 10.815,68	R\$ 12.182,57	R\$ 14.957,91	R\$ 19.045,26
Despesas Não Operacionais	R\$ -					
Receitas Não Operacionais	R\$ -					
Lucro Antes do Imposto	R\$ 7.242,14	R\$ 8.096,77	R\$ 10.815,68	R\$ 12.182,57	R\$ 14.957,91	R\$ 19.045,26
Imposto de Renda	R\$ -					
Contribuição Social	R\$ -					
Lucro Depois do Imposto	R\$ 7.242,14	R\$ 8.096,77	R\$ 10.815,68	R\$ 12.182,57	R\$ 14.957,91	R\$ 19.045,26
Dividendos	R\$ -					
Lucro Líquido	R\$ 7.242,14	R\$ 8.096,77	R\$ 10.815,68	R\$ 12.182,57	R\$ 14.957,91	R\$ 19.045,26

(conclusão)

	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Receita Bruta	R\$ 49.680,00	R\$ 54.000,00	R\$ 43.200,00	R\$ 36.720,00	R\$ 32.400,00	R\$ 25.920,00
Deduções	R\$ -					
Impostos	R\$ 5.564,16	R\$ 6.048,00	R\$ 4.838,40	R\$ 4.112,64	R\$ 3.628,80	R\$ 2.903,04
Receita Líquida	R\$ 44.115,84	R\$ 47.952,00	R\$ 38.361,60	R\$ 32.607,36	R\$ 28.771,20	R\$ 23.016,96
Custos Variáveis e comissões	R\$ 12.420,00	R\$ 13.500,00	R\$ 10.800,00	R\$ 9.180,00	R\$ 8.100,00	R\$ 6.480,00
Custos Fixos	R\$ 2.644,00					
Lucro Bruto	R\$ 29.051,84	R\$ 31.808,00	R\$ 24.917,60	R\$ 20.783,36	R\$ 18.027,20	R\$ 13.892,96
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 1.572,00					
Desp. Administrativas	R\$ 7.850,00					
Desp. Financeiras	R\$ 82,69					
Receitas Financeiras	R\$ 227,38	R\$ 307,58	R\$ 410,46	R\$ 538,97	R\$ 680,79	R\$ 823,30
Depreciação	R\$ 505,82					
Outras Despesas Operacionais	R\$ -					
Outras Receitas Operacionais	R\$ -					
Lucro Operacional	R\$ 19.268,71	R\$ 22.105,07	R\$ 15.317,56	R\$ 11.311,82	R\$ 8.697,48	R\$ 4.705,75
Despesas Não Operacionais	R\$ -					
Receitas Não Operacionais	R\$ -					
Lucro Antes do Imposto	R\$ 19.268,71	R\$ 22.105,07	R\$ 15.317,56	R\$ 11.311,82	R\$ 8.697,48	R\$ 4.705,75
Imposto de Renda	R\$ -					
Contribuição Social	R\$ -					
Lucro Depois do Imposto	R\$ 19.268,71	R\$ 22.105,07	R\$ 15.317,56	R\$ 11.311,82	R\$ 8.697,48	R\$ 4.705,75
Dividendos	R\$ -					
Lucro Líquido	R\$ 19.268,71	R\$ 22.105,07	R\$ 15.317,56	R\$ 11.311,82	R\$ 8.697,48	R\$ 4.705,75

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Como pode-se ver neste cenário realista, caso a empresa comece a operar desde seu primeiro mês com o quadro de funcionários completo e que todos mantenham a meta de venda estipulada, a empresa terá uma receita positiva desde seu primeiro mês de fundação, lembrando que todo o custo para montagem do escritório foi retirado das economias do proprietário, assim não tendo custos de curto e médio prazo para liquidação de dívidas com financiamentos.

Na Tabela 15 é possível verificar a projeção de lucro do escritório para os próximos 5 anos.

