

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MATHEUS ATILIO TOMAZ DA SILVA CREPALDI

PLANO DE NEGÓCIOS: CREPALDI PROMOTORA DE VENDAS

UBERLÂNDIA-MG

2018

MATHEUS ATILIO TOMAZ DA SILVA CREPALDI

PLANO DE NEGÓCIOS: CREPALDI PROMOTORA DE VENDAS

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
em Administração da Faculdade de Gestão e
Negócios da Universidade Federal de
Uberlândia, como exigência parcial para a
obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Profa. Dra. Michelle de Castro
Carrijo.

UBERLÂNDIA-MG

2018

RESUMO

A decisão de abrir uma empresa deve ser embasada pelo maior número de informações disponíveis, pois existem muitos riscos e incertezas que não podem ser negligenciados. Nesse sentido, o plano de negócios é a ferramenta ideal, porque possibilita a análise de todas as variáveis que possam comprometer o sucesso da empresa, contém informações sobre o público-alvo, recursos financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, fornecedores e concorrentes. Assim, o objetivo deste estudo é analisar a viabilidade de abertura de uma promotora de vendas de financiamentos e seguros na cidade de Uberlândia, através da elaboração de um plano de negócios. Para tanto, com base em um estudo exploratório e descritivo, apresentou-se os conceitos de empreendedorismo e plano de negócios, bem como a explicação detalhada de cada um de seus componentes. Em seguida, realizou-se a aplicação do estudo de caso, no qual foi definido o investimento inicial, analisado o mercado e competidores, definida a estratégia de marketing e vendas, elaborado a projeção de vendas, demonstrativos financeiros e indicadores econômico-financeiros, para os três primeiros anos. As informações sobre o mercado competidor e consumidor, bem como as perspectivas econômicas, demonstram que o projeto possui grande potencial, isso se confirma a partir da análise financeira e de viabilidade apresentadas. Por fim, constatou-se que a abertura da empresa é viável, ou seja, os investimentos e riscos envolvidos, são compensados pelo retorno projetado.

Palavras-chave: Plano de negócios. Planejamento. Pesquisa de Mercado. Viabilidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 Empreendedorismo	6
2.2 Plano de Negócios	9
3 ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	11
3.1 Capa	13
3.2 Sumário	13
3.3 Sumário Executivo.....	13
3.4 Descrição da empresa.....	14
3.5 Produtos e serviços	14
3.6 Análise de mercado.....	15
3.6.1 Análise do setor	16
3.6.2 Definição do nicho de mercado	16
3.6.3 Análise da concorrência.....	17
3.6.4 Análise SWOT.....	17
3.6.5 Diferenciais competitivos	18
3.7 Plano de marketing e vendas	18
3.7.1 Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção).....	19
3.7.2 Projeção de vendas (para 3 anos)	20
3.8 Plano de Operacional	21
3.9 Plano de Financeiro	21
3.9.1 Análise de viabilidade	22
4 PLANO DE NEGÓCIOS – CREPALDI PROMOTORA DE VENDAS	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICE	74

1 INTRODUÇÃO

Para maioria dos empresários, alcançar a independência financeira, conciliar trabalho e família e obter realização pessoal são os principais benefícios de se empreender. Assim, abrir o próprio negócio tem sido o sonho de muitos brasileiros, nos últimos anos o Brasil se tornou uma nação empreendedora, de acordo com a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor- GEM* (2017), cerca de 40% dos habitantes possuem um negócio próprio e este é o quarto maior sonho do brasileiro, ficando atrás apenas de comprar uma casa própria ou um automóvel e viajar pelo país.

Muitos decidem por empreender após identificar uma oportunidade ou nicho de mercado a ser explorado, estudar o mercado-alvo e planejar suas ações, para assim, adquirir todo o conhecimento e experiência na área de atuação necessária para reduzir os riscos. Porém, a maioria empreende por necessidade, o número expressivo de empresas ativas no país tem sido impulsionado pela crise financeira e política, que gerou uma grande onda de desempregos e recessão, com a enorme dificuldade de reinserção no mercado de trabalho, abrir seu próprio negócio é a única forma de garantir a subsistência.

De acordo com Sebrae (2016) a taxa de mortalidade de empresas brasileiras, com 2 anos de atividade é de 23,4%. Geralmente, os que empreendem por necessidade não possuem o conhecimento necessário para gerenciar um negócio, não realizam nenhum tipo de planejamento e/ou pesquisa do mercado antes de investirem, e acabam contribuindo para o aumento da taxa de mortalidade das empresas.

Diante disto, para reduzir riscos de insucesso do empreendimento, evitar prejuízos financeiros e desgaste emocional é necessário ter cautela, pois a decisão de abrir uma empresa deve ser embasada pelo maior número de informações. O plano de negócios se revela a ferramenta ideal para este momento do negócio, com sua execução é possível analisar todas as variáveis que podem comprometer o sucesso da empresa, pois, contém informações sobre o público-alvo, recursos financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, fornecedores e concorrentes, dando base para o planejamento estratégico, operacional e financeiro da empresa.

Tendo em vista a alta taxa de mortalidade das novas empresas e todos os riscos e barreiras existentes, o autor deste estudo tem interesse em iniciar seu futuro empreendimento, utilizando-se como base, um plano de negócios. Com isto, se destaca o seguinte problema de pesquisa: **Como se apresenta a viabilidade de abertura de uma promotora de vendas de financiamentos de veículos e seguros na cidade de Uberlândia-MG?**

Assim, o objetivo geral passa a ser identificar a viabilidade de abertura de uma promotora de vendas financiamentos de veículos na cidade de Uberlândia-MG e, para tanto, foi discutido os conceitos e características do empreendedorismo e do plano de negócios, seguido da apresentação de um modelo de plano de negócios, bem como sua aplicação através de um estudo de caso.

Para o efetivo desenvolvimento dos objetivos específicos em um corpo consistente de análise e argumentação, adota-se como processo metodológico uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, com apresentação de análises qualitativas e quantitativas, utiliza-se de revisão documental e pesquisa de campo com origem primária e secundária.

Para alcançar o seu objetivo central, esta monografia se encontra organizada em cinco capítulos, sendo que esta introdução é o primeiro deles. No Capítulo 2, são apresentados os conceitos de plano de negócio (PN) e empreendedorismo, sua importância e características. No Capítulo 3, apresenta-se o modelo de PN proposto por Dornelas (2017). No Capítulo 4, se desenvolve o estudo de caso, aplicando o modelo de PN. E, por fim, no Capítulo 5, são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para identificar a viabilidade de abertura de uma promotora de vendas, especialista no comércio de financiamentos de veículos na cidade de Uberlândia-MG, faz-se necessário conhecer os conceitos e como eles são abordados na literatura. Assim, apresentam-se os conceitos de empreendedorismo e plano de negócios.

2.1 Empreendedorismo

Os primeiros pensamentos sobre empreendedorismo baseados na literatura econômica francesa dos séculos XVIII e XIX foram acompanhados ou seguidos por escritores na Inglaterra e na Alemanha durante o período clássico da economia, de 1770 a 1870 (LANDSTRÖN; LOHRKE, 2010).

A expressão “empreendedorismo” surge com a tradução da palavra inglesa *entrepreneurship* e pode ser utilizada para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de ação (DOLABELA, 1999).

Segundo Baron e Shane (2007) o empreendedorismo busca entender como surgem as oportunidades para criar produtos ou serviços, novos mercados, processos de produção, formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias-primas e como são descobertas por pessoas específicas que, então, usam vários meios para explorá-las ou desenvolvê-las.

Neste estudo, entende-se que a definição de empreendedorismo deve englobar qualquer atividade que tenha uma característica de esforço autônomo e que envolva a criação assim se adotou a definição proposta pelo modelo GEM (2017):

“Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Em qualquer das situações a iniciativa pode ser de um indivíduo, grupos de indivíduos ou empresas já estabelecidas”. GEM (2017, p.109)

Segundo Dolabela (1999) o ensino de empreendedorismo no Brasil inicia-se como uma disciplina no curso de especialização em Administração ofertado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em São Paulo, no ano de 1981 e, a partir de 1984, o curso foi estendido para a graduação. Nos anos seguintes, outras instituições de ensino, como a Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), também passaram a abordar o empreendedorismo em seus cursos de Administração.

Entretanto, pode-se dizer que, o movimento empreendedor ganhou maior popularidade após os anos 90, quando foram criadas entidades como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas- SEBRAE e Sociedade Brasileira para Exportação de Software – SOLFTEX (DORNELAS, 2017). Na mesma década ocorreu a abertura comercial do país e estabilização da moeda e da economia, o que resultou em aumento da percepção de credibilidade dos investidores frente as políticas econômicas do país, isto fez com que os empreendedores obtivessem maior tranquilidade para elaborar seu planejamento estratégico, reduzindo a incerteza e os riscos.

O empreendedorismo pode ser estimulado por vários fatores, mas, em geral, a oportunidade surge quando o empreendedor percebe alguma necessidade ou nicho de mercado que ainda não foi atendido ou por circunstâncias pessoais, como o desemprego, por exemplo. Porém, o negócio não se inicia do dia para noite, deste modo, pode ser compreendido como um processo empreendedor.

Para Baccarin (2017) o processo de empreender deve ser enxuto, possibilitando agilidade na abertura da empresa, redução dos recursos, riscos e incertezas. Nesse sentido, seu método empreendedor se divide em 9 passos:

- Ideia – O primeiro passo é ter uma ideia de um novo negócio e detalhá-la a fim ter clareza sobre ela.
- Validação - Têm-se o processo de autoavaliação para decidir sobre a sustentabilidade do negócio no longo prazo, deve-se avaliar as habilidades pessoais, comprometimento, possibilidades financeiras e grau de afinidade com o negócio.
- Redução – Uma vez validada a ideia, deve-se eliminar o que é desnecessário, ou seja, adequar a ideia inicial, que geralmente é complexa e rebuscada, ao contexto prático e funcional.
- Geração – Trata-se de conhecer o mercado, para assim desenhar uma estratégia de posicionamento, que ocorre por intermédio dos diferenciais competitivos e da geração de valor do novo empreendimento.
- Ouvir – Através de levantamentos e pesquisas contatar os clientes para conhecê-los em todos seus aspectos, desejos e necessidades.
- Refinar - Frente as informações levantadas nos passos anteriores, se faz necessário a adequação o modelo de negócios, revisão da proposta de valor e análise do potencial financeiro.

- Testar – Com os testes de mercados, é possível sentir a demanda pelo produto, aceitabilidade dos diferenciais e elasticidade dos preços, eliminando muitas incertezas
- Posicionar – Mediante os resultados obtidos nos testes, deve-se posicionar a marca, através do plano de marketing e relacionamento com o cliente.
- Criar – Por fim, criar uma versão final da ideia inicial, que seja não apenas viável, mas que além de atender as necessidades do mercado também tenha um investimento mínimo.

Por outro lado, Dolabela (2000) afirma que, nem toda ideia é uma oportunidade de negócio. Grande parte das vezes, essas ideias precisam de um período para amadurecerem e só depois se tornam uma oportunidade de negócio. Nesse sentido, o autor defende que, o processo empreendedor possui três fases fundamentais:

- Fase I – Definir a oportunidade: Se revela um processo visionário, no qual o empreendedor realiza uma autoavaliação, considerando características e habilidade pessoais, conhecimento do setor, riscos e esforços envolvidos. Inicia-se com um interesse por um setor de negócios, passa pela compreensão deste setor, e então a identificação de uma oportunidade.
- Fase II – Elaborar o plano de negócios: É a validação da ideia, a análise de sua viabilidade como negócio. Ele contém os principais pontos de cunho gerencial a serem considerados na criação de uma empresa, mostra com todos os detalhes: quem são os empreendedores, qual é o produto/serviço, quais e quantos são os clientes, qual processo tecnológico de produção e vendas, qual estrutura de gerenciamento, projeções financeiras.
- Fase III – Buscar e gerenciar recursos necessários: Para iniciar as operações da empresa, devem-se buscar os recursos necessários, como: o capital financeiro, capital humano, relações com fornecedores e clientes, conhecimento técnico, entre outros.

Deste modo, o empreendedorismo se revela primordial para a fomentação da economia e capital, bem como tem um importante papel social, ao passo que se inicia a partir da percepção de necessidades coletivas e em seguida se desenvolve propostas de valor que visam atendê-las, gerando, portanto, o bem-estar social.

2.2 Plano de Negócios

Após a identificação de uma oportunidade, se faz necessário avaliar se ela é viável ou não, sendo o fator determinante para o sucesso do empreendimento, evitando prejuízos financeiros, dispêndio de tempo e envolvimento emocional por parte do empreendedor.

Diante de um cenário de intensa concorrência e mudanças constantes, o planejamento estratégico se revela um importante instrumento para a gestão das organizações. Segundo Filho (1978) a implantação do planejamento estratégico permite ao dirigente descobrir os objetivos válidos de sua empresa, indicar a direção certa para onde a empresa deve ir, além de oferecer parâmetros para tomada de decisões estratégicas de forma independente das vontades pessoais e dependente da realidade contextual da empresa, também possibilita identificar quais problemas internos ou externos devem ser resolvidos e distinguir a grande oportunidade (dentro do negócio atual) e as oportunidades boas (fora do negócio atual).

Assim, com o planejamento estratégico as organizações se tornam mais competitivas, pois, são capazes de identificar as oportunidades e ameaças e se antecipam ao elaborarem os melhores caminhos para contornar as dificuldades e aproveitar as oportunidades que surgem em seu ambiente de atuação.

Para tal, é imprescindível que se tenha o maior número de informações possível, o plano de negócio (PN) é uma ferramenta gerencial que auxilia o empreendedor na tomada de decisão, sendo a base para avaliação de viabilidade do empreendimento. Segundo Pereira e Santos (1995):

“O plano de negócios é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais ideias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada.”

Para Biagio e Batocchio (2005), o PN leva o empreendedor a pensar no futuro do negócio, avaliar seus riscos e oportunidades, e clarificar suas ideias, servindo como um excelente guia na tomada de decisões.

Dornelas (2017) argumenta que o PN é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que o sustenta, sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e ainda permite ao empreendedor situar-se em seu ambiente de negócio.

Ressalta-se que, a elaboração do plano não exclui a possibilidade de insucesso do empreendimento, porém, aumenta significativamente seu potencial de sucesso, isto ocorre porque ele fornece informações sobre o público-alvo, recursos financeiros, máquinas e

equipamentos, recursos humanos, fornecedores e concorrentes, dando base para o planejamento estratégico, operacional e financeiro da empresa.

Segundo Hisrich (2004) o plano de negócios pode ser definido como:

“Um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um empreendimento. É com frequência, uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos. Ele aborda a integração e coordenação de objetivos e estratégias empresariais eficientes, também aborda as tomadas de decisão de curto e longo prazo.”

Assim, pode-se dizer que, o plano possibilita entender e estabelecer diretrizes, gerenciar de forma eficaz e tomar decisões acertadas, monitorar o dia a dia da empresa, conseguir financiamento junto a bancos, governos, fornecedores e investidores, além de identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo (DORNELAS, 2017).

Nas próximas sessões, se apresenta a estrutura de um plano de negócios, bem como a explicação detalhada de cada sessão que o compõe.

3 ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Como exposto, o plano de negócios possui uma enorme abrangência no que tange a suas funções e importância. Deste modo, Pereira e Santos (1995) argumentam que o PN deve ter uma estrutura sequenciada e lógica, facilitando a elaboração dos estudos por parte do empreendedor.

Neste sentido, Bolson (2003) complementa que o PN deve ser estruturado por assunto, visando facilitar a apresentação do negócio, sua natureza, organização, produtos/serviços, mercado, objetivos, estratégias e projeções financeiras.

No entanto, a estrutura do PN deve seguir a necessidade de cada empreendimento, para Biagio e Batocchio (2005) não existe um tamanho ou composição ideal de um plano de negócios, cada empresa deve procurar o que melhor lhe convém, de acordo com seus objetivos e utilização, mantendo sempre uma sequência lógica.

Para este estudo, adaptou-se a estrutura de um PN ideal para pequenas empresas em geral, sugerida por Dornelas (2017), conforme Quadro I, posteriormente é explicado cada uma das seções.

Quadro 1 - Estrutura de Plano de negócios - Pequenas empresas em geral

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo
4. Descrição da empresa
4.1. Estrutura legal
4.2. Equipe de gestão
4.3. Localização
4.4. Parceiros estratégicos
4.5. Assessorias externas (jurídica, contábil etc.)
5. Produtos e serviços
5.1. Descrição de produtos e serviços
5.2. Previsão de lançamento de novos produtos e serviços
6. Análise de mercado
6.1. Análise do setor
6.2. Definição do nicho de mercado
6.3. Análise da concorrência
6.4. Análise SWOT
6.5. Diferenciais competitivos
7. Plano de marketing e vendas
7.1. Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção)
7.2. Projeção de vendas (para 3 anos)
8. Plano de Operacional
8.1. Análise das instalações, equipamentos e máquinas
8.2. Funcionários e insumos necessários
8.3. Processo de produção
9. Plano de Financeiro
9.1. Investimentos iniciais
9.1. Balanço patrimonial
9.2. Demonstrativo de resultados
9.3. Fluxo de caixa
9.4. Análise de viabilidade
10. Anexos

Fonte: DORNELAS, 2017, p.102-103.

3.1 Capa

A capa se revela um dos itens mais importantes do Plano de negócios, pois é o primeiro contato do leitor com a empresa. Nesse sentido, Bolson (2003) ressalta que deve ser atrativa e conter apenas as informações necessárias.

Deste modo, Dornelas (2017) sugere que a capa deve conter os seguintes itens:

- Nome da empresa
- Endereço da empresa
- Telefone da empresa
- Endereço eletrônico (sites, redes sociais)
- Logotipo
- Nomes, cargos, endereços e telefones (Proprietários/Dirigentes)
- Mês e ano em que o plano foi feito
- Número de cópias
- Nome de quem elaborou o plano

3.2 Sumário

O sumário tem por missão ajudar ao leitor a localizar rapidamente a parte do texto que deseja analisar, para Bolson (2003) este item no PN, remete a ideia de documento organizado, pois mostra a sequência lógica dos assuntos e facilita a localização de tema ou seção específica de interesse do leitor.

Assim, Dornelas (2017) afirma que o sumário deve conter o título de cada seção e a página respectiva na qual se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção do PN.

3.3 Sumário Executivo

O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois é uma versão condensada do plano de negócios, assim deverá deixar clara a ideia e viabilidade de sua implementação (PEREIRA E SANTOS, 1995).

O formato deve variar de acordo com o público-alvo, no entanto, Bolson (2003) descreve os itens que um bom sumário executivo deve conter.

- Objetivo principal
- Estratégias de produção e marketing
- Vantagens competitivas
- Necessidades de capital (Investimentos e capital de giro)
- Projeções globais de vendas
- Receitas

3.4 Descrição da empresa

Nesta seção se apresenta um resumo da empresa e seu histórico, missão, visão e valores. Segundo Bolson (2003) é preciso dar uma ideia geral, porém clara e objetiva de todas as características da empresa.

Para Biagio e Batocchio (2005) a descrição da empresa deverá responder perguntas como:

"Qual o ramo de atividade da empresa? Quais são seus clientes? O que ela oferece aos clientes e de que maneira? Qual a localização? Qual a área de atuação (regional, nacional ou internacional)? Qual o atual estágio de desenvolvimento da empresa? Entre outras."

Em contribuição, Dornelas (2017) argumenta que as características únicas da empresa devem ser enfatizadas bem como os benefícios gerados aos clientes, ressalta-se também o motivo da criação, qual seu propósito, a natureza dos serviços/produtos fornecidos, qual o modelo de negócio e diferenciais competitivos, equipe gerencial, estrutura legal, regime tributário, localização, assessorias e parcerias estratégicas.

3.5 Produtos e serviços

Essa parte do plano de negócios revela-se muito importante, pois é onde se descreve os meios pelos quais a empresa terá receita. Para Bolson (2003) um PN convincente descreve perfeitamente as características dos produtos/serviços, tecnologias envolvidas, vantagens competitivas sobre os concorrentes e do processo de produção e distribuição.

Segundo Dornelas (2017) também se faz necessário listar os produtos ou serviços futuros que se deseja ofertar quando a empresa crescer. Sendo importante explicar os critérios de escolha, informando o grau de risco envolvido. Nesse sentido, Biagio e Batocchio (2005) sugerem a utilização do matriz produto x mercado, conforme demonstrado no Quadro II.

Quadro 2 – Demonstrativo da matriz produto x mercado

PRODUTO X MERCADO	ESTRATÉGIA RECOMENDADA
Produto atual no Mercado atual	Estratégia de concentração representa menor risco, sendo recomendada para mercados que ainda se encontram na fase de crescimento. A empresa deve maximizar seus ativos de produto e mercado.
Produto atual no Mercado novo	Estratégia de estabelecimento de parcerias com empresas que conheçam o mercado e já tenham acesso aos canais de distribuição
Produto novo no mercado atual	Se a empresa estive como sua competência essencial o desenvolvimento de novos produtos, com sucesso a estratégia de criar produtos para revender no mesmo canal de distribuição
Produto novo no mercado novo	É o modelo de maior risco, e mesmo que a empresa encontre um investidor disposto, a taxa de retorno exigida será alta

Fonte: Biagio e Batocchio, 2005.

3.6 Análise de mercado

Muitos autores consideram a análise de mercado como uma das partes mais importantes de um PN, segundo Dornelas (2017) toda estratégia do negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor a seus produtos e/ou serviços. Devido a sua importância, apresenta alto grau de dificuldade em sua elaboração, pois as demais seções são desdobramentos desta.

Assim, Biagio e Batocchio (2005) afirmam que a definição do mercado passa necessariamente por análises da indústria/setor, descrição do segmento de mercado, análise da concorrência e análise SWOT.

3.6.1 Análise do setor

Para Kotler (2000) o diagnóstico correto da situação de determinado mercado, inicia-se com o entendimento do macroambiente, através da utilização ferramenta de análise, denominada PEST, que inclui os ambientes: político-legal, econômico-demográfico, sociocultural e tecnológico-natural. Assim, a empresa consegue visualizar com maior clareza os desafios, oportunidades e tendências presentes em seu contexto competitivo.

Segundo Dornelas (2017) nesta seção deve ser feito um breve histórico desse mercado nos últimos anos e análise das tendências para os próximos anos, para tal recomenda-se utilizar as fontes de dados secundárias, essas informações podem ser coletas através de órgãos do governo (IBGE, ministérios, secretárias, fundações), associações comerciais, entidades de classe, Sebrae, internet, institutos de pesquisa, revistas/jornais/periódicos/livros e documentários.

Nesse sentido, Bolson (2003) ressalta que a visão geral do setor, depende essencialmente de dados estatísticos confiáveis sobre o número de unidades vendidas, o valor das receitas, taxas de crescimento e tendências o mercado e outros.

3.6.2 Definição do nicho de mercado

Concluída a análise de macroambiente, inicia-se a análise do segmento/nicho de mercado da empresa. Porém, de acordo com Bolson (2003) antes de escolher qual o segmento será atendido pela empresa, deve-se definir o público-alvo, que pode ser compreendido como um grupo de consumidores potenciais com um conjunto de características comuns (localização geográfica, perfil demográfico, estilo de vida) que os diferenciam de outros clientes potenciais.

Uma vez definido o público-alvo, procura-se entender quais são as preferências deste grupo consumidor, pois, a partir disto é possível elaborar uma estratégia de marketing efetiva. Para tal, Dornelas (2017) sugere que uma pesquisa de mercado primária seja realizada, de forma objetiva, com poucas questões e de preferência de múltipla escolha, visando responder qual o potencial de consumo, quais fatores importam para decisão de compra, periodicidade de compra, fornecedores atuais, expectativas e outros aspectos relevantes para o empreendedor.

3.6.3 Análise da concorrência

No cenário atual, as empresas enfrentam intensa concorrência e mudanças constantes, apesar disto, Dolabela (2000) afirma que muitos empreendedores, iniciantes ou não, sofrem de miopia quando se trata da concorrência, muitos dizem meu produto/serviço não tem concorrência, sou único no mercado, esquecendo-se de que a concorrência de uma empresa não se limita apenas aos concorrentes diretos, aqueles que produzem produtos similares, devendo considerar também os competidores indiretos, aqueles que de alguma forma desviam a atenção dos clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos.

Segundo Pereira e Santos (1995) só é possível prever o nível exigido de competitividade e definir uma estratégia de penetração ou expansão no mercado, identificando os concorrentes, conhecendo seus objetivos e práticas e avaliando seus comportamentos, vantagens e desvantagens.

Contudo, Dornelas (2017) sugere a seleção de pelo menos três competidores diretos, dos quais possuem maior participação de mercado, posteriormente deve-se elaborar uma tabela comparativa considerando atributos e características, comparando os diferenciais da empresa com os de seus concorrentes.

3.6.4 Análise SWOT

Um empreendimento dificilmente alcançará o sucesso se não fizer um monitoramento dos ambientes internos e externos. Com base nas informações de macro e microambiente, levantadas nos tópicos anteriores desta seção, se torna possível realizar este monitoramento.

Segundo Kotler (2006) a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*). Ressalta-se que na análise de ambiente externo (Oportunidades e ameaças) deve-se monitorar forças macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e agentes de microambiente (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. Já a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) trata-se de entender as limitações, não sendo necessário corrigir todas as fraquezas, porém deve-se decidir se a empresa se concentrará apenas nas oportunidades em que possui os recursos necessários ou se devolverá maiores forças para aproveitá-las.

3.6.5 Diferenciais competitivos

Esta seção do PN destaca os atributos da empresa que a diferem de seus concorrentes, relaciona-se aos benefícios criados para seus consumidores.

Para Hitt (2011) a vantagem competitiva se forma a partir da junção de recursos, capacidades e competências essenciais. Os recursos se relacionam com as ferramentas disponíveis, que podem ser subdivididas em tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos) e intangíveis (conhecimento, capacitação gerencial, potencial de inovação, respeitabilidade de marca). Já as capacitações estão intimamente ligadas ao potencial de utilização dos recursos, criando eficiência às atividades funcionais da empresa (distribuição, marketing, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, gerenciamento de informações), por fim, as competências essenciais surgem com o decorrer do tempo, refletem a personalidade da empresa, por intermédio de atividades que executa muito bem em comparação aos competidores e pelas quais acrescenta um valor exclusivo a seus produtos/serviços.

Neste sentido, Biagio e Batocchio (2005) argumentam que uma competência essencial precisa ser competitivamente única, não existindo razão para assim a definir, se ela estiver por toda parte ou os concorrentes a copiarem com facilidade.

De acordo com Poter (1992) existem dois tipos de vantagens competitivas: menor custo e diferenciação, essas se relacionam com a posição da empresa no setor. A partir destas, definiu-se um conjunto de estratégias genéricas que uma empresa pode seguir para gerar e manter uma vantagem competitiva, elas consistem em estratégia de liderança por custo total, de diferenciação e de foco.

Segundo Bolson (2003) a estratégia de liderança por custo total é alcançada através da eficiência no processo organizacional e poder de negociação com fornecedores, o que se traduz em preços de venda inferiores aos da concorrência. Já a estratégia genérica de diferenciação consiste em ofertar um produto/serviço que seja considerado único e valorizado pelo mercado, sendo necessária uma boa estratégia de marketing para comunicar seu diferencial; por fim, tem-se a estratégia de enfoque que se baseia em focar todos os esforços para atender com excelência um determinado alvo de mercado.

3.7 Plano de marketing e vendas

A estratégia de marketing relaciona-se com a maneira que a empresa ofertará seus produtos/serviços aos clientes. Para Biagio e Batocchio (2005) um bom plano de marketing

deve demonstrar a capacidade de tornar o produto/serviço conhecido aos clientes, despertando o desejo de comprá-lo, complementa que a estratégia deve conter:

“A forma que a empresa utilizará para que seus produtos ou serviços se tornem conhecidos pelos clientes. A forma como a empresa despertará em seus clientes a necessidade de adquirir seus produtos ou serviços. A forma como a empresa fará com que seus consumidores se lembrem de sua marca no momento da compra. Como a empresa se comunicará com seus consumidores. A definição da estrutura de vendas e a distribuição dos produtos ou serviços.”

Segundo Dornelas (2017) os objetivos de marketing precisam ser definidos antes das estratégias, que em suma, tratam-se dos meios e métodos que a empresa utilizará para atingir seus objetivos e estes, geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4Ps: produto, preço, praça e propaganda e projeção de vendas.

3.7.1 Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção)

Existem vários métodos para satisfazer demandas dos clientes, no entanto, Bolson (2003) afirma que o mercado é complexo, assim os especialistas agrupam as variáveis que forma o *mix* de marketing em quatro itens básicos, os clássicos 4Ps- produto, preço, praça e propaganda, porém são interdependentes e devem ser executados conjuntamente para o bom atendimento do cliente.

Na visão de Biagio e Batocchio (2005) o produto pode ser definido como tudo aquilo que a empresa deseja vender. Para Bolson (2003) a estratégia deve posicionar e ofertar o produto/serviço certo para atender as necessidades do mercado-alvo escolhido, tentando se diferenciar da concorrência, ressaltando seus benefícios e diferenciais, como: qualidade, tecnologia, aperfeiçoamentos, padronização, design, desempenho e outros.

O preço se relaciona com a remuneração auferida pela empresa mediante a comercialização de seus produtos/serviços. De acordo com Biagio e Batocchio (2005) os preços são formados a partir da percepção dos clientes, quanto ao valor agregado do produto/serviço, cabendo a empresa identificar as faixas de preços possíveis de atuar.

Nesse sentido, Dornelas (2017) afirma que a estratégia de preço adotada interfere diretamente na imagem do produto/serviço no mercado que irá consumi-lo, por isso, devem-se estabelecer os objetivos de mercado de forma clara e definir como atuará frente a concorrência.

Muitos autores conceituam a praça como os canais de distribuição, segundo Biagio e Batocchio (2005) o produto deve ser distribuído para estar disponível quando o consumidor resolver adquiri-lo, a empresa deverá ter definido de forma clara, como suprirá as necessidades

dos clientes no momento oportuno. Para Bolson (2003) a estratégia de marketing vai definir os principais canais e táticas de distribuição como, venda direta ao cliente (equipe de vendas ou lojas próprias), internet, telemarketing, catálogos, distribuidores regionais, logística, armazenamento, prazos de entrega, prazos de validade e etc.

A promoção é a parte do plano de marketing responsável pela comunicação. De acordo com Bolson (2003) o objetivo da empresa é comunicar que possui a melhor oferta para atender às necessidades dos clientes e isto pode ser feito mediante propaganda, publicidade e promoções.

Para Dornelas (2017) a propaganda tem o objetivo de fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto aos consumidores, a escolha dos veículos de comunicação dependerá do público que se quer atingir, podendo ser através de campanhas na televisão, rádio, mala direta, *outdoors*, panfletos e brindes, patrocínios a eventos, *displays* em pontos de venda, Internet, participação em feiras e outros. Já as promoções, também procuram estimular a venda dos produtos/serviços, geralmente é utilizada para lançamento de produtos novos, redução de estoque, aumentar a venda no curto prazo e estimular a recompra, resume-se em oferecer uma vantagem adicional ao cliente, como desconto no preço, brinde, produto extra.

3.7.2 Projeção de vendas (para 3 anos)

Após a compreensão do mercado e a definição das estratégias de marketing, a empresa consegue estimar as vendas. Para Biagio e Batocchio (2005) a previsão de vendas inicia-se a partir da definição do público-alvo escolhido durante a análise de mercado, permitindo-se estimar quantos consumidores potenciais existem numa certa área geográfica que se pretende atender.

Segundo Dornelas (2017) esta projeção deve ser realizada com base na análise de mercado, na capacidade produtiva e na estratégia de marketing da empresa. Deste modo, será mais realista e aumentará a probabilidade de acontecer como o planejado. Para tal, sugere-se a utilização de projeções mensais em termos de volume de vendas e preços praticados, levando em consideração o índice de retenção dos clientes.

3.8 Plano de Operacional

Nesta seção do PN, destacam-se os recursos necessários para que a empresa possa operar. Segundo Biagio e Batocchio (2005) deve-se descrever desde a maneira de gerenciar até a maneira de executar, distribuir e controlar produtos ou serviços.

No que tange aos aspectos técnicos, Pereira e Santos (1995) afirmam que o empreendedor deve descrever os requisitos de instalações, equipamentos e mobiliários, visando facilitar a mensuração do investimento necessário. Além disso, ressaltam que o processo operacional deve ser apresentado, ou seja, como o cliente será atendido, desde a solicitação até a entrega.

Por fim, Biagio e Batocchio (2005) destacam que é necessário apresentar a estrutura funcional da empresa, pois diz respeito a alocação das pessoas nas atividades, à extensão das responsabilidades do cargo, além da definição de hierarquia.

3.9 Plano de Financeiro

O plano financeiro procura traduzir em números tudo que foi definido anteriormente, incluindo investimentos necessários e os principais demonstrativos financeiros, sendo eles: Balanço Patrimonial (BP), Demonstrativo de resultados do exercício (DRE) e Demonstrativo de fluxo de caixa (DFC).

Para Bolson (2003) os investimentos são os gastos iniciais, incluem: legalização da empresa, contrato social, registro da marca, salários, pró-labore, aquisição e instalação de equipamentos, móveis e utensílios, aluguéis, reformas, veículos e outras despesas.

De acordo com Gitman (2010) o balanço patrimonial é uma descrição resumida da posição financeira da empresa em uma certa data. Essa demonstração equilibra os ativos da empresa (aquilo que ela possui) contra seu financiamento, que pode ser capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio (fornecido pelos proprietários, é também conhecido como patrimônio líquido).

Em complemento, Dornelas (2017) ressalta que a demonstração de resultados é a classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período. Da receita total obtida, devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções recebidas, resultando na receita líquida. Dessa receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos/fabricados/serviços prestados, para se chegar no lucro bruto. Em seguida se subtrai as despesas operacionais (gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas),

resultando no lucro operacional. A partir deste resultado se reduzem as despesas financeiras, revelando o lucro antes do imposto de renda. Por fim, subtrai o imposto de renda, contabilizando-se a soma de lucros ou prejuízos.

Finalmente, temos a demonstração do fluxo de caixa da empresa, segundo Gitman (2010) o fluxo de caixa (FC) resume as entradas e saídas de caixa durante um dado período, podendo ser considerados o sangue que corre nas veias da empresa, sendo o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões de longo prazo. Para Bolson (2003) um bom acompanhamento do FC permite que o empreendedor antecipe ações, como agilizar cobranças, concessão de descontos especiais, tomada de empréstimos, aplicar recursos e outras formas de prevenir surpresas.

3.9.1 Análise de viabilidade

Optou-se por finalizar o plano de negócios com essa seção, pois a análise de viabilidade objetiva analisar tudo que foi desenvolvido no PN e dizer se o investimento será justificado pelo retorno obtido.

De acordo com Gitman (2010) os demonstrativos financeiros indicam o desempenho da empresa, mas a sua análise e monitoramento é feito a partir de índices, as informações necessárias para identificação dos índices estão no demonstrativo de resultado e balanço patrimonial, conforme fórmulas demonstradas no Quadro III. Os índices podem ser divididos em grupos, sendo eles: índices de liquidez, atividade, endividamento e rentabilidade, conforme explicado abaixo.