Tabela 15 – Projeção de lucro para os próximos 5 anos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 436.320,00	R\$ 582.661,73	R\$ 692.043,23	R\$ 822.061,54	R\$ 976.794,46
Deduções	R\$ -				
Impostos	R\$ 48.867,84	R\$ 78.659,33	R\$ 93.425,84	R\$ 131.529,85	R\$ 156.287,11
Receita Líquida	R\$ 387.452,16	R\$ 504.002,39	R\$ 598.617,39	R\$ 690.531,69	R\$ 820.507,35
Custos Variáveis e comissões	R\$ 109.080,00	R\$ 145.665,43	R\$ 173.010,81	R\$ 205.515,39	R\$ 244.198,62
Custos Fixos	R\$ 31.728,00	R\$ 33.631,68	R\$ 35.649,58	R\$ 37.788,56	R\$ 40.055,87
Lucro Bruto	R\$ 246.644,16	R\$ 324.705,28	R\$ 389.957,00	R\$ 447.227,75	R\$ 536.252,86
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 18.239,00	R\$ 19.139,00	R\$ 20.547,20	R\$ 22.119,06	R\$ 23.778,03
Desp. Administrativas	R\$ 70.200,00	R\$ 76.050,00	R\$ 82.480,50	R\$ 89.560,13	R\$ 97.367,05
Desp. Financeiras	R\$ 909,60	R\$ 992,29	R\$ 992,29	R\$ 992,29	R\$ 248,07
Receitas Financeiras	R\$ 3.520,97	R\$ 15.924,57	R\$ 30.787,81	R\$ 48.929,01	R\$ 72.156,03
Depreciação	R\$ 6.069,80				
Outras Despesas Operacionais	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -				
Lucro Operacional	R\$ 153.746,73	R\$ 238.378,76	R\$ 310.655,02	R\$ 377.415,49	R\$ 480.945,94
Despesas Não Operacionais	R\$ -				
Receitas Não Operacionais	R\$ -				
Lucro Antes do Imposto	R\$ 153.746,73	R\$ 238.378,76	R\$ 310.655,02	R\$ 377.415,49	R\$ 480.945,94
Imposto de Renda	R\$ -				
Contribuição Social	R\$ -				
Lucro Depois do Imposto	R\$ 153.746,73	R\$ 238.378,76	R\$ 310.655,02	R\$ 377.415,49	R\$ 480.945,94
Dividendos	R\$ -				
Lucro Líquido	R\$ 153.746,73	R\$ 238.378,76	R\$ 310.655,02	R\$ 377.415,49	R\$ 480.945,94

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Através do DRE dos primeiros 5 anos de funcionamento da empresa, é possível ver que no cenário realista com o quadro de funcionários preenchido os custos fixos da empresa ficam bem abaixo do lucro, gerando uma receita positiva em todos os seus anos de funcionamento, tornando o investimento inicial relativamente baixo para o lucro futuro.

10.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Segundo Biagio (2018), o fluxo de caixa é uma ótima ferramenta para acompanhar as entradas e saídas do dinheiro da empresa. O autor compara o fluxo de caixa com a rota de voo de um avião, cuja rota já está programada, mas no meio do caminho podem ocorrer turbulências que levam o piloto a fazer pequenos ajustes. De forma geral, o fluxo de caixa soma todas as entradas de valor da empresa e subtrai todas as saídas de valor, restando assim a apresentação do saldo em caixa, conforme Tabela 16.

Tabela 16 - Fluxo de caixa

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Entradas						
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 76.599,00					
Recebimentos de Vendas	R\$ 0,00	R\$ 9.720,00	R\$ 12.960,00	R\$ 17.820,00	R\$ 22.410,00	R\$ 31.320,00
Outras Receitas	R\$ 0,00					
Empréstimos	R\$ 0,00					
Total de Entradas	R\$ 76.599,00	R\$ 9.720,00	R\$ 12.960,00	R\$ 17.820,00	R\$ 22.410,00	R\$ 31.320,00
Saídas						
Impostos	R\$ 0,00	R\$ 2.903,04	R\$ 2.903,04	R\$ 3.386,88	R\$ 3.628,80	R\$ 4.112,64
Deduções	R\$ 0,00					
Fornecedores	R\$ 0,00					
Comissões	R\$ 0,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 7.560,00	R\$ 8.100,00	R\$ 9.180,00
Salários e encargos	R\$ 0,00	R\$ 2.644,00				
Outros custos fixos	R\$ 0,00					
Despesas de marketing e vendas	R\$ 0,00	R\$ 1.447,00				
Despesas administrativas	R\$ 0,00	R\$ 3.850,00				
Despesas financeiras	R\$ 0,00	R\$ 82,69				
Outras despesas fixas	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00				
Dividendos	R\$ 0,00					
Amortizações	R\$ 0,00	R\$ 300,00				
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 56.599,00	R\$ 0,00				
Total de saídas	R\$ 57.599,00	R\$ 17.706,73	R\$ 17.706,73	R\$ 19.270,57	R\$ 20.052,49	R\$ 21.616,33
Saldo de Caixa	R\$ 19.000,00	-R\$ 7.986,73	-R\$ 4.746,73	-R\$ 1.450,57	R\$ 2.357,51	R\$ 9.703,67
Fluxo de Caixa Acumulado	R\$ 19.000,00	R\$ 11.165,27	R\$ 6.507,86	R\$ 5.109,35	R\$ 7.507,74	R\$ 17.271,47
Rendim. aplicações financeiras (digitar x %)	R\$ 152,00	R\$ 89,32	R\$ 52,06	R\$ 40,87	R\$ 60,06	R\$ 138,17
Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras	R\$ 19.152,00	R\$ 11.254,59	R\$ 6.559,92	R\$ 5.150,23	R\$ 7.567,80	R\$ 17.409,64
Despesas não desembolsáveis						
Depreciação	R\$ 505,82					
Reservas de capital	R\$ 0,00					
Total despesas não desembolsáveis	R\$ 505,82					
Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não	R\$ 18.646,18	R\$ 10.748,77	R\$ 6.054,11	R\$ 4.644,41	R\$ 7.061,98	R\$ 16.903,82
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Entradas						
Investimento Inicial (Capital Próprio)						
Recebimentos de Vendas	R\$ 35.100,00	R\$ 40.230,00	R\$ 44.550,00	R\$ 43.740,00	R\$ 42.930,00	R\$ 41.310,00
Outras Receitas	R\$ 0,00					
Empréstimos	R\$ 0,00					
Total de Entradas	R\$ 35.100,00	R\$ 40.230,00	R\$ 44.550,00	R\$ 43.740,00	R\$ 42.930,00	R\$ 41.310,00
Saídas						
Impostos	R\$ 4.838,40	R\$ 5.564,16	R\$ 6.048,00	R\$ 4.838,40	R\$ 4.112,64	R\$ 3.628,80
Deduções	R\$ 0,00					
Fornecedores	R\$ 0,00					
Comissões	R\$ 10.800,00	R\$ 12.420,00	R\$ 13.500,00	R\$ 10.800,00	R\$ 9.180,00	R\$ 8.100,00
Salários e encargos	R\$ 2.644,00					
Outros custos fixos	R\$ 0,00					
Despesas de marketing e vendas	R\$ 1.572,00					
Despesas administrativas	R\$ 3.850,00	R\$ 7.850,00				
Despesas financeiras	R\$ 82,69					
Outras despesas fixas	R\$ 0,00					
Dividendos	R\$ 0,00					
Amortizações	R\$ 300,00					
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 0,00					
Total de saídas	R\$ 24.087,09	R\$ 30.432,85	R\$ 31.996,69	R\$ 28.087,09	R\$ 25.741,33	R\$ 24.177,49
Saldo de Caixa	R\$ 11.012,91	R\$ 9.797,15	R\$ 12.553,31	R\$ 15.652,91	R\$ 17.188,67	R\$ 17.132,51
Fluxo de Caixa Acumulado	R\$ 28.422,55	R\$ 38.447,08	R\$ 51.307,96	R\$ 67.371,34	R\$ 85.098,98	R\$ 102.912,28
Rendim. aplicações financeiras (digitar x %)	R\$ 227,38	R\$ 307,58	R\$ 410,46	R\$ 538,97	R\$ 680,79	R\$ 823,30
Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras	R\$ 28.649,93	R\$ 38.754,65	R\$ 51.718,43	R\$ 67.910,31	R\$ 85.779,77	R\$ 103.735,57
Despesas não desembolsáveis						
Depreciação	R\$ 505,82					
Reservas de capital	R\$ 0,00					
Total despesas não desembolsáveis	R\$ 505,82					
Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não	R\$ 28.144,11	R\$ 38.248,84	R\$ 51.212,61	R\$ 67.404,49	R\$ 85.273,95	R\$ 103.229,76

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nota-se acompanhando o fluxo de caixa que no mês 1 do primeiro ano de atuação, a Prosperare tem uma fonte diferente dos demais meses na aba de entradas, no valor de R\$ 76.599,00 que se refere ao valor utilizado de recurso próprio pelo fundador da empresa para suprir gastos de iniciação, como móveis, computadores, impressora e fachada da empresa. Nos próximos meses a única fonte de entrada do escritório serão as suas comissões referentes a venda de novas cartas de créditos.

Na tabela 17, a seguir, é possível visualizar as entradas e saídas dos próximos 5 anos do escritório.