- Liquidez – diz respeito à solvência da posição financeira geral da empresa, facilidade com que pode pagar suas contas em dia.
- Atividade – Medem a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa, mais utilizado para empresas que comercializam produtos, pois relaciona-se com estoque.
- Endividamento – Demonstram o grau de endividamento da empresa, indica o volume de dinheiro de terceiros usados para gerar lucro
- Rentabilidade – Permite avaliar o lucro da empresa em relação a um dado nível de vendas, um dado nível do ativo e/ou investimentos. Revela aos investidores o grau de atratividade da empresa.

Quadro 3 – Resumo dos índices financeiros

	INDICADOR	FÓRMULA
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ CORRENTE	$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$
	LIQUIDEZ SECA	$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$
ATIVIDADE	GIRO ESTOQUE	$\frac{\text{CUSTO MERCADORIA VENDIDA}}{\text{ESTOQUE}}$
	GIRO DO ATIVO TOTAL	$\frac{\text{VENDA}}{\text{ATIVO TOTAL}}$
ENDIVIDAMENTO	PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS	$\frac{\text{PASSIVO TOTAL}}{\text{ATIVO TOTAL}}$
	RELAÇÃO EXIGÍVEL/ PATRIMONIO LIQUIDO	$\frac{\text{EXIGÍVEL}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$
LUCRATIVIDADE	MARGEM BRUTA	$\frac{\text{LUCRO BRUTO}}{\text{RECEITA DE VENDAS}}$
	MARGEM OPERACIONAL	$\frac{\text{LUCRO OPERACIONAL}}{\text{RECEITA DE VENDAS}}$
	MARGEM LÍQUIDA	$\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{RECEITA DE VENDAS}}$
	ROA	$\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO TOTAL}}$
	ROE	$\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$

Fonte: Adaptado, Gitman, 2010.

Segundo Dornelas (2017) também interessa ao investidor saber o prazo em que será recuperado o desembolso inicial (*payback*), bem como técnicas de análise de investimento que comparam o valor presente dos futuros fluxos de caixa com o montante inicial investido. Podendo ser feito por meio de dois métodos o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

4 PLANO DE NEGÓCIOS – CREPALDI PROMOTORA DE VENDAS

CREPALDI PROMOTORA

Av. Cesário Alvim, 818

Centro - Uberlândia/ MG

(34) 99209-6893



FINANCIAMENTOS | SEGUROS

Matheus Atilio Tomaz Da Silva Crepaldi, Administrador

Rua Auril Pereira, 33

Jd. Ipanema – Uberlândia/MG

Este plano foi elaborado em Novembro 2018 por Matheus Atilio Tomaz Da Silva Crepaldi

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	27
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	29
2.1 Estrutura legal e Regime tributário.....	29
2.2 Equipe de gestão	30
2.3 Localização	30
2.4 Parceiros estratégicos	30
2.5 Assessorias externas (jurídica, contábil etc.).....	31
3 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	32
3.1 Descrição de produtos e serviços	32
3.2 Previsão de lançamento de novos produtos e serviços	33
4 MERCADO E COMPETIDORES	34
4.1 Análise setorial.....	34
4.1.1 Análise Macroambiente	35
4.1.1.1 Variáveis demográfica.....	35
4.1.1.2 Variáveis Econômicas	37
4.1.1.3 Variáveis Legais	38
4.1.1.3.1 Legislação básica.....	38
4.1.1.3.1.1 Banco Central do Brasil.....	38
4.1.1.3.1.2. Superintendência de Seguros Privados	40
4.1.1.3.2. Leis e políticas governamentais que afetam o setor.	40
4.1.1.4 Variáveis Socioculturais	41
4.1.1.5 Variáveis Tecnológicas.....	41
4.2 Definição do mercado-alvo	42
4.3 Análise dos consumidores	43
4.4 Análise da concorrência	48
4.4.1 Concorrentes diretos	49
4.4.2 Concorrentes Indiretos.....	50
4.5 Análise SWOT	51
4.6 Diferenciais competitivos	52
5 PLANO DE MARKETING E VENDAS	53

5.1 Estratégia de marketing.....	53
5.1.1. Produto	53
5.1.2 Preço	54
5.1.3 Praça	54
5.1.4. Promoção	54
5.2 Projeção de vendas (para 3 anos).....	56
6 PLANO DE OPERACIONAL.....	58
6.1 Análise das instalações, equipamentos e máquinas	58
6.2 Funcionários e insumos necessários	59
6.3 Processo de produção	60
7 PLANO DE FINANCEIRO.....	61
7.1 Investimentos iniciais e Gastos Mensai.....	61
7.2 Balanço patrimonial	62
7.3 Demonstrativo de Resultados	64
7.4 Fluxo de caixa	65
7.5 Análise de indicadores e viabilidade	66

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Crepaldi Promotora de Vendas e Corretagem de Seguros LTDA, atuará como intermediária no processo de comercialização de produtos financeiros, com foco em financiamento de veículos para vendas entre particulares em Uberlândia- MG.

Surge como facilitadora de negócios entre as instituições financeiras- agentes superavitários e os consumidores – agentes deficitários, sendo responsável pela captação de clientes, consultoria e venda de empréstimos e financiamentos, a operacionalização do negócio ocorre por meio de parcerias com instituições financeiras, que por sua vez, remuneram a empresa através de pagamento de comissões.

Assim, tem como missão entender as reais necessidades dos consumidores e oferecer-lhes a melhor solução em financiamentos, o que ocorre por intermédio do serviço de consultoria de crédito e negociação junto as principais instituições financeiras do mercado, permitindo disponibilizar as melhores taxas de juros e prazos, tudo isso de forma simples e personalizada.

O fundador da empresa e também seu administrador, possui formação em Administração e experiência de 5 anos em controladoria e finanças, gestão de projetos e processos. Além da formação e experiência no mercado, destaca-se a enorme motivação para assumir os desafios de administrar e empreender.

O mercado de financiamento de veículos usados se revela promissor, de acordo a Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos - CETIP¹ (2018.1) em 2017 as vendas de veículos foram 9,7% maiores do que o ano anterior, em números absolutos têm-se que foram financiados 4,1 milhões autos leves, destes 27,26% são novos e 72,74% usados, representando um aumento de 11% em relação ao ano anterior, mas as vendas de veículos leves usados aumentaram 13,3%. Entre as modalidades de crédito disponíveis, o Crédito Direto ao Consumidor (CDC) é o mais contratado, representado 83,5% e é seguido pelo Consórcio com 14,3 % e 2,2% outros tipos.

Segundo a CETIP (2018.2) um quinto do crédito contratado por pessoas físicas se destina ao financiamento de veículos, com isso todos os dias 30 mil novos empréstimos são concedidos para a compra de veículos. Somente entre os meses de janeiro a setembro de 2018, a quantidade de veículos financiados totaliza 4MM apontando um crescimento 7,5% em comparação com o acumulado do ano de 2017 (CETIP, 2018.3).

¹ A CETIP é operadora do Sistema Nacional de Gravames – SNG, que permite o processamento e proteção de informações dos veículos dados como garantia em operações financeiras.

Já em Uberlândia, de acordo com o Detran (2018) mensalmente são vendidos em média 14.820 veículos usados e segundo a Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras – ANEF² (2018) no primeiro trimestre de 2018, 57% das vendas de veículos foram financiadas e 43% a vista, com base nesses dados, estima-se que 8.447 unidades/mês, são adquiridas por intermédio de alguma modalidade de financiamento.

Em um levantamento realizado na internet, identificou-se dois principais concorrentes, sendo eles: Omni Financiamentos, BV financeira, pois seu foco é vender financiamento de veículos.

O principal objetivo da estratégia de marketing é posicionar a empresa como a que oferece as melhores condições de crédito e financiamento na cidade de Uberlândia-MG, além disto, deseja-se atingir 0,5% da participação de mercado no primeiro ano e aumento de 20% nas vendas anuais. Para tal, e estruturou uma estratégia de marketing digital, na qual a divulgação será realizada no Google, Facebook e Instagram através de anúncios pagos, a gestão será realizada por uma empresa especializada, que fará o monitoramento das redes sociais, criará as campanhas visuais e as disponibilizará ao público-alvo.

O investimento inicial da empresa será de R\$ 24.700,00, que serão utilizados para abertura formal da empresa, compra de computadores, mobiliários, criação de um website, material de divulgação e uniformes.

Dada a projeção de vendas, foi possível analisar a viabilidade do empreendimento e a abertura da empresa foi aprovada tanto pelo VPL como pelo método da TIR e o prazo de retorno do investimento é de no máximo 7 meses, considerando os cenários pessimista, realista e otimista.

Tabela 1- Indicadores Econômico-financeiros

GRUPO	INDICADORES	2019			2020			2021		
		PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ CORRENTE	7,47	6,62	7,64	7,28	6,46	7,34	7,19	6,54	7,22
ENDIVIDAMENTO	PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS	0,06	0,04	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
ATIVIDADE	GIRO DO ATIVO TOTAL	-	-	-	2,71	2,41	2,48	1,62	1,41	1,38
LUCRATIVIDADE	MARGEM BRUTA	83%	85%	85%	83%	85%	86%	84%	85%	86%
	MARGEM OPERACIONAL	49%	60%	63%	53%	62%	67%	57%	65%	68%
	MARGEM LÍQUIDA	49%	60%	63%	53%	62%	67%	57%	65%	68%
	ROA	109%	117%	120%	72%	74%	78%	99%	87%	84%
	ROE	115%	122%	125%	75%	76%	79%	101%	88%	85%

Fonte: Elaborado pelo autor.

² A ANEF realiza a consolidação de informações econômico-patrimoniais e de dados estatísticos e disponibiliza relatórios de benchmark.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Crepaldi Promotora de Vendas e Corretagem de Seguros LTDA atua como intermediadora no mercado de crédito da cidade de Uberlândia-MG, com foco no segmento de financiamentos para vendas de veículos particulares. O início das operações está previsto para o primeiro semestre de 2019.

A empresa surge como facilitadora de negócios entre as instituições financeiras- agentes superavitários e os consumidores – agentes deficitários, sendo responsável pela captação de clientes, consultoria e venda de empréstimos e financiamentos, a operacionalização do negócio, ocorre por meio de parcerias com instituições financeiras, que por sua vez, remuneram a empresa através de pagamento de comissões.

Sua missão é entender as necessidades dos clientes e sempre lhes proporcionar a melhor solução em créditos e financiamentos, ajudando-os a realizar seus sonhos de forma simples e personalizada. Dentre seus valores se destaca a ética aplicada nas relações com os clientes, funcionários e parceiros, a paixão com que os negócios são fechados e o comprometimento com o resultado.

Com a missão e valores bem definidos, têm-se como visão ser a maior intermediadora de financiamentos de veículos do Triângulo Mineiro até 2025.

2.1 Estrutura legal e Regime tributário

A empresa está constituída sob a forma de uma Sociedade Limitada e é formada por 2 sócios. Neste tipo de estrutura legal, não se exige um capital de investimento mínimo, não se restringe a nomenclatura da empresa e a responsabilidade financeira dos sócios se limita ao capital investido.

Para simplificação da gestão, o regime de tributação escolhido foi o Simples Nacional, assim todos tributos envolvidos na operação da empresa são pagos através de uma única guia de arrecadação. Neste regime, os impostos são calculados sobre o faturamento da empresa, a alíquota varia em função do faturamento bruto acumulado nos últimos 12 meses, sendo de 6% para empresas com faturamento mensal de até R\$ 10.000,00 e de 8,21% para empresas que faturam até R\$ 30.000,00 mensais.

2.2 Equipe de gestão

O fundador da empresa realiza a coordenação e controle das atividades da organização, bem como atividades operacionais. Abaixo destaca-se o currículo de Matheus Atilio Tomaz Da Silva Crepaldi.

Possui experiência de 5 anos em finanças e controladoria, elaborando relatórios gerenciais, apurando resultados, realizando análise e elaboração de indicadores, controle das distorções entre orçado e realizado, análise de fluxo de caixa, contabilização e reclassificação contábil, contas a pagar.

Além da experiência de aproximadamente 1 ano e meio nas áreas administrativa e operacional, em empresas nacionais de grande e pequeno porte, realizando compras, atendimento ao cliente, contas a pagar e receber, administração de arquivo, emissão de notas fiscais de entrada, acompanhamento de rotinas de pessoal, recebimento/estocagem e venda de mercadorias.

2.3 Localização

A empresa está estrategicamente localizada no centro de Uberlândia-MG, na Av. Cesário Alvim, 818 – Edifício 2000, pois é uma região de fácil acesso, tanto para clientes que possuem veículos próprios quanto para os usuários de transporte coletivo. Com a estratégia de marketing voltada para o digital, não se justificaria a abertura de uma loja comercial, com alto custo com aluguel, então optou-se por atuar como um escritório em uma sala comercial.

2.4 Parceiros estratégicos

A Crepaldi Promotora surge como uma intermediadora no mercado de crédito e sua missão é apresentar a melhor solução em financiamentos para os clientes, o que se viabiliza através de suas parcerias estratégicas com as maiores instituições financeiras do mercado.

O Banco Mercantil do Brasil surgiu em 1940 na cidade de Curvelo-MG, atualmente está presente em 15 estados da Federação Brasileira. É especialista no atendimento de aposentados e pensionistas do INSS, oferecendo lhes empréstimos consignados, empréstimo pessoal, empréstimo com garantia de bens e financiamento de veículos (MERCANTIL DO BRASIL, 2018).

A BV Financeira, é uma marca do Banco Votorantim e possui 20 anos no mercado, tem como missão viabilizar as conquistas na vida dos brasileiros através de diferentes soluções de crédito. Atua no mercado oferecendo financiamentos de veículo, cartões de crédito, empréstimos consignados e seguros (BV FINANCEIRA, 2018).

Com 23 anos no mercado, a Omni Soluções Financeiras é uma instituição sólida e se consolidou como um dos principais players no financiamento de veículos usados e crédito varejista, expandindo sua operação em diversos segmentos para atender consumidores com menor acesso ao crédito (OMNI, 2018).

A Porto Seguro, foi fundada em 1945, está localizada na região central da cidade de São Paulo. É reconhecida como uma das maiores seguradoras do país, por sua atuação nos segmentos de Seguro Auto e Residência. Através de seus parceiros comercializa consórcios para compra de imóveis e veículos, financiamentos de veículos, telefonia, investimentos e previdência privada (PORTO SEGURO, 2018).

2.5 Assessorias externas (jurídica, contábil etc.)

O sócio administrador é responsável por realizar a gestão do empreendimento, no entanto, os registros contábeis, assessoria jurídica e marketing são realizados por empresas parceiras.

A Empresa Venâncio Contábil atua no mercado há mais de 30 anos, possui cerca de 80 clientes na cidade de Uberlândia-MG e se especializou em atender pequenas e médias empresas. Será responsável por assessorar a abertura da empresa e realizar o fechamento contábil, incluindo a folha de pagamentos mensais. Para tal, estabeleceu-se honorário de R\$ 250,00 mensais.

O Planejador Web é uma agência de marketing digital, que nasceu em 2012 e está localizada em São Caetano do Sul – SP. Oferecem a seus clientes planejamento estratégico de marketing, criação da identidade visual, comunicação e divulgação de marca, gestão de redes sociais. Inicialmente terá como responsabilidade a criação de site e mensalmente realizará a gestão de mídias sociais e Google.

A Teixeira Advocacia & Assessoria Jurídica iniciou suas atividades em 2017, na cidade de Uberlândia-MG e é formada por advogados especialistas nas áreas empresarial e trabalhista. A parceria acontece mediante demanda e o preço é variado, no entanto uma consultoria básica gira em torno de R\$ 140,00 por hora.

3 PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa oferece gratuitamente uma consultoria e após entender as reais necessidades dos clientes apresenta a solução ideal, no que tange a empréstimos, financiamento de veículos e seguros.

3.1 Descrição de produtos e serviços

Através dos parceiros estratégicos, a empresa pode comercializar os diversos produtos financeiros, no entanto, devido ao público-alvo escolhido, optou-se por comercializar apenas produtos financeiros que se relacionam com o mercado de veículos.

Com base na análise do portfólio das instituições financeiras disponíveis em seus *websites*, buscou-se definir as características dos produtos que serão promovidos pela empresa.

O financiamento de veículos é o principal produto, se revela uma opção de crédito para os clientes que desejam adquirir um veículo de até 20 anos de uso, podendo ser financiado com ou sem entrada e com parcelas fixas, pagas em até 60 meses.

Já o refinanciamento de veículos é visto como uma alternativa de empréstimo a juros baixos, e é indicado para clientes que necessitem de um valor de empréstimo maior que R\$ 15.000,00, que possuam um veículo quitado, com até 5 anos de uso e em bom estado de conservação. Os clientes podem refinanciar até 80% do valor do veículo registrado como garantia, com juros menores, devido ao menor risco na operação.

O seguro auto é personalizado, surge como um produto adicional para os clientes que contratam o financiamento de veículos. Uma gama de serviços é disponibilizada e o cliente pode escolher os que melhor se enquadram em sua necessidade e condições financeiras. De acordo com a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores – FENABRAVE³, o volume de vendas de Seguros representa entre 15% e 30% das vendas de automóveis, as comissões sobre prêmio variam entre 18 e 25%.

³ A FENABRAVE é a principal representante das distribuidoras de veículos e oferece conteúdo sobre a relação comercial entre as concessionárias de veículos e as seguradoras.

3.2 Previsão de lançamento de novos produtos e serviços

Inicialmente, os esforços serão direcionados para posicionar-se como a empresa que dispõe das melhores condições de crédito e financiamentos de veículos de Uberlândia-MG. Quando estiver conquistado a credibilidade junto aos clientes, passará a divulgar outros produtos financeiros, como o crédito pessoal, empréstimo consignados, e consórcios de veículos.