Tabela 17 - Fluxo de caixa anual

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Entradas					
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 76.599,00				
Recebimentos de Vendas	R\$ 342.090,00	R\$ 543.365,08	R\$ 666.976,63	R\$ 792.265,68	R\$ 941.334,83
Outras Receitas	R\$ 0,00				
Empréstimos	R\$ 0,00				
Total de Entradas	R\$ 418.689,00	R\$ 543.365,08	R\$ 666.976,63	R\$ 792.265,68	R\$ 941.334,83
Saídas					
Impostos	R\$ 45.964,80	R\$ 75.007,43	R\$ 92.195,29	R\$ 128.354,51	R\$ 154.224,01
Deduções	R\$ 0,00				
Fornecedores	R\$ 0,00				
Comissões	R\$ 102.600,00	R\$ 140.006,65	R\$ 170.732,03	R\$ 202.806,67	R\$ 240.975,01
Salários e encargos	R\$ 29.084,00	R\$ 33.473,04	R\$ 35.481,42	R\$ 37.610,31	R\$ 39.866,93
Outros custos fixos	R\$ 0,00				
Despesas de marketing e vendas	R\$ 16.667,00	R\$ 19.116,08	R\$ 20.429,85	R\$ 21.988,07	R\$ 23.639,78
Despesas administrativas	R\$ 62.350,00	R\$ 77.562,50	R\$ 81.944,63	R\$ 88.970,16	R\$ 96.716,47
Despesas financeiras	R\$ 909,60	R\$ 992,29	R\$ 992,29	R\$ 992,29	R\$ 248,07
Outras despesas fixas	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Dividendos	R\$ 0,00				
Amortizações	R\$ 3.300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 900,00
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 56.599,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total de saídas	R\$ 318.474,40	R\$ 349.757,99	R\$ 405.375,51	R\$ 484.322,01	R\$ 556.570,27
Saldo de Caixa	R\$ 100.214,60	R\$ 193.607,09	R\$ 261.601,12	R\$ 307.943,67	R\$ 384.764,56
Fluxo de Caixa Acumulado	R\$ 103.735,57	R\$ 297.342,67	R\$ 574.868,36	R\$ 913.599,84	R\$ 1.347.293,41
Rendim. aplicações financeiras (digitar x %)	R\$ 3.520,97	R\$ 15.924,57	R\$ 30.787,81	R\$ 48.929,01	R\$ 72.156,03
Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras	R\$ 103.735,57	R\$ 313.267,23	R\$ 605.656,17	R\$ 962.528,85	R\$ 1.419.449,44
Despesas não desembolsáveis					
Depreciação	R\$ 6.069,80				
Reservas de capital	R\$ 0,00				
Total despesas não desembolsáveis	R\$ 6.069,80				
Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não	R\$ 97.665,77	R\$ 307.197,43	R\$ 599.586,37	R\$ 956.459,05	R\$ 1.413.379,64

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Pode-se observar que mesmo no ano 1 tendo uma entrada extra de capital na empresa referente aos custos de abertura do escritório, levando em consideração o aumento de vendas do ano 1 para o ano 2 tendo um aumento maior em relação aos próximos anos, o escritório conseguiu superar a entrada de capital apenas com as vendas, sem ter outras entradas de recurso próprio do proprietário. Com o aumento

do ticket médio de vendas ano a ano, pode-se visualizar uma crescente no saldo em caixa todos os anos do escritório, se mostrando extremamente rentável.

10.6 INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Segundo Silva (2018) para uma empresa, as projeções financeiras são ferramentas de gestão que visam retratar as projeções futuras da situação financeira da empresa. As projeções dos indicadores financeiros auxiliam no confronto do real resultado da empresa em comparação as metas estabelecidas anteriormente. Neste capítulo será avaliado os indicadores de viabilidade financeira da Prosperare consórcios.

10.6.1 ROS – Retorno sobre as vendas (RSV)

O retorno sobre as vendas (RSV) está ligado diretamente com o DRE e é o índice que representa a capacidade da empresa de gerar resultado. Sendo assim, o índice de retorno sobre as vendas faz a comparação do lucro líquido entre as vendas líquidas efetuadas no período, fornecendo o percentual de lucro que a empresa obteve em relação ao seu faturamento (SILVA, 2018).

Tabela 18 - referente ao cenário realista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas	35,2%	40,9%	44,9%	45,9%	49,2%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas	39,7%	47,3%	51,9%	54,7%	58,6%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No cenário realista a partir do primeiro ano já é possível ver um retorno positivo referente ao capital aplicado, tendo um aumento na receita em todos os 5 anos avaliados.

Tabela 19 - cenário pessimista com redução em 20% das vendas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	28,0%	34,8%	39,1%	40,5%	44,1%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	31,6%	40,3%	45,2%	48,2%	52,6%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O retorno sobre o capital aplicado segue sendo positivo desde o primeiro ano de empresa, porém há uma redução de 7,2% sobre o RSV bruto do cenário realista e de 8,1% de redução do retorno sobre as vendas sobre a receita líquida do primeiro ano.

Tabela 20 - cenário otimista com um aumento de 20% nas vendas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	40,1%	45,0%	48,8%	49,6%	52,7%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	45,2%	52,1%	56,4%	59,0%	62,7%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No cenário otimista há um aumento de 4,9% em relação ao cenário realista no RSV sobre a receita bruta e um aumento de 5,5% sobre o RSV realista de receita líquida.

10.6.2 Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor presente líquido segundo Ross (2013) representa o quanto o valor de mercado excede o custo. Ross completa que VPL é uma medida de valor, que é criado atualmente por um investimento que será feito futuramente.