Com base na análise do portfólio de produtos das instituições financeiras parceiras, foi possível caracterizar os produtos que serão promovidos pela empresa no futuro.

Gráfico 1- Matriz produto x mercado

		MERCADO	
		ATUAL	NOVO
P R O D U T O	NOVO	CONSÓRCIO	EMPRÉSTIMO
	ATUAL	FINANCIAMENTO VEÍCULOS	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Crédito Pessoal: geralmente, é indicado como alternativa para clientes que possuem dívidas mais caras, como exemplo, juros rotativos do cartão de crédito ou cheque especial. Também em caso de necessidades inesperadas, como despesas com tratamento médico, manutenção do veículo. Após a análise de crédito e comprovações documentais, pode ser liberado ao cliente até 15 mil reais, pagos em até 24 parcelas fixas.

Empréstimo Consignado: Essa modalidade é oferecida para aposentados, pensionistas e servidores públicos, o valor da parcela de empréstimo deve ser de no máximo 30% da renda mensal, o empréstimo pode ser pago em até 48 meses, com taxas de juros reduzidas, pois representa baixo risco para as instituições parceiras.

Consórcio de veículos: Geralmente este produto é escolhido por pessoas que desejam programar suas compras. Nessa modalidade, uma empresa administra um grupo formado por pessoas que mensalmente pagam um valor fixo para ao final de um período possa recuperar o dinheiro que aplicou. Existem planos de até 80 meses e com mensalidades a partir de R\$ 386,00.

4 MERCADO E COMPETIDORES

Em um ambiente de alta competitividade é imprescindível que seja realizado um diagnóstico preciso sobre o mercado em que se deseja atuar.

Para tal, essa seção está dividida em seis partes, na primeira delas apresenta-se o setor de atuação e os principais fatores de macroambiente que impactam as empresas mercado de crédito, a nível nacional e local e em seguida se defini o nicho de mercado, quem são os consumidores deste nicho, os principais concorrentes e suas características, possibilitando a análise de oportunidades e tendências e definição da estratégia competitiva.

4.1 Análise setorial

O complexo mercado de vendas de veículos é composto por montadoras, importadoras, concessionárias de veículo novos e usados, particulares.

Conforme levantamento realizado pela Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras- ANEF (2018), no 1º Trimestre de 2018, 57% das vendas foram realizadas por intermédio de alguma modalidade de financiamento e 43% são a vista.

De acordo a Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos - CETIP (2017) as vendas de veículos recuaram 12,4% em 2016 se comparado com o ano anterior. No entanto, de acordo com a CETIP (2018.1) em 2017 as vendas de veículos foram 9,7% maiores que em 2016, considerando-se os números absolutos têm-se que foram vendidas 5,1 milhões de unidades, entre novas (35,28%) e usadas (64,72%). Destes, 4,1 milhões são autos leves novos (27,26%) e usados (72,74%), no geral o aumento foi de 11% em relação ao ano anterior, mas as vendas de veículos leves usados aumentaram 13,3%. Entre as modalidades de crédito disponíveis, o Crédito Direto ao Consumidor (CDC) é o mais contratado, representado 83,5% e é seguido pelo Consórcio com 14,3 % e 2,2% outros tipos.

Segundo a CETIP (2018.2) um quinto do crédito contratado por pessoas físicas se destina ao financiamento de veículos, todos os dias 30 mil novos empréstimos são concedidos para a compra de veículos. Somente entre os meses de janeiro a setembro de 2018, a quantidade de veículos financiados foi de 4MM, apontando um crescimento 7,5% em comparação com o acumulado do ano de 2017 (CETIP, 2018.3).

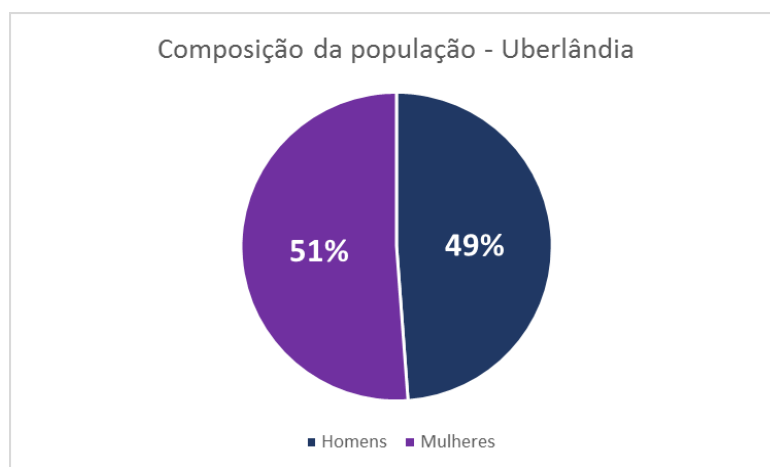
4.1.1 Análise Macroambiente

Para melhor entendimento do mercado de crédito, apresenta-se o relatório de macroambiente, envolvendo variáveis demográficas, econômicas e culturais, político-legais e tecnológicas, dando visibilidade dos desafios, oportunidades e tendências.

4.1.1.1 Variáveis demográfica

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017.1), a cidade de Uberlândia possui extensão territorial de 4.115.206 km e estima-se que a população é de 676.612 pessoas, sendo 51% mulheres e 49% Homens. Destaca-se também que apenas 37,2% da população total está economicamente ativa e o salário médio dos trabalhadores formais é de 2,7 salários mínimo.

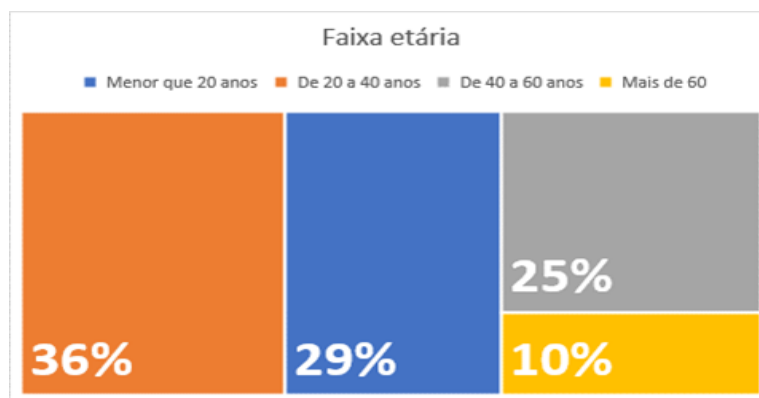
Gráfico 2- Composição da população- Uberlândia



Fonte: IBGE (2017.1)

Segundo o último censo, 54% da população possui entre 20 e 60 anos e apenas 10% possui mais de 60 anos. Além disto, apresenta uma taxa de crescimento anual média de 1,88%, portanto maior do que a média nacional, 1,17%.

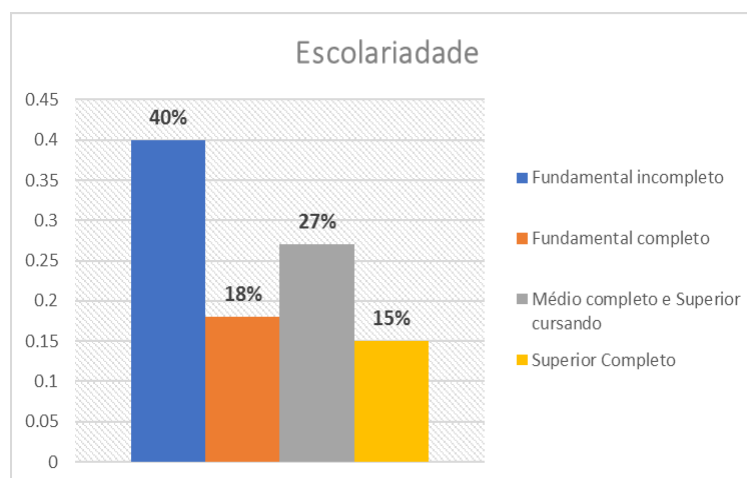
Gráfico 3- Faixa etária



Fonte: IBGE (2017.1)

De acordo com a organização governamental Atlas⁴ (2018) o censo de 2010, revelou que cerca de 40% da população com mais de 25 anos estudou até o ensino fundamental e a 15,8% completou o ensino superior. No entanto, ressalta-se que 27% das pessoas completaram o ensino médio ou estão cursando o ensino superior.

Gráfico 4- Nível Escolaridade

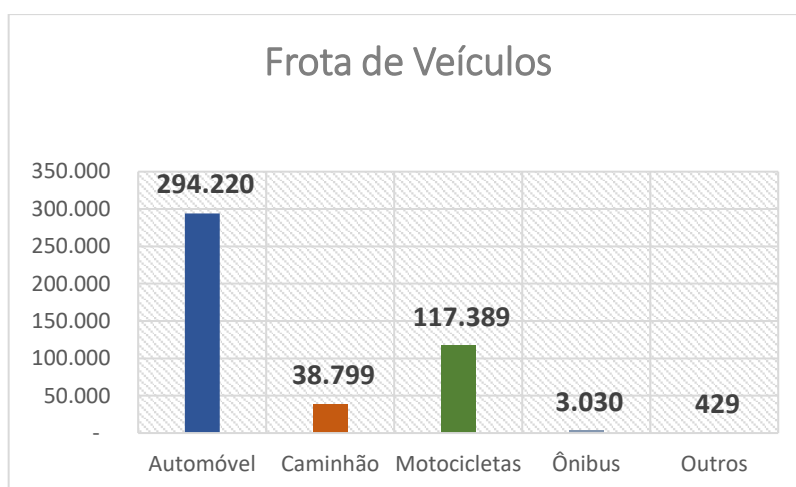


Fonte: IBGE (2017.1)

Segundo a Secretária Municipal de Trânsito e Transporte de Uberlândia - SETTRAN (2018) a cidade possui, em 2018, uma frota estimada em 453.867 veículos, os automóveis representam 65% de toda frota, em seguida vem as motos com 26%, assim pode-se inferir que para cada habitante existe em média 0,64 veículos.

⁴ O Atlas é, uma plataforma de consulta ao Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 5.565 municípios brasileiros, 27 Unidades da Federação (UF), 21 Regiões Metropolitanas (RM) e 3 Regiões Integradas de Desenvolvimento (RIDE) e suas respectivas Unidades de Desenvolvimento Humano (UDH)

Gráfico 5- Frota de veículo



Fonte: SETTRAN (2018)

4.1.1.2 Variáveis Econômicas

O Brasil enfrenta uma crise econômica e política, que segundo Barbosa Filho (2017) teve início em 2012 e ocorreu por erros de políticas públicas que reduziram a capacidade de crescimento da economia brasileira e geraram um custo fiscal elevado, destacando-se a redução da taxa de juros, política fiscal com impacto nos investimentos, concessão de subsídios e intervenção em preços.

No entanto, em 2018 o mercado começou a sinalizar a recuperação da economia, resultado das ações do governo de Michel Temer que se iniciou em 2016, destacando-se a queda da taxa de juros, redução dos níveis inflacionários e controle dos gastos públicos. De acordo com os dados do Banco Central do Brasil – BACEN (2018.1) a taxa básica de juros – SELIC em 2016 estava em 14,65% e em Setembro/2018 chegou a 6,50% e ao mesmo tempo o índice que monitora a inflação – IPCA, caiu de 6,29% para 4,73% (BACEN, 2018.2), contudo têm-se a projeção oficial de crescimento do Produto Interno Bruto – PIB de 1,34%, 2,49% e 2,50% em 2018, 2019 e 2020, respectivamente (BACEN, 2018.3).

A reforma trabalhista aprovada em 2017 também contribui para o aumento da confiança do mercado, no entanto o governo tem o desafio de reduzir a taxa de desemprego que segundo o IBGE (2018) alcançou 12,4% no segundo semestre de 2018, comparando o mesmo período de 2016 e 2017, têm-se que o percentual de desempregados era de 11,3% e 13% respectivamente.

Tabela 2 – Indicadores macroeconômicos – Brasil

INDICADORES	2016	2017	2018
SELIC	14,65%	7,00%	6,50%
IPCA	6,29%	2,90%	4,73%
PIB	-3,50%	1,00%	1,34%
DESEMPREGO	11,30%	13,00%	12,40%

Fonte: BACEN (2018.1/2018.2/2018.3)/ IBGE (2018)

4.1.1.3 Variáveis Legais

Está seção foi dividida em duas partes, a primeira trata da legislação básica para abertura de empresas intermediadoras de crédito e seguros e a segunda demonstra as leis e políticas governamentais que de algum modo afetam essas organizações.

4.1.1.3.1 Legislação básica

A legislação que rege a operação no mercado de crédito e seguro, basicamente é definida por dois órgãos de regulação e supervisão do Sistema Financeiro Nacional (SFN), sendo elas: Banco Central do Brasil (BACEN) e Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

4.1.1.3.1.1 Banco Central do Brasil

O Banco Central do Brasil é responsável pela regulação e supervisão do Sistema Financeiro Nacional. No mercado de crédito, estabelece as regras para que as instituições financeiras e não financeiras, possam operar no país e regras de comercialização dos produtos financeiros, tais como empréstimos e financiamentos.

Neste contexto, o BACEN (2011) emitiu a Resolução 3954, estabelecendo as normas que as instituições financeiras devem seguir para contratar prestadores de serviço de Correspondente, apresenta-se os principais pontos.

A razão social e o nome fantasia dos Correspondentes: Não devem apresentar termos característicos das instituições do Sistema Financeiro Nacional, tais como banco, *banking*, financeira, empréstimos, crédito, financiamentos, entre outros.

Instalações e uso da marca: É proibida a utilização de instalações cuja configuração arquitetônica, Logomarca e placas indicativas sejam similares às adotadas pela Instituição Financeira

Divulgação ao público sobre condição de Correspondente: Divulgar ao público um informativo sobre a sua condição de prestador de serviços de Correspondente no País, acompanhado dos produtos e serviços oferecidos, telefones do SAC e ouvidoria de todas as Instituições Financeiras com quem trabalha. Isso deve ser feito por meio de painel visível, a ser mantido nos locais de atendimento.

Utilização de padrões definidos pela Instituição Financeira: O Correspondente deve utilizar exclusivamente os padrões, normas operacionais, taxas de juros, cálculo do Custo Efetivo Total (CET) e quaisquer quantias auferidas ou devidas pelo cliente, próprios dos produtos e serviços de fornecimento da instituição financeira que o contratou na condição de Correspondente.

Vedações: O Correspondente e todos os integrantes de sua equipe devem manter constante observação sobre as ações que não podem ser praticadas pelo Correspondente. Destacam-se as seguintes proibições:

- Emitir, a seu favor, carnês ou títulos relativos às operações realizadas;
- Cobrar, por conta própria e a qualquer título, valor relacionado com os produtos e serviços fornecidos pela instituição financeira que o contratou na condição de Correspondente;
- Realizar adiantamento a clientes por conta de recursos a serem liberados pela instituição financeira que o contratou na condição de Correspondente;
- Realizar operações consideradas privativas das instituições financeiras ou outras operações vedadas pela legislação vigente; e
- Substabelecer a atividade de Correspondente no País prevista no contrato, sem que haja a anuência prévia e expressa da Instituição Financeira que o contratou.

Equipe de trabalho: A equipe de atendimento do Correspondente deve ser composta por funcionários com Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) assinada ou por vínculo contratual de outra espécie com pessoas naturais, integrantes da sua equipe, envolvidas no atendimento a clientes e usuários.

Certificação: Todos os integrantes da equipe do Correspondente, envolvidos no atendimento aos clientes, deverão ser considerados aptos por exame de certificação organizado por entidade certificadora de reconhecida capacidade técnica.

4.1.1.3.1.2. Superintendência de Seguros Privados

A Superintendência de Seguros Privados é o órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada, capitalização e resseguros.

Neste contexto, a SUSEP (2012) emitiu a Resolução CNSP N° 249 que dispõe sobre a atividade de corretores de seguros, destaca-se os principais tópicos:

Corretor de seguros: É o intermediário legalmente autorizado a angariar e a promover contratos de seguros, admitidos pela legislação vigente, entre as Sociedades de Seguros.

Exigências exercício da profissão: Depende da prévia obtenção do título de habilitação técnico-profissional, o qual é concedido pelo SUSEP, através do Exame Nacional de Habilitação Técnico-Profissional para Corretor de Seguros, o interessado deverá:

- Ser brasileiro ou estrangeiro com residência permanente;
- Estar quite com o serviço militar;
- Não ter sido condenado por crimes;
- Não ser falido.

4.1.1.3.2. Leis e políticas governamentais que afetam o setor.

Os fatores políticos e decisões governamentais podem afetar a operação da empresa, de maneira direta ou indireta.

De acordo com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão- MPDG (2017) o governo brasileiro anunciou medidas de ampliação do crédito para pequenas e médias empresas em 2017, além de reduzir a burocracia, passa a oferecer capacitação e consultoria. Por intermédio do Banco Nacional do Desenvolvimento Social- BNDES, foi disponibilizado cerca de 20 Bilhões em novos financiamentos de capital de giro, com redução nas taxas de juros de 2,1% para 1,5%.

Nos últimos anos, o setor de transportes de passageiros vem sofrendo mudanças, principalmente com o surgimento de empresas que oferecem o serviço por aplicativos (Uber, 99 pop, Cabfy), a um custo inferior ao praticado pelos meios de transporte convencionais.

Em matéria publicada no portal de notícias G1, em março de 2018, Mazui e Castilho (2018) relatam que o então presidente do Brasil, Michel Temer, sancionou a lei que regulamenta o serviço de transportes de passageiros por aplicativo, aumentando a carga tributária na prestação do serviço.

4.1.1.4 Variáveis Socioculturais

Em 2016, o laboratório de demografia e estudos populacionais da Universidade Federal de Juiz de Fora, divulgou um artigo sobre os hábitos de consumo da geração y, aqueles nascidos entre 1980 e 1990. Esse artigo, afirma que os jovens redefiniram o conceito de sucesso, que nas gerações anteriores era ter uma casa própria e pelo menos um carro. Deste modo, as vivências e experiências passam a valer mais do que os bens materiais (UFRJ, 2016).

Em reportagem sobre o comportamento dos jovens, publicada no Jornal Gazeta povo, Marchiori (2016) afirma que a quantidade de novas Carteiras Nacionais de Habilitação (CNHs) foi 53% menor do que em 2015 e as empresas do setor culpam a recessão econômica do país, mas isto pode ser um indicativo de mudança no hábito de consumo e novas soluções de mobilidade urbana.

De acordo com o IBGE (2017.2) no Brasil a cada 1000 habitantes em idade de casar, ou seja, aqueles acima de 15 anos, em média 7 pessoas se uniram legalmente em 2016, em nível nacional, representa queda de 3,7% no total de casamentos registrados, porém a região Sudeste apresentou aumento de 1,6% em relação a 2015. Destaca-se que a idade média das pessoas que se casam pela primeira vez é de 30 anos para homens e 28 anos para mulheres.

4.1.1.5 Variáveis Tecnológicas

Com a melhoria da condição financeira da população brasileira, a popularização da internet e redução do preço dos telefones móveis com acesso à internet, o uso de aplicativos tem se intensificado nos últimos anos e tem revelado uma tendência para a serviços e produtos compartilhados a preços menores.

A revista Exame, em matéria sobre o uso de tecnologias no brasil, publicada em fevereiro de 2018, afirma que o brasileiro tem em média utiliza 40 aplicativos por dia gasta cerca de 200 minutos diários conectados à internet (EXAME, 2018). Dentre esses, destaca-se os aplicativos de transporte de passageiro, segundo a Uber (2018), empresa líder de mercado, no Brasil existem 20 milhões de usuários de seu serviço e 500 mil motoristas parceiros.

4.2 Definição do mercado-alvo

A Empresa atua no mercado de crédito, no segmento de financiamentos para compras de veículos particulares, na cidade de Uberlândia-MG.

Na falta de dados disponíveis sobre o volume de negociação de veículos na cidade, realizou-se um levantamento de dados primários junto ao Detran (2018) através do Portal de Transparência de Minas Gerais⁵, sendo possível determinar o número de veículos vendidos na cidade nos anos de 2016, 2017 e 2018 (janeiro-setembro).

Tabela 3– Negociação de veículos em Uberlândia-MG

ANO	NOVOS	USADOS	TOTAL
2016	16.629	169.958	186.587
2017	14.737	189.157	203.894
2018	10.845	133.378	144.223
TOTAL	42.211	492.493	534.704

Fonte: Detran (2018)

Nota-se que no mercado local as vendas de veículos usados representam 92% e o de veículos novos apenas 8%, infere-se também que em 2017 houve aumento de 11% nas negociações de usados e regresso de 12% nos veículos novos, se comparado com 2016. Em 2017, volume de veículos usados negociados na cidade, representou 5% do total de negociações no país, pois, de acordo com a CETIP (2018.1) foram vendidos 4,1 milhões de veículos.

Em 2018, a venda média/mensal de veículos usados foi de 14.820 unidades em Uberlândia, considerando-se que 57% das vendas de carros são financiadas (ANEF,2018), estima-se que 8.447 unidades/mês são vendidas a crédito.

Sabendo que 83,5% dos financiamentos são realizados na modalidade de CDC, 14,3% de Consórcio e 2,2% por leasing (CETIP, 2018.2), entende-se que mensalmente em Uberlândia, 7.053 unidades são financiadas na modalidade de CDC, enquanto que 1.208 unidades são adquiridas através de consórcio e 186 por intermédio de outras modalidades de financiamentos. Assim, pode-se considerar projetar que em 2018, na cidade de Uberlândia, serão financiados 84.636 veículos usados por CDC.

⁵ O Portal da Transparência é uma iniciativa do Governo do Estado de Minas Gerais que propicia o controle social pelos cidadãos ao disponibilizar dados e informações públicas do Estado e de Municípios, além de oferecer ferramenta para solicitações de informações por meio da Lei de Acesso a Informação. Protocolo 1510 000085201876 aberto em 05/10/2018.

4.3 Análise dos consumidores

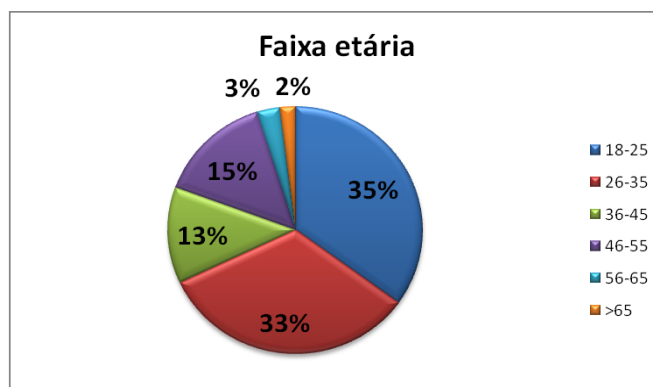
Com objetivo de conhecer o perfil dos consumidores realizou-se uma pesquisa qualitativa, por intermédio da aplicação de 100 questionários respondidos presencialmente e online (**vide Apêndice A**), o questionário abrangeu questões de cunho demográfico e questões relacionadas ao comportamento de compras de veículos.

A aplicação dos questionários aconteceu entre os dias 01/06/2018 e 04/06/2018. Os presenciais foram aplicados em duas feiras especiais para vendas de veículos particulares, já os questionários online foram divulgados em grupos de venda de veículos, na rede social Facebook.

Dentre os entrevistados, 54,5% são solteiros e 45,5% casados, 95% acessa a internet, 65% possui mais de uma rede social, sendo que o Facebook e Instagram são as mais comuns e 53,4% afirmam que ficam online mais de 3 horas por dia.

Quanto à faixa etária, a maior parte deles (35%) está entre 18 e 25 anos, destaca-se também que 33% possui entre 26 e 35 anos e 28% entre 36 e 55 anos.

Gráfico 6 – Faixa etária: Público-alvo



Fonte: Elaborado pelo autor

O sexo masculino predominou com cerca de 60% dos respondentes e o sexo feminino 40%. A maioria dos homens (48%) entrevistados está na faixa etária de 26 a 35 anos e 54% das mulheres possuem idade entre 18 e 25 anos. Esses resultados revelam que apesar de a tendência mundial dos jovens não quererem adquirir veículos, em nível local eles possuem boa representação das vendas.

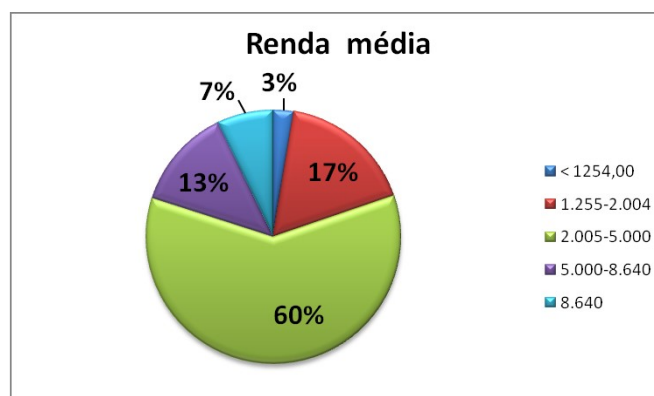
Tabela 4 – Gênero x Faixa etária: Público-alvo

Sexo	De 18 a 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	De 56 a 65 anos	Maior que 65 anos
Feminino	53,85%	38,46%	3,85%	3,85%	0,00%	0,00%
Masculino	16,13%	48,39%	19,35%	6,45%	6,45%	3,23%

Fonte: Elaborado pelo autor

A renda média mensal de 60% dos entrevistados está entre R\$ 2.005,00 e R\$ 5.000,00 e 20% apresentam renda superior a R\$ 5.000,00, os outros 20% possuem renda inferior a R\$ 2.004,00. O resultado apresenta que os compradores de carros, têm renda superior à média da cidade de Uberlândia, que é de 2.7 salários mínimos.

Gráfico 7- Renda média: Público-alvo



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à escolaridade 58% possui curso superior ou está cursando e apenas 16% estudaram o primeiro grau ou menos. Cruzando as informações infere-se que 65% das mulheres possuem ensino superior ou estão cursando, entre os homens o percentual é um pouco menor 54.10%.

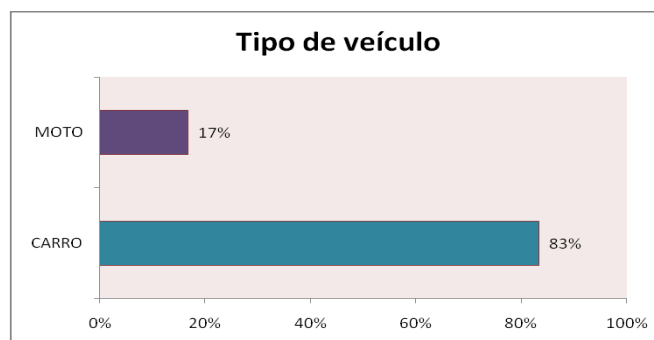
Tabela 5 – Escolaridade x Gênero: Público-alvo

Escolaridade	Feminino	Masculino	Total Geral
Superior Cursando/Incompleto	40,00%	19,67%	27,72%
Superior Completo	25,00%	34,43%	30,69%
Segundo Grau Completo	17,50%	22,95%	20,79%
Primeiro Grau Incompleto	0,00%	13,11%	7,92%
Primeiro Grau Completo	7,50%	8,20%	7,92%
Pós-Graduação	10,00%	1,64%	4,96%
Total Geral	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange à pesquisa mercadologia, os resultados demonstraram que a maioria (83,3%) quer comprar um carro, enquanto que 16,7% deles têm intenção de comprar uma motocicleta. O motivo da compra para 60,4% é adquirir um modelo mais novo e 30% afirma não possuir veículo ainda.

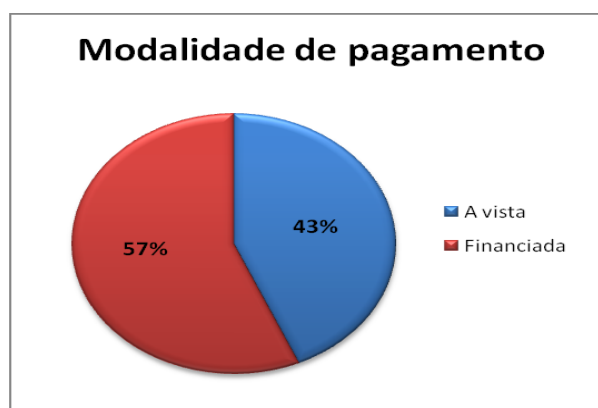
Gráfico 8- Intenção de compra - Tipo de veículos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à modalidade de pagamento, 57% dos interessados em comprar um veículo pretendem realizar a compra financiada e 43% pagará a vista. Indicando que a realidade local está bem próxima com os dados nacionais.

Gráfico 9- Modalidade de pagamento



Fonte: Elaborado pelo autor

Também foi possível inferir que os homens (54%) financiam mais do que as mulheres (46%). A maioria dos homens (70%) que financiam, possui idade entre 26 e 45 anos e 92% das mulheres estão na faixa etária entre 18 e 35 anos.

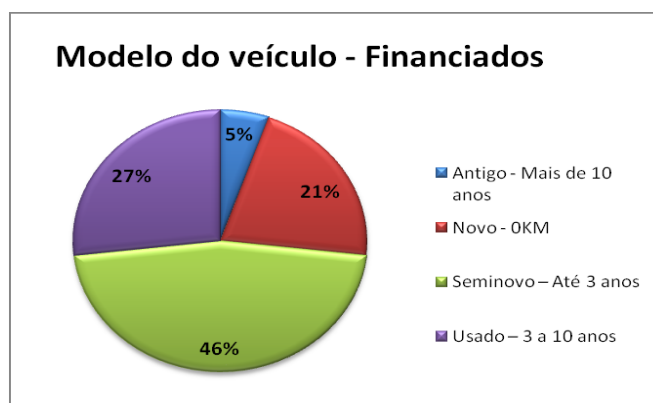
Tabela 6- Faixa etária x Gênero

Faixa etária	Feminino	Masculino	Total Geral
De 18 a 25 anos	54%	17%	34%
De 26 a 35 anos	38%	50%	45%
De 36 a 45 anos	4%	20%	13%
De 46 a 55 anos	4%	7%	5%
De 56 a 65 anos	0%	3%	2%
Maior que 65 anos	0%	3%	2%
Total Geral	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os veículos com idade de fabricação entre 1 e 10 anos representam 63% dos modelos financiados e 21% são veículos novos. O prazo de financiamento preferido é de 24 a 36 meses, representado por 70,7% das respostas.

Gráfico 10- Modelos de veículos financiados



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao valor da entrada no financiamento, 30% dos respondentes afirmam que financiarão de 50 a 60% do valor do veículo e 13% pagará entre 20 e 30% de entrada.

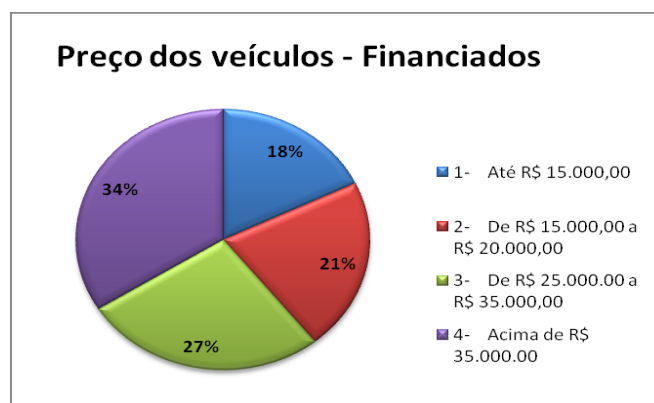
Tabela 7- Valor do veículo x Percentual de entrada

Valor do veículo	Sem entrada	Até 20%	De 20 a 30%	De 40 a 50%	Acima de 50%
Até R\$ 15.000,00	40%	10%	10%	30%	10%
De R\$ 15.000 a R\$ 25.000	0%	42%	42%	17%	0%
De R\$ 25.000 a R\$ 35.000	13%	27%	7%	33%	20%
Acima de R\$ 35.000	11%	11%	0%	37%	42%
Total Geral	14%	21%	13%	30%	21%

Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere ao valor dos veículos financiados, 34% pretende comparar veículos com preço superior a R\$ 35.000,00 e 18% pretende financiar veículos com preço de até R\$ 15.000,00.

Gráfico 11 – Preço veículos financiados



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, identificou-se que entre os que financiam veículos, 75% realiza pesquisas sobre carros na internet, 54% faz simulações na internet, 42% assiste programas de TV que anunciam veículos e 49% costuma ler artigos, ver vídeos sobre veículos.

Tabela 8- Meios de comunicação

Questões	Sempre	As vezes	Nunca
Prefiro comprar veículos de particular	46%	35%	19%
Prefiro comprar veículos de loja/garagem	33%	40%	26%
Pesquise taxa de juros em várias bancos	68%	12%	19%
Não pesquiso taxa de juros, vou direto ao banco que tenha conta	19%	18%	63%
Preocupo-me apenas com o valor da parcela	23%	16%	61%
Prezo pela agilidade na aprovação do crédito	60%	26%	14%
Escolha a instituição pela qualidade no atendimento	63%	21%	16%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Também foi possível identificar que 38% dos consumidores não se importam se o veículo é vendido por uma loja/garagem ou por um particular, 23% preferem comprar veículo de particular e 17% de garagem. Quanto à pesquisa de taxas de juros, 68% afirmam que fazem e 23% só se preocupa com o valor da parcela.

Tabela 9- Comportamento de compra

Questões	Sempre	As vezes	Nunca
Prefiro comprar veículos de particular	46%	35%	19%
Prefiro comprar veículos de loja/garagem	33%	40%	26%
Pesquisei taxa de juros em vários bancos	68%	12%	19%
Não pesquisei taxa de juros, vou direto ao banco que tenha conta	19%	18%	63%
Preocupo-me apenas com o valor da parcela	23%	16%	61%
Prezo pela agilidade na aprovação do crédito	60%	26%	14%
Escolhi a instituição pela qualidade no atendimento	63%	21%	16%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Contudo, 60% das pessoas que financiam veículos, também contratam o seguro e 75% delas contratam o serviço de despachante para realização da transferência de propriedade do veículo.

Tabela 10- Serviços adicionais

Questões	Sempre	As vezes	Nunca
Faço seguro do veículo assim que o compro	60%	21%	19%
Pago despachante para transferir o veículo	61%	14%	25%

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Análise da concorrência

Na cidade não existe uma empresa que tenha a mesma proposta de valor que a Crepaldi Promotora, pois é a única que oferece serviço de consultoria e análise de crédito, visando identificar a necessidade dos clientes e então, negociar junto as instituições financeiras parceiras a melhor opção em empréstimos e financiamentos para os clientes. No entanto, existem algumas empresas no mercado que ofertam o financiamento de veículo para pessoas físicas, sendo consideradas os concorrentes diretos.

Porém, os recursos financeiros dos clientes são limitados, deste modo qualquer empresa, produto ou serviço que disputem o dinheiro do cliente, podem ser considerados concorrentes indiretos.

4.4.1 Concorrentes diretos

Em um levantamento realizado na internet, verificou-se que além dos grandes bancos comerciais (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú e Santander), existem outras 9 empresas que atuam no mercado de crédito na cidade de Uberlândia-MG, porém apenas 5 concorrentes disponibilizam o financiamento de veículos para seus clientes. Contudo, dois deles se destacam como principais concorrentes, pois seu foco é vender financiamento de veículos, sendo eles: Omni Financiamentos, BV financeira.