VPL em um cenário realista para 5 anos: R\$ 877.244,13. No cenário realista o VPL tem um retorno de R\$ 877.244,13 sendo um valor muito superior ao valor aplicado para fundação da empresa, tornando o empreendimento extremamente realista. O VPL para um cenário pessimista para 5 anos é de R\$ 586.829,25.

Mesmo em um cenário pessimista com uma diminuição de R\$ 290.414,88 o cenário pessimista ainda apresenta um valor acima do valor inicial aplicado no escritório, mantendo mesmo assim a empresa viável.

O VPL em um cenário otimista com um aumento de 20% nas vendas, para 5 anos é de R\$ 1.167.659,01. Com um aumento de 20% de vendas há um retorno de R\$ 290.414,88 maior do que sobre o cenário realista. com um retorno tão expressivo financeiramente é recomendado um aumento no setor administrativo e comercial do escritório para poder dar conta das vendas e contemplações.

10.6.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Para Ross (2013) a Taxa interna de retorno está intimamente relacionada a VPL, a TIR depende dos fluxos de caixa de determinado investimento. A TIR deve ser definida pelo investidor, que deve analisar qual retorno é aceitável para seu investimento, caso a TIR exceder o retorno exigido, ela se torna um bom investimento, se a TIR for menor que o custo de capital, o investimento deve ser recusado.

TIR para um cenário realista para 5 anos: 196,6%. A Taxa interna de retorno para os 5 anos é de 196,6% muito superior a taxa mínima de atratividade de 12% confirmando que o investimento é rentável e trará um ótimo retorno financeiro ao proprietário. TIR para um cenário pessimista com redução em 20% nas vendas para 5 anos: 142,0%

A TIR para os próximos 5 anos no cenário pessimista tem uma taxa de 142% ainda muito acima dos 12% de taxa mínima de atratividade prevista para o investimento. TIR para um cenário otimista com elevação de 20% nas vendas para 5 anos: 249,8%. Com o aumento nas vendas a Taxa interna de retorno tem um aumento considerável, chegando em quase 250% de retorno nos 5 anos avaliados.

10.6.4 Período de Retorno do Investimento (*Payback*)

Segundo Ross (2013) a definição geral sobre o Payback é que ele representa o período necessário para a recuperação do capital inicial investido no negócio.

O Payback deve ser definido pelo investidor, se o período de recuperação de capital for menor do que o prazo estipulado, então deve-se dar continuidade no investimento. O Payback no cenário realista é de 0,9 ou seja, em 9 meses o investimento inicial terá retornado através das vendas de carta de crédito.

No cenário pessimista o Payback teve uma alta para 1,36 elevando a taxa de retorno do capital para 1 ano e 3 meses de venda. O Payback no cenário otimista com a elevação em vendas fica em 0,77 tendo o retorno do capital investido em menos de 8 meses desde o começo das atividades.

10.6.5 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio de uma empresa se dá quando em determinado período, o valor total arrecadado em vendas se iguala ao valor necessário para quitar todos os custos gerados neste mesmo período (BIAGIO, 2013). Tabela 21 representa o ponto de equilíbrio para um cenário realista.

Tabela 21 – Ponto de equilíbrio – cenário realista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	200.856,43	220.947,60	236.974,59	265.304,80	283.930,20
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	178.360,51	191.119,67	204.983,02	222.856,03	238.501,37
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíb	5,5	4,6	4,1	3,9	3,5

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O ponto de equilíbrio no cenário realista é alcançado em todos os 5 anos analisados ainda no primeiro semestre de vendas, tornando-se cada vez menor com o passar dos anos e o aumento no ticket médio de vendas do escritório. Na tabela 22 verifica-se o cenário pessimista para o ponto de equilíbrio

Tabela 22 – Ponto de equilíbrio – cenário pessimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	200.856,43	220.947,60	236.974,59	265.304,80	283.930,20
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	178.360,51	191.119,67	204.983,02	222.856,03	238.501,37
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíb	6,8	5,6	5,1	4,8	4,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Neste novo cenário, no primeiro ano o ponto de equilíbrio fica acima de 6 meses, diferente do cenário realista, mesmo assim ainda é um prazo atrativo, e com o passar dos anos reduz significativamente. A tabela 23 representa o ponto de equilíbrio em um cenário otimista.

Tabela 23 – Ponto de equilíbrio – cenário otimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	200.856,43	220.947,60	236.974,59	265.304,80	283.930,20
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	178.360,51	191.119,67	204.983,02	222.856,03	238.501,37
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíb	4,6	3,8	3,4	3,2	2,9

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No cenário otimista, no primeiro ano leva-se menos de 5 meses para atingir o ponto de equilíbrio, e no ano 5 menos de 3 meses, tendo mais de 9 meses para maximizar os lucros do escritório.