Quadro 4 - Concorrentes x Foco

CONCORRENTES	FOCO
DAYCRED	CONSÓRCIO/PESSOAL
VAZOLI	CONSÓRCIO/PESSOAL/SEG
OMNI FINANCIAMENTOS	VEÍCULO/PESSOAL
BV FINANCEIRA	VEÍCULO/REFIN
CREDITO BRASILEIRO	EMPRÉSTIMO/SEGURO
MOTA SERVIÇOS	PESSOAL/CONSIGNADO
LOSANGO	PESSOAL
CREFISA	CONSIGNADO
ISF FINANCIAMENTOS	CAPITAL DE GIRO

Fonte: Elaborado pelo autor

A Omini Soluções Financeiras existe a mais de 23 anos, porém a unidade de Uberlândia foi aberta em 2009, estruturada como uma loja física, localizada no centro da cidade. Se especializou no financiamento de automóveis com mais de dez anos de uso, caminhões com ano de fabricação a partir de 1970 e motocicletas a partir de 2000 (OMNI, 2018).

No entanto, também oferta aos clientes refinanciamento de veículos, empréstimo pessoal, cartões de crédito e investimentos. No que se refere ao custo de suas operações, normalmente possui taxa de juros alta, pois tendem a aceitar clientes que oferecem maior risco financeiro, outro fator que influencia é o ano dos veículos que, por serem mais antigos, são mais difíceis de vender. Quanto a promoção a empresa possui um site padrão criado pela franquia, onde se descreve os produtos, informa o endereço da unidade, telefones de contato e disponibiliza uma área de cadastro para ter contato com algum representante de vendas.

Já a BV Financeira (2018), atua em Uberlândia com estrutura de loja, localizada no centro da cidade. Se revela o concorrente com maior gama de produtos financeiros, para veículos oferecem financiamento, seguros e refinanciamento, também trabalha com

financiamento de imóveis e crédito pessoal, consignado e com garantia de imóveis, além de cartões de crédito. Como as demais financeiras de crédito, a taxa de juros para financiamento de veículos tende a ser maior do que o oferecido por bancos, no entanto, aceitam clientes com perfis de risco maior. Quanto a promoção a empresa possui um site padrão a nível nacional, possui um perfil na rede social *Facebook* e nela conta com 67 seguidores, demonstrando baixa representatividade em no ambiente digital. Por outro lado, dentre os competidores é o único que investe em anúncios na televisão.

Os principais concorrentes são franquias exclusivas de duas financeiras, que também são parceiras da empresa. Para compreender suas estratégias, realizou-se uma pesquisa em seus sites oficiais e elencou-se alguns atributos referentes ao composto de marketing (4 P's).

Quadro 5- Análise concorrência

ATRIBUTOS	CREPALDI FINANCIAMENTOS	OMINI FINANCIAMENTOS	BV FINANCEIRA
PRODUTO	SEGURO/ FIN. VEÍCULO/ REF. VEÍCULOS	VEÍCULOS/ REF. VEÍCULOS/ CREDIÁRIO LOJA/ PESSOAL/CARTÃO DE CRÉDITO/ INVESTIMENTOS	SEGURO/VEÍCULOS/REF. VEÍCULOS/IMÓVEL/PESSOAL/ CONSIGNADO/EMP. GARANTIA IMÓVEL/ CARTÃO DE CRÉDITO
PREÇO	TAXA MENORES	TAXAS ALTAS	TAXAS ALTAS
PROMOÇÃO	FACEBOOK/INSTAGRAM/SITE	SITE FRANQUIA	SITE FRANQUIA/ FACEBOOK/ PROPAGANDA TV
PRAÇA	ESCRITÓRIO	LOJA	LOJA
DIFERENCIAL COMPETITIVO	OPÇÃO MAIS ECONÔMICA E VANTAJOSA	VEÍCULOS ANTIGOS	CLIENTES DE RISCO

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.2 Concorrentes Indiretos

Como concorrentes indiretos se destacam as lojas revendedoras de veículos usados, porém, possuem um público diferente, ou seja, aqueles que querem comprar veículo de lojas.

Os aplicativos de transportes, como: Uber, 99 pop e outros, também são concorrentes, pois, os consumidores no geral, conseguem adiar a compra do carro, devido a praticidade, segurança e baixo preço deste serviço.

Em seguida, destaca-se o mercado imobiliário, pois o sonho do imóvel próprio ainda é uma realidade da população brasileira, que por vezes deixam de comprar um veículo para investir em um imóvel.

4.5 Análise SWOT

Com base nas informações de macroambiente, mercado-alvo, consumidores e concorrentes elaborou-se a Matriz Swot, ressaltado as forças e fraquezas e oportunidades e ameaças.

As forças e fraquezas se relacionam com o ambiente interno, portanto a empresa consegue de alguma maneira interferir nessas variáveis, já as oportunidades e ameaças estão vinculadas a fatores externos a organização, mas afetam direta ou indiretamente as atividades da empresa.

Quadro 6- Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Marketing digital • Menores taxas • Atendimento • Foco no cliente - Longo Prazo • Custos operacionais	• Simulações online • Quantidade de Produtos • Inexperiência no mercado • Recursos financeiros limitados
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Crédito p/pequena empresa • Legislação - Barreira de entrada • Redução taxa de juros • Aumento crédito disponível para financiamento de veículos • Aumento número de financiamentos	• Taxa de Desemprego • Geração Y - menos materialista • Redução emissão de CNH's. • Uso de aplicativos de transporte • Tempo de mercado

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as forças da empresa, destaca-se o marketing digital, pois seus concorrentes não atuam bem nesse segmento e existe uma demanda por parte dos clientes desse tipo de serviço. Outro ponto, seria a possibilidade de ofertar melhores condições de crédito, isso se configura pelas parcerias estratégicas com grandes instituições financeiras e baixo custo operacional, o que se revela grande vantagem competitiva.

A falta de recursos para divulgar a marca na televisão, é uma das principais fraquezas da empresa, também se aponta a falta de um simulador de financiamentos online, que de início exigiria um investimento alto e a quantidade de produtos ofertados, os concorrentes ofertam mais produtos. O investimento acompanhará o aumento nas vendas, revertendo as fraquezas.

Quanto as ameaça e oportunidades, considera-se que o cenário econômico esboça melhoria, iniciado a recuperação da crise em 2017 e se intensificando nos anos posteriores, porém ainda o nível de desemprego no país é alto.

4.6 Diferenciais competitivos

Ao definir o nicho de mercado a empresa adotou a estratégia genérica de foco, na qual concentra seus esforços para identificar as necessidades das pessoas que desejam financiar a compra de veículos em Uberlândia-MG, disponibilizar a solução ideal e comunicá-la ao mercado.

No entanto, também existe a busca pela diferenciação nos serviços, refletida pela consultoria de crédito e cotação em diversos parceiros, possibilitando melhores condições de financiamentos para os clientes. O que se configura como uma importante vantagem competitiva, pois agrega valor para o cliente e não implica na redução da margem de lucro da empresa.

Os concorrentes, necessitam reduzir suas comissões para ofertar uma melhor taxa a seus clientes e estão limitados apenas a uma instituição financeira, em momentos de crise financeira percebe-se que o consumidor fica mais exigente e procura por opções que atendam sua necessidade com o melhor relação custo-benefício. Deste modo, a Crepaldi consegue atender a demanda atual do mercado consumidor, outro diferencial é a consultoria de crédito, através dela é possível compreender o perfil do cliente e oferecer-lhe uma opção que melhor se adapte a sua realidade, o conhecimento de mercado que a empresa possui e o poder de negociação frente as instituições parceiras, possibilita vantagem econômica ao cliente, o atendimento é personalizado visando sempre o relacionamento de longo prazo.

Porém, ter um diferencial competitivo e não saber comunica-lo ao mercado consumido, configura um fracasso para o empreendimento, nesse sentido, nas próximas sessões são descritas as estratégias para se divulgar os diferenciais da Crepaldi Promotora De Vendas, bem como os custos e despesas incorridas no processo.

5. PLANO DE MARKETING E VENDAS

Nesta seção apresenta-se o composto de marketing, ou os 4P's: Produto, Preço, Praça e Promoção, bem como a projeção das vendas.

Toda a estratégia de marketing foi desenvolvida para atingir os objetivos estratégicos da empresa, dos quais se destacam:

- Posicionar-se como a empresa que oferece as melhores condições de crédito e financiamentos na cidade de Uberlândia-MG
- Ter 0,5% da participação de mercado de financiamento de veículos usados de Uberlândia – no primeiro ano.
- Ampliar a receita de vendas em 20%
- Fidelizar clientes

5.1 Estratégia de marketing

Com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes e objetivos organizacionais, apresenta-se as estratégias adotadas quanto ao produto, preço, praça e promoção.

5.1.1. Produto

A consultoria de crédito é o principal serviço da empresa, após entender as reais necessidades dos clientes é feita uma cotação nos parceiros e assim é possível disponibilizar as melhores condições nos produtos financeiros: financiamento de veículos, refinanciamento e seguros.

A Crepaldi Promotora, deseja ser reconhecida pelo mercado como a alternativa mais econômica e vantajosa para os clientes. Diferentemente dos concorrentes, que se destacam por oferecer crédito a pessoas com restrições financeiras e com perfil de risco alto, ou seja, aqueles clientes que são rejeitados pelos bancos, pois, esse risco adicional se traduz em taxas de juros mais altas.

5.1.2 Preço

Toda receita da empresa advém das instituições parceiras, através de comissões que variam de acordo com o produto financeiro vendido.

Tabela 11- Comissões por produto

PRODUTO	COMISSÃO
FINANCIAMENTO VEÍCULOS	4,5%
REFINANCIAMENTO	4,5%
SEGURO VEÍCULAR	12,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Oferecer aos clientes as melhores soluções de crédito não configura redução no percentual das comissões, o diferencial da empresa está na quantidade de instituições financeiras parcerias, deste modo é possível comparar as taxas e ofertar as propostas que melhor atendam às necessidades dos consumidores. Enquanto que os concorrentes precisam reduzir sua margem de lucro para disponibilizar melhores condições.

5.1.3 Praça

Para realizar a intermediação de negócios entre as instituições parceiras e o consumidor final, a Crepaldi Promotora possui uma equipe de vendas e o contato com os clientes é semipresencial, os consultores entram em contato com os possíveis clientes através da internet ou telefone e pessoalmente, geralmente, quando a venda já está concluída.

Contudo, a empresa possui um ambiente físico, um escritório no centro da cidade, porém os primeiros contatos com o cliente são realizados em ambiente virtual, onde o cliente realiza um cadastro no site ou redes sociais, contendo dados pessoais (Nome, Telefone, E-mail, CPF) e alguns pontos sobre a sua necessidade de crédito.

5.1.4. Promoção

Não basta ter um produto/serviço com qualidade superior, é necessário comunicá-lo ao mercado consumidor.

Nesse sentido, a Crepaldi Promotora tem um grande desafio, pois além de ser uma nova marca no mercado de crédito, precisa se posicionar como a empresa que oferece as melhores condições de crédito da cidade de Uberlândia-MG.

Para alcançar o posicionamento desejado, optou-se por divulgar a empresa e os serviços na internet, essa decisão se justifica pela análise dos consumidores, na qual demonstrou que 95% dos clientes acessam a internet, 54% ficam online por pelo menos 3 horas no dia e 65% possuem rede social.

A divulgação será realizada no Google, Facebook e Instagram através de anúncios pagos e a gestão será realizada por uma empresa especializada, que será responsável por criar campanhas visuais e atrativas e divulgar-las nas redes sociais, para que se alcance o público-alvo da empresa e que esses tomem conhecimento da empresa e seus diferenciais e forneça dados para contato.

Esse meio de comunicação é mais efetivo e barato, pois é possível direcioná-la apenas ao público-alvo, essa segmentação pode ser por sexo, idade, renda, estado civil, além de interesses de pesquisa que são codificados através de palavras-chave e só se paga quando o anúncio gera tráfego para o site, ou quando o cliente disponibiliza os dados para contato.

A empresa anunciará em telas publicitárias nos terminais de ônibus da cidade de Uberlândia, acredita-se que os usuários do transporte público possuem demanda latente por um transporte mais rápido e eficiente, ainda que não efetivem a compra de imediato, ficarão com a marca em mente, como a melhor opção em financiamentos de veículos. Assim, esta opção possui um bom custo-benefício, pois é mais barato que outras mídias para divulgação em massa, como programas e comerciais na televisão.

Também, adota-se estratégia de marketing de conteúdo para atrair clientes sem ter um custo adicional, ela ocorre por intermédio de um blog onde são postados artigos, vídeos sobre carros, financiamentos e dicas que são de interesse do público-alvo e ao final o cliente pode se cadastrar para solicitar mais informações ou ser direcionado para o site da empresa, local onde contém mais informações.

Gráfico 12 -Marketing de conteúdo



Fonte: Elaborado pelo autor.

No entanto, essas publicações podem ser impulsionadas (pagas) para serem as primeiras que aparecem na lista de pesquisas das palavras-chave escolhida. Segundo os dados da análise dos consumidores 49% costuma ler artigo ou ver vídeos sobre carro.

A divulgação também acontecerá de maneira presencial, a empresa contará com um *stand* de vendas montado na Feirinha do Sabiá, uma feira tradicional de venda de veículos que ocorre todos os domingos. Nessa feira, será realizada a entrega de panfletos e brindes, além de realizar cotações e coletar contatos de possíveis clientes.

Os primeiros 50 clientes que fecharem contrato de financiamento, ganharão uma carteira porta documentos personalizada. Além de um e-book com orientações de como transferir a propriedade do veículo sem ter que pagar o serviço de despachante e desconto especial no seguro veicular.

5.2 Projeção de vendas (para 3 anos)

Com base no levantamento de dados do mercado de venda de veículos em Uberlândia e pesquisa de intenção de compra dos consumidores, elaborou-se a projeção de vendas do financiamento de veículos, para os 3 primeiros anos.

Em 2018, a venda média/mensal de veículos usados foi de 14.820 unidades em Uberlândia, destes, estima-se que 8.447 unidades/mês são vendidas a crédito e 7.053 unidades são financiadas na modalidade de CDC e anualmente são 84.636 unidades.

Duas variáveis impactam a receita da empresa, sendo elas: o valor do veículo e o percentual de entrada. Em suma, quanto maior o valor do veículo e menor a entrada, maior a receita de comissão, que para financiamento de veículos é de em média 4,5%.

Tabela 12 – Fator de comissão

ENTRADA	FATOR COMISSÃO	COMISSÃO
0%	1	4,50%
20%	0,8	3,60%
20-40%	0,75	3,38%
40-50%	0,55	2,48%
>50%	0,5	2,25%

Fonte: Elaborado pelo autor

Cruzando as informações dos valores dos veículos e o percentual de entrada, foi possível identificar qual o percentual das vendas de financiamento para cada valor de veículo e % de entrada.

Tabela 13- Vendas por valor de veículo

VALOR MÉDIO VEÍCULOS	% VENDAS POR ENTRADA E VALOR					TOTAL
	0% Até 20%	De 20 a 40%	De 40 a 50%	Acima de 50%		
15.000	7,20%	1,80%	1,80%	1,80%	5,40%	18,00%
17.500	0,00%	0,00%	8,82%	8,82%	3,36%	21,00%
30.000	3,38%	5,20%	7,02%	1,82%	8,58%	26,00%
35.000	5,25%	14,00%	3,50%	0,00%	12,25%	35,00%
TOTAL	15,83%	21,00%	21,14%	12,44%	29,59%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor

A Crepaldi Promotora no ano de 2019 pretende alcançar 0,5% de *marketing share* e a partir de então prevê o crescimento de vendas em 20% ao ano, contudo apresenta-se a previsão de vendas.

Tabela 14- Projeção de vendas

2019					2019				2019						
MESES	QNT	VENDAS	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	QNT	VENDAS	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	QNT	VENDAS	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
Jan	17	12.807	14.230	17.076		45	33.901	37.668	45.201		55	39.174	43.527	52.233	
Fev	22	16.574	18.415	22.098		40	30.134	33.482	40.179		47	32.394	35.994	43.192	
Mar	25	18.834	20.927	25.112		35	26.367	29.297	35.157		38	27.121	30.134	36.161	
Abr	25	18.834	20.927	25.112		28	21.094	23.438	28.125		34	25.614	28.460	34.152	
Mai	25	18.834	20.927	25.112		25	18.834	20.927	25.112		30	22.601	25.112	30.134	
Jun	25	18.834	20.927	25.112		25	18.834	20.927	25.112		30	22.601	25.112	30.134	
Jul	25	18.834	20.927	25.112		25	18.834	20.927	25.112		34	25.614	28.460	34.152	
Ago	30	22.601	25.112	30.134		32	24.107	26.786	32.143		40	30.134	33.482	40.179	
Set	35	26.367	29.297	35.157		40	30.134	33.482	40.179		48	36.161	40.179	48.215	
Out	37	27.874	30.971	37.165		42	31.641	35.157	42.188		50	37.668	41.853	50.224	
Nov	40	30.134	33.482	40.179		45	33.901	37.668	45.201		54	40.681	45.201	54.242	
Dez	45	33.901	37.668	45.201		50	37.668	41.853	50.224		60	45.201	50.224	60.268	
TOTAL	351	264.427	293.808	352.570		432	325.449	361.610	433.932		519	384.964	427.738	513.286	

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 PLANO DE OPERACIONAL

Para empresa operar é necessário analisar as instalações, mensurar quantidade de equipamentos e máquinas, além de levantar a necessidade de pessoal e descrever o processo de produção.