11 PLANOS DE CONTINGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS

Para Biagio (2018) todas as ameaças devem ser classificadas de acordo com um grau de relevância e a probabilidade que venham a se tornar reais, ou seja a probabilidade que venha a se tornar o cenário atual da empresa e como isso poderá afetá-la. Esse formato de classificação possibilita que a empresa planeje um plano de contingência para poder lidar da melhor forma com estas ameaças sabendo como lidar com elas antes mesmo que aconteçam. Biagio completa que uma das principais habilidades do empreendedor é transformar este tipo de ameaças em oportunidades.

Todas as projeções anteriores foram projetadas visando o cenário realista do mercado atual, projetando todas as despesas e possibilidades de faturamento da Prosperare Consórcios. No capítulo 10 além do cenário realista foi simulado um cenário pessimista com uma redução de 20% na previsão de vendas da empresa, prevendo um cenário com maiores dificuldades de aceitação da empresa no mercado. Também foi simulado um cenário otimista aonde o escritório teria uma maior aceitação tendo um aumento de 20% nas vendas a partir do seu primeiro mês de funcionamento.

Após a análise do mercado com menor aceitação do escritório, foi possível analisar que mesmo assim a sua taxa de atratividade ficou acima do esperado, mantendo o negócio viável a curto e médio prazo. Diante desse cenário aonde mesmo com a redução nas vendas o escritório ainda será rentável, não será necessário um plano de contingência severo com maiores cortes de gastos. Com uma venda abaixo do esperado, mesmo obtendo lucro, o escritório irá intensificar a sua campanha de marketing digital, atingindo outras regiões e através de visitas online será possível atender um número maior de clientes por dia, podendo maximizar as vendas para os valores aplicados no cenário realista. Outra ação que deverá ser tomada é a intensificação no pedido de indicações para clientes, com o atestado de um conhecido indicando o produto, o índice de fechamento tende a ser maior do que de um novo contato.

Caso o segundo cenário aonde há uma crescente de 20% nas vendas se concretize, o escritório terá que contratar mais uma secretária de pelo menos meio turno, podendo ser uma jovem aprendiz para auxiliar nas atividades administrativas, como nos processos de contemplação de clientes que tendem a ter um maior volume, levando em consideração que a Prosperare teria um maior número de clientes mensais. Outra ação que será necessária é a contratação de um novo vendedor, com

o aumento de volume de vendas, para seguir prestando um atendimento de qualidade um novo vendedor será necessário na equipe.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi elaborado levando em consideração apresentar para os habitantes de Carlos Barbosa e região uma forma de compra que já existe a muito tempo e é pouco explorada até então. Visando que atualmente as taxas de juros estão cada vez mais altas por consequência da alta da inflação e de maiores taxas de inadimplência perante os bancos que oferecem créditos habitacionais e maior dificuldade para comprovação de renda, o consórcio tem um grande potencial para ser mais explorado e facilitar a aquisição de bens para pessoas que queiram planejar suas aquisições e poder aumentar seu patrimônio de forma mais barata e mantendo a mesma segurança de estarem amparados pelo banco central.

A Prosperare em parceria com a HS consórcios vem junto com a modalidade de venda de cartas de crédito trazer o benefício da meia parcela até a contemplação para seus clientes conseguirem conciliar o pagamento do aluguel com a parcela do consórcio para facilitar ainda mais a ideia de compra do imóvel próprio com taxas justas.

Através dos estudos iniciais deste trabalho buscou-se identificar o conhecimento que o mercado tem sobre o produto e se um escritório exclusivo desse segmento teria aceitação no mercado e se a rentabilidade das vendas seria o suficiente para gerar um empreendimento de sucesso. Através de pesquisas quantitativas aplicadas na região da serra obteve-se um resultado satisfatório sobre o conhecimento da população sobre o serviço em questão, também foram aplicadas pesquisas com escritórios que prestam o mesmo serviço em cidades vizinhas para entender suas principais dificuldades e seus métodos de trabalho para poder desde a sua criação prestar o melhor serviço para a comunidade.

No estudo do plano operacional, constatou-se o valor total que será necessário para a viabilização do escritório levando em consideração todo o material de apoio e montagem da sala comercial, este valor se encontrou dentro das condições financeiras do elaborador para não precisar usar recursos de terceiros ou financiamentos, após o início das atividades o escritório será auto suficiente desde o começo para não precisar de mais aportes. No plano de recursos humanos constatou-se que o escritório irá precisar de uma secretária específica para atendimentos administrativos e um gerente comercial para ajudar o proprietário no treinamento e acompanhamento em visitas dos vendedores. No plano financeiro foram analisados

todos os dados de custos de forma individual para compreender a viabilidade do escritório e caso não houvesse a viabilidade no cenário pessimista, a possibilidade de um diagnóstico para elaboração de plano de contingência.