6.1 Análise das instalações, equipamentos e máquinas

A empresa funciona em uma sala comercial de 28m², possui uma área de espera contendo duas cadeiras, um filtro de água e uma cafeteira. Para guardar documentos e materiais de escritório, foi disponibilizado um armário alto com chaves e dois armários do tipo balcão.

Figura 1 - Escritório – Visão Frontal



Fonte: Elaborado pelo autor.

Também conta com duas estações de atendimento completas, com duas cadeiras para os consultores e quatro para os clientes.

Figura 2 – Escritório – Visão lateral



Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere aos equipamentos, são necessários dois notebooks, dois telefones simples e uma impressora. Abaixo, apresenta-se a configuração dos equipamentos.

Quadro 7- Equipamentos

EQUIPAMENTO	CONFIGURAÇÃO	QUANTIDADE
Notebook	Notebook Samsung Core i5-7200U 8GB 1TB Tela 15.6" Windows 10 Expert X22 P300E5M-KD3BR	2
Impressora	Multifuncional samsung laser monocromática sl-m2070w/xaa wi-fi nfc	1
Telefone Fixo	Simples	2

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2 Funcionários e insumos necessários

A Crepaldi Promotora é uma pequena empresa e conta com dois funcionários, sendo eles: o sócio administrador e um assistente de vendas. Além das áreas de apoio, marketing e contabilidade.

Figura 3- Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o Ministério do Trabalho – MT (2018), os administradores planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Para o exercício dessa ocupação requer-se curso superior completo em administração de empresas ou administração pública, com registro no

conselho regional de administração (CRA). Quanto a remuneração, estabeleceu-se um pró-labore de R\$ 954,00.

Já os Assistentes de vendas planejam atividades de vendas especializadas e de demonstração de produtos. Realizam seus trabalhos através de visitas a clientes, onde apresentam e demonstram seus produtos, esclarecem dúvidas e acompanham o pós-venda. Contatam áreas internas da empresa, sugerem políticas de vendas e de promoção de produtos e participam de eventos (MT,2018). Para o exercício dessas ocupações requer-se conhecimentos especializados da área de atuação, escolaridade de nível médio, acompanhada de cursos e treinamentos de até duzentas horas. Quanto a remuneração estabeleceu-se um salário fixo de R\$ 1.200,00.

6.3 Processo de produção

O processo de venda é relativamente simples, se inicia quando a empresa divulga um anúncio ou artigo/vídeo no Facebook e Instagram ou quando o possível cliente pesquisa sobre financiamento no Google.

Após clicar em um dos links da empresa, será direcionado para o Site onde irá solicitar uma cotação, que se concretiza com um cadastro, informando Nome, CPF, E-mail e telefone. Em seguida, os Assistentes de vendas realizam a cotação nos parceiros e retornam ao cliente com uma proposta. Uma vez que o cliente aceite a proposta, ele será convidado a ir até o escritório para esclarecer possíveis dúvidas e fechar o contrato.

Figura 5- Fluxo do processo



Fonte: Elaborado pelo autor.

7 PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro apresenta em números tudo que foi apresentado anteriormente, bem como os resultados financeiros esperados das ações detalhadas neste plano de negócios. Destacando-se os investimentos iniciais, o balanço patrimonial, demonstrativo de resultado do exercício e fluxo de caixa, todos para os 3 primeiros anos de operação, bem como a análise de viabilidade do projeto. Considerando os cenários pessimista, realista e otimista.

No cenário pessimista considera-se um aumento de 20% nas despesas mensais e redução de 10% no faturamento de vendas. E, no cenário otimista, têm-se aumento nas vendas de 10% e manutenção dos gastos mensais previstos.

7.1 Investimentos iniciais e gastos mensais

Para que a empresa inicie suas operações é necessário realizar alguns investimentos iniciais e esses são apontados no quadro abaixo.

Tabela 15 - Investimento inicial

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1. Abertura de Empresa			
Registro da empresa junto a um Contador (CNPJ / IE + honorário)	1	R\$ 700	R\$ 700
2. Móveis e Equipamentos			
Notebook	2	R\$ 2.000	R\$ 4.000
Impressora	1	R\$ 850	R\$ 850
Telefone fixo	2	R\$ 40	R\$ 80
Estação de trabalho	2	R\$ 350	R\$ 700
Cadeira pra escritório	2	R\$ 200	R\$ 400
Cadeira longarina 2 lugares	1	R\$ 180	R\$ 180
3. Marketing			
Kit Inicial (Panfleto, Folder e Cartão de Visitas)	1	R\$ 500	R\$ 500
Criação e desenvolvimento de Website	1	R\$ 1.590	R\$ 1.590
Papel de parede com logo marca	1	R\$ 300	R\$ 300
4. Outros investimentos			
Capital de Giro	1	R\$ 15.000	R\$ 15.000
Confecção de crachás	2	R\$ 50	R\$ 100
Uniforme (6 jogos)	6	R\$ 50	R\$ 300
TOTAL GERAL			R\$ 24.700

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Capital de Giro representa o maior custo da empresa, sendo necessário investimento de R\$ 15.000,00, sendo utilizado para cobrir despesas eventuais e cobrir prejuízo iniciais. Em sequência tem os móveis e equipamentos, no valor de R\$ 6.200,00, esses recursos serão na

operação da empresa. Por fim, será destaca-se os custos com a criação de um Website, como a empresa divulgará seus serviços na internet está ferramenta é imprescindível, dada a sua importância será realizada por uma empresa especializada.

Abaixo se apresenta a previsão de gastos mensais, que serão bases para os demonstrativos financeiros a serem apresentados nas próximas sessões, estima-se aumento anual de 5% devido a reajustes inflacionários.

Tabela 16- Gastos mensais

CUSTOS E DESPESAS	PESSIMISTA	REALISTA	ÓTIMISTA	%
Aluguel + Condomínio	960	800	800	11%
Telefone + Internet	360	300	300	4%
Plano Celular	120	100	100	1%
Água e Energia	120	100	100	1%
Material Diversos	120	100	100	1%
Contador	300	250	250	3%
Pro-labore+ Impostos	1.271	1.059	1.059	14%
Salários + Encargos + Provisões	2.166	1.805	1.805	24%
Publicidade e Divulgação	3.480	2.900	2.900	38%
Despesas Gerais	240	200	200	3%
Total de Despesas	9.137	7.614	7.614	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os maiores gastos da empresa são com publicidade e divulgação 38% e salários 24%, itens essenciais para a operação da empresa, sendo a captação de clientes o negócio da empresa assim se justifica ser o maior gasto.

7.2 Balanço patrimonial

Apresenta-se uma descrição resumida da posição financeira da empresa durante os 3 primeiros anos.

Como o capital social da empresa é de R\$ 24.700,00 utilizado para cobrir os investimentos e custos iniciais já considerando o capital de giro, não foi preciso captar recursos emprestados, deste modo os saldos constantes nas contas de passivo se referem a salários e impostos referentes ao último mês do ano anterior.

No segundo ano de atividade, foi considerado a compra de um veículo no valor de R\$ 50.000,00 que será utilizado para serviços externos e visitas a clientes, em 2020 a conta de depreciação acumulada ficou 11 vezes maior do que o ano anterior

Tabela 17- Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial									
ATIVO	2019			2020			2021		
	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
CIRCULANTE	43.901	47.668	55.201	47.668	51.853	60.224	55.201	60.224	70.268
Caixa e Bancos	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Contas a receber	33.901	37.668	45.201	37.668	41.853	50.224	45.201	50.224	60.268
REALIZÁVEL LP	72.518	98.745	116.009	147.629	208.754	269.403	301.707	401.455	510.757
Títulos a receber									
Aplicação financeira	72.518	98.745	116.009	147.629	208.754	269.403	301.707	401.455	510.757
PERMANENTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVESTIMENTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMOBILIZADO	3.880	3.880	3.880	42.910	42.910	42.910	31.940	31.940	31.940
Computadores e periféricos	4.850	4.850	4.850	4.850	4.850	4.850	4.850	4.850	4.850
Veículos				50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Depreciação acumulada	-970	-970	-970	-11.940	-11.940	-11.940	-22.910	-22.910	-22.910
TOTAL	120.299	150.293	175.090	238.206	303.517	372.537	388.849	493.619	612.965

PASSIVO	2019			2020			2021		
	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
CIRCULANTE	6.634	6.383	7.227	7.374	7.124	8.210	8.441	8.377	9.733
Fornecedores	600	500	500	630	525	525	662	551	551
Salários + Encargos	3.437	2.864	2.864	3.609	3.007	3.007	3.789	3.158	3.158
Impostos a pagar	2.597	3.019	3.863	3.135	3.592	4.678	3.990	4.668	6.024
Dividendos a pagar									
EXIGÍVEL NO LP	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empréstimos									
Impostos									
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	113.665	143.910	167.864	230.832	296.393	364.327	380.408	485.242	603.233
Capital Social	24.700	24.700	24.700	24.700	24.700	24.700	24.700	24.700	24.700
Lucros/Prejuízos	88.965	119.210	143.164	206.132	271.693	339.627	355.708	460.542	578.533
Reserva de Lucro									
TOTAL	120.299	150.293	175.090	238.206	303.517	372.537	388.849	493.619	612.965

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tem-se uma estrutura de gastos enxuta e controlada, que somada ao volume de vendas permite a aplicação dos recursos financeiros, adotou-se como política de investimento a aplicação de 50% do lucro após a distribuição dos dividendos mais o valor do caixa que exceder a R\$ 10.000,00, contudo ao final dos três anos de análise nos cenários pessimista, realista e otimista, têm-se que o saldo da conta de aplicação totaliza R\$ 301.707, R\$ 401.455 e R\$ 510.757, respectivamente, o que representa 77,58% , 81,33% e 83,33% dos ativos totais, após o período de análise a administração poderá estudar novos investimentos em expansão do negócio atual ou definir estratégias de diversificação.

Quanto ao passivo destaca-se que a empresa possui poucas dívidas, que basicamente são despesas de Dezembro do ano anterior que são pagas no mês de Janeiro do ano posterior.

7.3 Demonstrativo de Resultados

O Demonstrativo de Resultado do Exercício para os primeiros anos de atividade, foi elaborado tendo como base as informações levantadas na projeção de vendas, gastos e política de dividendos adotada.

Tabela 17 – Demonstrativo de Resultado do Exercício

Demonstrativo de Resultado do Exercício										
		2019			2020			2021		
		PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
(=)	RECEITA BRUTA	264.427	293.808	335.494	325.449	361.610	433.932	384.964	427.738	513.286
(-)	Impostos	-18.132	-21.309	-27.768	-27.046	-30.460	-38.106	-33.145	-38.313	-50.247
(=)	RECEITA LÍQUIDA	246.296	272.499	307.726	298.403	331.150	395.826	351.819	389.426	463.039
(-)	CSP	-25.997	-21.664	-21.664	-27.297	-22.747	-22.747	-28.661	-23.885	-23.885
(=)	LUCRO BRUTO	220.299	250.835	286.062	271.106	308.403	373.079	323.158	365.541	439.154
(-)	DESPESAS OP.	-89.469	-75.527	-75.527	-98.801	-84.163	-84.163	-103.193	-87.822	-87.822
(-)	Desp. Adm	-41.469	-34.967	-34.967	-40.959	-34.133	-34.133	-43.007	-35.839	-35.839
(-)	Desp. Com	-47.030	-39.590	-39.590	-46.872	-39.060	-39.060	-49.216	-41.013	-41.013
(-)	Desp. Depreciação	-970	-970	-970	-10.970	-10.970	-10.970	-10.970	-10.970	-10.970
(=)	LUCRO LÍQUIDO	130.830	175.308	210.535	172.305	224.241	288.916	219.965	277.719	351.332
32%	RETIRADA DOS SÓCIOS	41.866	56.099	67.371	55.138	71.757	92.453	70.389	88.870	112.426
(=)	LUCRO APÓS RETIRADA	88.965	119.210	143.164	117.167	152.484	196.463	149.576	188.849	238.906

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando-se o cenário realista, em 2020, o crescimento de 20% na quantidade de vendas fez com que a receita bruta mensal aumentasse 23% em relação ao primeiro ano de atividade e 18% no terceiro ano. Quanto as despesas operacionais, nota-se que em 2019 elas foram em média 10% menor do que o ano posterior, em decorrência da compra de um veículo e sua depreciação em 2020 e 2021.

A estratégia de crescimento se revela assertiva, o aumento da quantidade de vendas refletiu no aumento do lucro operacional de 28% no segundo ano e 24% no terceiro. Para a política de pagamento dos dividendos, estabeleceu-se que a retirada dos sócios seria de até 32% do lucro operacional.

7.4 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma importante ferramenta para a gestão financeira da empresa, pois informa o comportamento das entradas e saídas de recursos financeiros. Deste modo, apresenta-se as entradas e saídas de dinheiro, previstas para os 3 primeiros anos de atividade, nos cenários pessimista, realista e otimista.

Tabela 18 – Fluxo de Caixa

Demonstrativo de Fluxo de Caixa										
Início do ano fiscal: 01/01/2019	(Pré) Início	2019			2020			2021		
		PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
Dinheiro em Caixa (início ano)	24.700	15.000	15.000	15.000	82.518	108.745	126.009	157.629	218.754	279.403
Vendas em Dinheiro	-	230.527	256.141	290.293	321.682	357.425	428.910	377.431	419.367	503.241
Total Entradas	24.700	245.527	271.141	305.293	404.200	466.170	554.919	535.059	638.122	782.644
Compra equipamentos	4.850									
Compra móveis de escritório	1.360									
Salários brutos e impostos		37.808	31.507	31.507	43.136	35.947	35.947	45.293	37.744	37.744
Suprimentos (escritório e operacionais)	400	1.440	1.200	1.200	1.512	1.260	1.260	1.588	1.323	1.323
Propaganda	2.390	41.760	34.800	34.800	43.848	36.540	36.540	46.040	38.367	38.367
Carro, entregas e viagens		-	-	-	50.000	50.000	50.000		-	-
Contabilidade e jurídico	700	3.600	3.000	3.000	3.780	3.150	3.150	3.969	3.308	3.308
Aluguel		11.520	9.600	9.600	12.096	10.080	10.080	12.701	10.584	10.584
Telefonia e internet		5.280	4.400	4.400	6.024	5.020	5.020	6.325	5.271	5.271
Água/Esgoto e energia elétrica		1.320	1.100	1.100	1.506	1.255	1.255	1.581	1.318	1.318
Impostos e Taxas		15.535	18.290	23.906	26.508	29.887	37.291	32.291	37.236	48.901
Diversos		2.880	2.400	2.400	3.024	2.520	2.520	3.175	2.646	2.646
Total despesas operacionais	9.700	121.143	106.297	111.913	191.434	175.659	183.063	152.963	137.797	149.461
Total despesas não operacionais	-	41.866	56.099	67.371	55.138	71.757	92.453	70.389	88.870	112.426
Total Saídas	9.700	163.009	162.396	179.284	246.571	247.416	275.516	223.352	226.667	261.887
Saldo final	15.000	82.518	108.745	126.009	157.629	218.754	279.403	311.707	411.455	520.757

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando, o cenário realista, têm-se que em 2019, o caixa se iniciou com R\$ 15.000,00 e encerrou 2021 com R\$ 411.455, esse resultado é fruto do somatório das receitas advindas das comissões recebidas, que se aproximam de R\$ 1.032.000 e dos R\$ 636.478 de gastos.

Analisando a média de gastos operacionais dos três anos, percebe-se que os maiores gastos são com propaganda (27%) seguido pelas despesas com pessoal (26%) e impostos (20%). Na análise anual, destaca-se que em 2020, a compra do veículo representou 28% dos gastos e em 2021 os gastos com propaganda e salários se mantiveram, porém, os impostos representaram 27% dos gastos.

A retirada dos sócios representa em média 21% das entradas de caixa e representa em média 34% do total dos desembolsos de caixa.

7.5 Análise de indicadores e viabilidade

Os indicadores econômicos e financeiros evidenciam a situação atual da empresa, também permitem prever acontecimentos futuros e assim tomar as decisões mais adequadas. Para tal, calculou-se os indicadores de liquidez, atividade, endividamento e lucratividade e analisou-se o cenário realista.

Tabela 19- Indicadores de liquidez e atividade

GRUPO	INDICADORES	2019			2020			2021		
		PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ CORRENTE	7,47	6,62	7,64	7,28	6,46	7,34	7,19	6,54	7,22
ENDIVIDAMENTO	PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS	0,06	0,04	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
ATIVIDADE	GIRO DO ATIVO TOTAL	-	-	-	2,71	2,41	2,48	1,62	1,41	1,38

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa optou por não utilizar de empréstimos e financiamentos para captar os recursos financeiros. Deste modo o índice de liquidez corrente é alto, os passivos registrados no balanço se referem aos impostos e folha de pagamento do mês de dezembro, que são pagos em janeiro do ano seguinte. Na perspectiva realista, em 2019, para cada R\$ 1,00 em dívidas a empresa possui R\$ 6,62 em ativos circulantes e em 2020 e 2021 esse indicador foi para R\$ 6,46 e 6,54 respectivamente, demonstrando facilidade em honrar seus compromissos no curto prazo.

Por consequente, o índice de endividamento é muito baixo, em 2019 para cada R\$ 1,00 de capital próprio a empresa tomou emprestado R\$ 0,04 e em 2020 e 2021 foi de 0,02. No que se refere ao indicador de atividade, infere-se que em 2020, para cada R\$ 1,00 investido em 2019, a empresa vendeu R\$ 2,41 e em 2021 foi de R\$ 1,41, essa redução ocorreu devido ao aumento do ativo, oriundo da compra de um veículo e aplicação financeira.

Observa-se que o lucro operacional e lucro líquido são iguais, pois a empresa paga seus impostos no faturamento e não possui despesas financeiras.

Tabela 20 – Indicadores de rentabilidade

GRUPO	INDICADORES	2019			2020			2021		
		PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
LUCRATIVIDADE	MARGEM BRUTA	83%	85%	85%	83%	85%	86%	84%	85%	86%
	MARGEM OPERACIONAL	49%	60%	63%	53%	62%	67%	57%	65%	68%
	MARGEM LÍQUIDA	49%	60%	63%	53%	62%	67%	57%	65%	68%
	ROA	109%	117%	120%	72%	74%	78%	99%	87%	84%
	ROE	115%	122%	125%	75%	76%	79%	101%	88%	85%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicadores de rentabilidade revelam que nos três anos analisados, apenas 30% da receita é utilizada para cobrir os custos e despesas operacionais e o lucro médio da empresa representa 62% da receita.

Quanto aos indicadores de lucratividade, no primeiro ano o retorno sobre o ativo foi de 122% e nos demais anos foi de 76% e 88%, essa redução é decorrente do aumento do ativo, devido a compra de veículo e aplicações financeiras realizadas. Ao adotar a política de dividendos e de investimentos a empresa ficou altamente capitalizada, fazendo com que o indicador de rentabilidade do patrimônio líquido se reduzisse ao longo do período.

Considerando que 8% é a taxa mínima de atratividade para o investimento, valor da remuneração de uma nota do Tesouro Nacional com vencimento em 2021, consultado no site do Tesouro Nacional em 08/11/2018, calculou-se o VPL e a TIR e ambas aprovaram a viabilidade do projeto.

Tabela 21 – Payback descontado, VPL e TIR

PAYBACK DESCONTADO				VPL E TIR			
TMA 0,64% a.m				TMA 8,00% a.a			
MÊS	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA	Ano	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
0	-24.700	-24.700	-24.700	0	-R\$ 24.700,00	-R\$ 24.700,00	-R\$ 24.700,00
1	-18.330	-18.625	-19.597	2019	R\$ 82.517,61	R\$ 108.744,86	R\$ 126.009,08
2	-18.720	-17.324	-16.625	2020	R\$ 157.628,73	R\$ 218.754,17	R\$ 279.403,22
3	-15.822	-12.381	-9.488	2021	R\$ 311.707,48	R\$ 411.455,01	R\$ 520.756,94
4	-10.936	-5.173	246	TOTAL	527.154	714.254	901.469
5	-6.117	1.997	9.881	TIR	408%	525%	611%
6	-1.349	9.146	19.434	VPL	R\$ 434.289,87	R\$ 590.162,37	R\$ 744.911,95
7	3.375	16.281	28.913				APROVADO
8	8.061	23.407	38.324				APROVADO
9	16.000	34.382	52.011				
10	27.128	49.182	69.896				
11	39.444	65.480	89.341				
12	53.574	84.045	111.176				

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo o VPL a empresa gera valor para o empreendedor em todos os cenários apresentados, tendo como resultado para o cenário pessimista, realista e otimista os valores de R\$ 434.289, R\$ 590.162 e R\$ 744.911 e a taxa interna de retorno é de 408%, 525% e 611%, respectivamente. portanto muito superior ao retorno de 8% a.a que se conseguiria em outros investimentos. Por fim, têm-se o cálculo do *payback* descontado informando que o investimento se pagará no 7º mês de atividade da empresa no cenário pessimista, no quinto 5º mês, sendo realista e na perspectiva otimista, o investimento se pagará em 4 meses.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócio se revelou uma importantíssima ferramenta gerencial, sua elaboração permitiu compreender o negócio de maneira ampla, dando visibilidade sobre o mercado consumidor, competidores e parceiros estratégicos, bem como analisar os recursos financeiros, recursos humanos, máquinas e equipamento necessários para o desenvolvimento da empresa.

Utilizou-se dessas informações-chave, para a elaboração de toda a estratégia de planejamento operacional e financeiro da empresa, reduzindo as incertezas e traçando planos para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades. Este mapeamento das variáveis internas e externas da organização, fornece a base para que o empreendedor entenda como se comporta a viabilidade econômica e financeira da empresa, o potencial de crescimento e sustentabilidade do negócio.

O segmento de financiamentos de veículos é promissor e sinaliza crescimento deste de 2017, localmente percebe-se que existe espaço para uma empresa que tenha a mesma oferta de valor pretendida, que atualmente se diferencia dos concorrentes e se mostra de grande importância para o público-alvo.

Dada as projeções, a empresa alcançará 62% de lucro médio anual e desses 32% serão distribuídos aos sócios e ainda assim, apresenta-se um alto nível de capitalização, possibilitando a aplicação de 81% dos ativos.

Para responder ao objetivo principal do trabalho, realizou-se a análise do investimento, têm-se que o retorno sobre o investimento ocorrerá no primeiro ano de atividade, em ambos os cenários, isso ocorre devido ao baixo investimento, alto faturamento e estrutura enxuta de custos operacionais. Para o cenário pessimista, realista e otimista os valores do VPL são R\$ 434.289, R\$ 590.162 e R\$ 744.911 e a taxa interna de retorno é de 408%, 525% e 611%, respectivamente.

As informações sobre o mercado competidor e consumidor, bem como as perspectivas econômicas, demonstram que o projeto possui grande potencial, isso se legitima a partir da análise financeira e de viabilidade apresentadas. Contudo, chegasse a conclusão de que o projeto deve ser implementado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEF. **Balanço Mensal - Março 2018**. [s.l], 2018. Disponível em:
<<http://anef.com.br/administrador/files/pdfs/fl565a33ae5a9e69d95be0386924ed61.pdf>>.
Acesso em: 09/07/2018

ATLAS. **Uberlândia- MG**. [s.l], [s.d]. Disponível em:
<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/uberlandia_mg#educacao>. Acesso em:
09/07/2018

BACCARIN, Giovanna. **Empreenda com menos: crie sua empresa com menos recursos, riscos e incertezas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BACEN. **Resolução nº 3.954, de 24/2/2011**. [s.l]: DOU, 25/02/2011. Disponível em:
<<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2011&numero=3954>>. Acesso em: 09/07/2018

BACEN 2018.1. **Histórico das taxas de juros**. [s.l], 19/09/2018. Disponível em:
<<https://www.bcb.gov.br/ptbr/#!/c/COPOMJUROS>>. Acesso em: 24/10/2018

BACEN 2018.2. **Histórico de Metas para Inflação no Brasil**. [s.l], [s.d]. Disponível em:
<<https://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>>. Acesso em: 24/10/2018

BACEN 2018.3. **Focus - Relatório de Mercado**. [s.l], 19/10/2018. Disponível em:
<<https://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20181019.pdf>>. Acesso em: 24/10/2018

BARBOSA FILHO, Fernando .H. **A crise econômica de 2014/2017**. Estud. av. [online]. 2017, vol.31, n.89, pp.51-60. ISSN 0103-4014.

BARON, Robert A. e SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2007

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: MANOLE. 2005

BOLSON, Eder Luiz. **Tchau patrão! Como construir uma empresa vencedora e ser feliz conduzindo seu próprio negócio**. Belo Horizonte: SENAC/MG, 2003.

BRASIL, Receita Federal. **Simples Nacional**. [s.l], [s.d]. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3/>>. Acesso em: 09/07/2018

BV Financeira. **Quem somos**. [s.l], [s.d]. Disponível em: <<https://www.bv.com.br/site/quem-somos/>>. Acesso em: 09/07/2018

CETIP 2017. **Vendas financiadas de veículos somam 4,7 milhões de unidades em 2016**. [s.l], 20/01/2017. Disponível em: <<https://www.cetip.com.br/Noticias/Vendas-financiadas-de-veiculos-somam-47-milhoes-de-unidades-em-2016>>. Acesso em: 09/07/2018

CETIP 2018.1. **Vendas financiadas de veículos somam 5,1 milhões de unidades em 2017: Operações têm alta de 9,7% em relação ao ano anterior**. São Paulo. 18/01/2018. Disponível em: <http://www.bmf.com.br/portal/images/newsletter/bmfbovespa/180110_FINANCIAMEN_TODEVEICULOS_GERAL2017.pdf>. Acesso em: 09/07/2018.

CETIP 2018.2. **O Brasil financia com confiança**. [s.l], [s.d]. Disponível em: <<https://www.cetip.com.br/financiamentos/Mercado>>. Acesso em: 09/07/2018.

CETIP 2018.3. **Financiamentos de veículos no acumulado de 2018 crescem 7,5% na comparação com o ano passado**. São Paulo, 10/10/2018. Disponível em: <http://www.b3.com.br/data/files/38/14/AB/5E/01A566108A4E4566AC094EA8/financiamentos_setembro_B3_2018.pdf>. Acesso em: 09/07/2018.

DETRAN. **Portal da Transparência - Minas Gerais**: Protocolo 1510 000085201876. [s.l], 05/10/2018. Disponível em: <<http://www.transparencia.mg.gov.br/acessoainformacao>>. Acesso em: 22/10/2018

DOLABELA, Fernando e FILION, Louis Jacques. **Boa Ideia! E Agora?: Plano de Negócio o Caminho Seguro Para Criar e Gerenciar Sua Empresa**. 1 Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 1 Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6 Edição. São Paulo: Empreende/Atlas, 2017.

EXAME. **Brasileiro gasta 200 minutos por dia em aplicativos, diz estudo**. [s.l], 01/02/2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/brasileiro-gasta-200-minutos-por-dia-em-aplicativos-diz-estudo>>. Acesso em: 09/07/2018

FENABRAVE. Orientações Práticas na Operação de Seguros. [s.l], [s.d]. Disponível em: <http://www.fenabreve.org.br/downloads/Cartilha_Melhores_Praticas.pdf>. Acesso em: 27/08/2018

FRANCO, Jheine; GOUVÊA, Josiane. **A cronologia dos estudos sobre empreendedorismo**. REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 144-166, set. 2016. ISSN 2316-2058.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 Edição, São Paulo. Editora Atlas S.A. 2002.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório 2016**. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 09/07/2018

GEM. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório 2017**. Curitiba: IBQP, 2018. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em: 09/07/2018

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P.. **Empreendedorismo**. – 5.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2004

HITT, Michael. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 Edição – São Paulo: Cengage Learning, 2011

IBGE. **Indicadores IBGE: pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua**. Rio de Janeiro: IBGE, 16/08/2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2018_2tri.pdf>. Acesso em: 24/10/2018

IBGE 2017.1. **Panorama Uberlândia - MG**. [s.l]: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística | v4.3.8.18.14, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberlandia/panorama>>. Acesso em: 09/07/2018

IBGE 2017.2. **Estatística do Registro Civil 16**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/135/rc_2016_v43_informativo.pdf>. Acesso em: 09/07/2018

KOTLER, P. **Administração de marketing**: A bíblia do marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: A edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LANDSTRÖN, H.; LOHRKE, F. **Historical foundations of entrepreneurship research**. Great Britain: Edward Elgar Publishing, 2010.

MARCHIORI, Raphael. **Carro deixa de ser prioridade para jovens no Brasil**. [s.l]: Jornal Gazeta, 25/04/2016. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/futuro-das-cidades/carro-deixa-de-ser-prioridade-para-jovens-no-brasil-dtwr5i9qycfdvfvvags2wrqxj>>. Acesso em: 09/07/2018

MARIANO, Sandra; MAYER Veronica F. **Empreendedorismo, Fundamentos e Técnicas para Criatividade**. Rio de Janeiro: Editora LTC. 2011.

MAZUI, Guilherme; CASTILHO, Roniara. **Temer sanciona regulamentação de aplicativos de transporte privado de passageiros, como Uber e Cabify**. Brasília: G1, 26/03/2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/temer-sanciona-regulamentacao-de-aplicativos-de-transporte-privado-de-passageiros-como-uber-e-cabify.ghtml>>. Acesso em: 10/07/2018

MERCANTIL DO BRASIL. **Sobre nós**. Disponível em: <<https://mercantildobrasil.com.br/SobreNos/Paginas/Sobre-nos.aspx>>. Acesso em: 09/07/2018

MPDG. **Governo anuncia linha de crédito mais simples e rápida para micro e pequenas empresas**. [s.l], 23/08/2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/noticias/governo-anuncia-linha-de-credito-mais-simples-e-rapida-para-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em 10/07/2018.

MT. **Classificação Brasileira de Ocupações**. [s.l], [s.d]. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>>. Acesso em: 10/07/2018.

OMNI. **Institucional**. [s.l], [s.d]. Disponível em: <<http://www.omni.com.br/institucional>>. Acesso em: 09/07/2018

PERSSON, T., TABELLINI, G. **Macroeconomic policy, credibility and politics**. Paris: Harwood Academic Publishers. 1996, 187 p.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

PORTO SEGURO. **A Porto Seguro**: Estrutura, Missão e Filosofia. [s.l], [s.d]. Disponível em: <<https://www.portoseguro.com.br/institucional/a-porto-seguro>>. Acesso em: 09/07/2018

SANTANDER. **Análise Econômica**. [s.l], [s.d]. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/analise-economica>>. Acesso em: 09/07/2018

SANTOS, Silvio Aparecido dos. PEREIRA. Heitor José. **Criando seu Próprio Negócio**: Como Desenvolver o Potencial Empreendedor. Brasília: SEBRAE. 1995

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. Cambridge, Harvard University. 1959.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.

SETTRAN. **Estatísticas - BDI DO TRÂNSITO**: Ano: 2017/2018. Disponível em: <http://www.uberlandia.mg.gov.br/uploads/cms_b_arquivos/19842.pdf>. Acesso em: 09/07/2018

SUSEP. **Resolução CNSP Nº 249/2012**. Rio de Janeiro, 15/02/2018. Disponível em: <<http://www2.susep.gov.br/bibliotecaweb/docOriginal.aspx?tipo=2&codigo=29107>>. Acesso em: 09/07/2018

UBER. **Fatos e dados sobre a Uber**. Brasil, 12/04/2018. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/newsroom/fatos-e-dados-sobre-uber/>>. Acesso em: 09/07/2018

UFJF. **Por que os jovens já não querem comprar carro nem casa própria?** Juiz de Fora, 13/05/2018. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ladem/2016/05/13/28740/>>. Acesso em: 09/07/2018

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Afinal, o que é planejamento estratégico?**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 18, n. 2, p. 07-14, jun. 1978

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário

Questionário I - Dados demográficos

Para as questões a seguir, marque com “X” a resposta que condiz com sua realidade.

1- Trabalha atualmente?

- ☐ Sim ☐ Não

2- Qual seu Sexo?

- ☐ Feminino ☐ Masculino

3- Estado Civil

- ☐ Casado ☐ Solteiro

4- Grau de escolaridade

- ☐ Primeiro Grau Incompleto
☐ Primeiro Grau Completo
☐ Segundo Grau Completo
☐ Superior Cursando/Incompleto
☐ Superior Completo
☐ Pós graduação

5- Quanto a sua idade – marque a categoria que você se enquadra.

- ☐ De 18 a 25 anos
☐ De 26 a 35 anos
☐ De 36 a 45 anos
☐ De 46 a 55 anos
☐ De 56 a 65 anos
☐ Maior que 65 anos

6- Qual a renda média de sua família?

- ☐ Até R\$ 1.254,00
☐ De R\$ 1.255,00 a R\$ 2.004
☐ De R\$ 2.005,00 a R\$ 5.000,00
☐ De R\$ 5.000,00 a R\$ 8.640,00
☐ Acima de 8.640,00

7- Quantos carros tem em sua casa?

- ☐ 1 carro
☐ 2 carros
☐ Mais de 2 carros
☐ Não tem

8- Quantas horas por dia, você passa na internet?

- ☐ Até 1 hora
- ☐ De 1 até 3 horas
- ☐ Mais de 3 horas
- ☐ Não utilizo

Questionário II – Comportamento de compra**1- Qual (ais) redes sociais você possui (Pode marcar mais de uma)**

- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ Snapchat
- ☐ Twiter
- ☐ Não tenho

2- Sua próxima aquisição de veículo será

- ☐ Carro
- ☐ Moto
- ☐ Outro: _____

3- Pretende comprar um modelo

- ☐ Novo – 0km
- ☐ Até 3 anos
- ☐ De 3 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

4- Motivo da compra do veículo

- ☐ Não tenho nenhum
- ☐ Quero um mais novo
- ☐ Quero um mais antigo

5- O valor do veículo que você pretende comprar

- ☐ Até R\$ 15.000,00
- ☐ De R\$ 15.000.00 a R\$ 20.000,00
- ☐ De R\$ 20.000.00 a R\$ 25.000,00
- ☐ De R\$ 26.000.00 a R\$ 30.000,00
- ☐ Acima de R\$ 30.000.00

6- A compra provavelmente será

- ☐ A vista*
- ☐ Financiada

7- Indique o percentual do valor do veículo, que você pretende dar de entrada.

- ☐ A vista*
- ☐ Valor mínimo, de preferência sem entrada
- ☐ 20%
- ☐ De 30 a 40%
- ☐ De 40 a 50%

() Acima de 50%

8- Ao financiar você opta pelo prazo

- () A vista*
 () 24 meses
 () 36 meses
 () 48 meses
 () 60 meses

Para as afirmativas a seguir, Com um “X” indique o grau de concordância.

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
9- Pesquiso anúncios de veículos na internet					
10- Faço simulações de financiamento na internet					
11- Assisto programas de TV que anunciam veículos					
12- Costumo ler artigos, ver vídeos sobre carros					
13- Prefiro comprar veículo de particular					
14- Prefiro comprar veículo loja/garagem					
15- Pesquiso taxa de juros em vários bancos					
16- Não pesquiso taxa de juros, vou direto ao banco que tenho conta					
17- Preocupo-me apenas com o valor da parcela					
18- Prezo pela agilidade na aprovação do crédito					
19- Escolho a instituição pela qualidade no atendimento					
20- Faço seguro do veículo assim que o compro					
21- Pago despachante para transferir o veículo					