. Através da análise de indicadores financeiros verificou-se que nos 3 cenários possíveis o escritório terá uma boa rentabilidade, levando como referência de venda o ticket médio aplicado pela HS consórcios no seu último ano de atuação a nível nacional. Uma dificuldade que poderá ser enfrentada pelo escritório em seus primeiros meses de atuação é a formação de seu quadro de colaboradores, levando em consideração a possibilidade de não ter mão de obra qualificada para preencher todos os setores da área de venda, o que pode levar a um atraso na quantidade ideal de cartas de crédito comercializadas mensalmente.

Mesmo que com um possível *delay* no volume de vendas nos primeiros meses devido ao treinamento dos vendedores da equipe, conclui-se que há viabilidade financeira para a implementação do escritório da Prosperare consórcios na cidade de Carlos Barbosa.

A partir deste estudo de mercado foi possível aprender que mesmo em uma região aonde o poder aquisitivo e a qualidade de vida estão acima da média nacional existem diversas ferramentas que estão disponíveis no mercado para facilitar a vida da população e que não estão sendo aproveitadas de forma correta, a falta de planejamento financeiro é um problema que afeta todas as faixas etária e faixas de renda, cada um com suas limitações. Caso a Prosperare consiga implementar a cultura do consórcio como modalidade de compra na região da serra, em alguns anos é possível ver uma pequena porcentagem da população tendo um melhor aproveitamento dos seus recursos financeiros.

REFERÊNCIAS

- ABAC. **O que é o Consórcio**. Disponível em: <https://abac.org.br/o-consorcio/o-que-e-consorcio>. Acesso em: 22 nov. 2021.
- AEVO. **MODELO CANVAS, Tudo o que você precisa saber!** Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/modelo-canvas/>. Acesso em: 21 nov. 2021.
- BARQUETTE, Stael. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- BIAGIO, Luiz A.; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas** 3. ed. São Paulo: Editora Manole, 2018.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 11.795, de 8 de outubro de 2008**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11795.htm. Acesso em: 22 nov. 2021.
- GILBERT JR., A. C. **Marketing: criando valor para clientes**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi L. **Marketing de Serviços: Como criar valores e experiências positivas aos clientes**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019.
- SILVA, José Pereira D. **Análise financeira das empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018.
- GALINATTI, Anna Carolina M.; GIAMBASTIANI, Gabriel Lima. **Custos e planejamentos**. São Paulo: Grupo A, 2019.
- ALMEIDA, Marília. **Crédito imobiliário: compare as taxas dos bancos co a Selic a 10,75%**. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/mercado-imobiliario/selic-1075-financiamento-imoveis-mais-carro-restrito-veja-taxas/>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.
- CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÃO – CBO. CBO 3541-20. CBO MTE, 2022. Disponível em: <https://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/354120-agente-de-vendas-de-servicos>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- CONTABILIZEI. **O que é o simples nacional?** Contabilizei, 2022, disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/tabela-simples-nacional-completa/>. Acesso em: 10 dez. 2021.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. São Paulo: Editora Empreende, 2021.
- DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas**. São Paulo: Editora Empreende, 2020.

EXAME. **Mercado de consórcios no Brasil quebra recorde de 60 anos.** Disponível em: <https://exame.com/bussola/mercado-de-consorcios-no-brasil-quebra-recorde-de-60-anos/>. Acesso em: 23 nov. 2021.

FIGUEIREDO, Orlando. Diferenciação de produtos, diversificação e lucratividade na indústria brasileira. **Rev. adm. Empres.** vol. 23, num. 3, 1983. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HN8xMc6C8qnJdPXqcZskjZy/?lang=pt>. Acesso em: 01 jan. 2022.

GRAVINA, Belmiro. **Administração Estratégica**, 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2014.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Grupo GEN, 2013.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de Negócio: Teoria Geral**. São Paulo: Editora Manole, 2011. 9788520441916.

SOFTWARE DE ANALYTICS & SOLUÇÕES - SAS. **Análise estatística**. SAS, 2021. Disponível em: https://www.sas.com/pt_br/insights/analytics/analise-estatistica.html. Acesso em: 24 nov. 2021.

SEBRAE. **Passo a passo para elaborar o plano de negócios de sua empresa**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-elaborar-o-plano-de-negocios-de-sua-empresa,d7296a2bd9ded410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 21 nov. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Características das empresas pela forma jurídica**. SEBRAE, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/caracteristicas-das-empresas-pela-forma-juridica,813ae3ae7d316410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 10 jan. 2022.

SPIRO, Rosann. RICH, Gregory. STANTON, William. J. **Gestão da Força de Vendas**. São Paulo: Grupo A, 2010.

TORREÃO, Giovanna. **Segmentação de clientes: o que é e como ela ajuda sua empresa**. Chat Guru, 2021. Disponível em: https://chatguru.com.br/segmentacao-de-clientes-o-que-e/?gclid=CjwKCAjwIcaRBhBYEiwAK341jWE0NZ9yj6JlaWOOmoFDVICmM4S8oldwpV_9TXHg4YOc3x_PCJeYaRoC0jYQAvD_BwE. Acesso em: 10 jan. 2022.

WALTER, NIQUE. WAGNER, LADEIRA. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

https://www.sas.com/pt_br/insights/analytics/analise-estatistica.html#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20an%C3%A1lise%20estat%C

3%ADstica,decis%C3%A3o%20um%20processo%20mais%20cient%C3%ADfico

.

**APÊNDICE A - PERGUNTAS PARA POSSÍVEIS CLIENTES, AVALIAÇÃO DO
MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL**

- 1- Aonde você investe o seu dinheiro hoje?
- 2- Caso não invista ainda, o porque não investe?
- 3- O que seria uma rentabilidade atrativa hoje para você iniciar um investimento?
- 4- O que você vê de positivo no consórcio para revenda de cartas contempladas?
- 5- Qual a sua percepção sobre a proposta apresentada no vídeo?

**APÊNDICE B - PERGUNTAS FEITAS A CONCORRENTES NA PESQUISA
QUALITATIVA**

- 1- Qual a estrutura básica necessária para este tipo de negócio?
- 2- você precisou fazer algum curso para se tornar corretor?
- 3- como funciona a abordagem de novos clientes?
- 4- Você acha que o consórcio tem um futuro longo pela frente?
- 5- O que torna o produto consórcio melhor que as outras formas de compra?
- 6- Quais as principais dificuldades desse ramo?
- 7- A inadimplência é um problema no setor de consórcios?

APÊNCIDE C - QUESTIONÁRIO

Este questionário foi desenvolvido com o intuito de validar a implantação de um escritório focado na prestação de serviço de comercialização de cartas de crédito no modelo de consórcio na região de Carlos Barbosa. Atendendo o público que busca por consórcios para aquisição de veículos, imóveis e com a intenção de revenda de suas cartas de crédito após a contemplação. Além disso, o questionário busca identificar qual o público alvo com maior probabilidade de consumo de nossos serviços.

- 1- Você possui automóvel próprio? () Sim () Não
- 2- Você possui um imóvel próprio? () Sim () Não
- 3- você já fez um financiamento para compra de imóvel ou automóvel? () Sim () Não
- 4- Você sabe quanto é o juro médio de um financiamento imobiliário? () Sim () Não
- 5- Você sabe quanto é o juro médio de um financiamento veicular? () Sim () Não
- 6- você esperaria para adquirir um bem se soubesse que não vai pagar juros por ele? () Sim () Não () Depende do prazo
- 7- Você começaria a pagar um veículo agora, para adquirir ele daqui um ano? () Sim () Não
- 8- Você começaria a pagar um imóvel hoje para ir morar nele daqui 3 anos? () Sim () Não
- 9- você sabe o que é consórcio? () Sim () Não () Já ouvi falar mas não tenho total conhecimento
- 10- você já teve algum consórcio? () Sim () Não
- 11- Assinale quais as características que atrairiam você adquirir um consórcio (Assinale até 3 alternativas)
 - () Não possuir juros, tendo apenas uma taxa administrativa fixa.
 - () Possibilidade de planejar uma compra futura
 - () Poder pagar apenas metade da parcela até a contemplação
 - () Aumento de patrimônio
 - () Aquisição de imóveis para locação

- Fazer uma poupança forçada através do pagamento dos boletos mensais do consórcio
- Transformar o consórcio em um investimento revendendo a carta contemplada

12-De que forma você buscaria por serviços de vendas de consórcio (Assinale até 3 alternativas)

- Redes sociais
- Indicação de amigos ou parentes
- Jornal local
- Panfletos
- Internet (google)
- Escritório físico (administradora independente)
- Bancos
- Outra: _____

13-Você aceitaria receber proposta e assessoria de um escritório para aquisição de um consórcio?

- Sim, tenho interesse em receber uma proposta.
- Sim, tenho interesse mas no momento não consigo assumir o compromisso do pagamento mensal
- Não tenho interesse em consórcio de nenhuma natureza

14- Qual o seu gênero? Feminino Masculino

15- Qual a sua idade? 16 a 22 23 a 30 31 a 39 40 a 48 49 a 55 55 ou +

16- Qual a sua escolaridade? Ensino fundamental completo Ensino médio completo Ensino superior incompleto Ensino superior completo

17- Você mora em qual cidade? Carlos Barbosa Garibaldi Bento Gonçalves Barão Outra: _____

18- Qual a sua Faixa de renda mensal? R\$ 0 a 1.500,00 R\$ 1501,00 a 2.500,00 R\$ 2501,00 a 4.000,00 R\$ 4.001,00 a 7.000,00 7.001,00 ou +