

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

**ESTÁGIO FINAL – ADM 01198**

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE  
PONTO DE ATENDIMENTO DE CORRESPONDENTE BANCÁRIO EM PORTO  
ALEGRE**

**POR**

**Sérgio Marques de Barros  
Cartão nº 00124449**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração**

**Orientador: Professor Roberto Lamb**

**Porto Alegre, 21 de novembro de 2008**

Sérgio Marques de Barros

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE  
PONTO DE ATENDIMENTO DE CORRESPONDENTE BANCÁRIO EM PORTO  
ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração

Orientador: Professor Roberto Lamb

PORTO ALEGRE

2008

Sérgio Marques de Barros

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE  
PONTO DE ATENDIMENTO DE CORRESPONDENTE BANCÁRIO EM PORTO  
ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Orientador – Professor Roberto Lamb

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu pai, Eliseu Aduino Simões Pires de Barros e Graciela Malafaia Marques de Barros, por tantos anos de amor e cuidados dedicados e pela construção de uma família estruturada e unida que foram base do meu desenvolvimento.

À minha irmã, Laura Marques de Barros, pelos anos de amizade, companheirismo, atenção e paciência.

Aos meus avós, Jorge Marques e Otilia Barreto Malafaia Marques, pelo carinho, afeto, compreensão e empenho.

À Natalia Jacobovith Koehler, por ser um sinônimo de companheirismo, compreensão, apoio e dedicação durante minha jornada acadêmica e pelo seu amor incondicional.

Aos amigos Rafael Soares Moreira, Giovanni Moreira Marchetti, Gustavo Rafael Fagundes Verch e César Augusto Fagundes Verch, companheiros para todos os momentos.

Ao Professor Orientador Ms. Roberto Lamb, por me conceder a grande oportunidade do aprendizado e pela paciência e ensinamento que foram fundamentais na conclusão do meu curso de graduação.

Aos colegas Fabio Possebon Lucas, Leonel Salomon, Fagner Alves, Fabrício Reis dos Santos, Henry Albertin Livi, Lucas Siegmann e Leandro Mendes de Oliveira, e a todos amigos que fiz na Escola de Administração, pelos anseios, dúvidas, ensinamentos e alegrias compartilhadas na vida acadêmica e por fazerem parte de uma etapa muito importante de minha vida.

Por fim, agradeço a Deus pela minha vida.

*“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem.”*

Peter Drucker

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Fluxograma para liberação de crédito.....	35
Figura 2: Fluxograma para pagamento de comissões.....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Crédito doméstico ao setor privado (em % PIB).....	28
Tabela 2 – Taxas de juros ao mês por instituição financeira.....	37
Tabela 3 – Despesas pré-operacionais.....	41
Tabela 4 – Máquinas e Equipamentos.....	41
Tabela 5 – Móveis e utensílios .....	42
Tabela 6 – Capital de Giro.....	43
Tabela 7 – Investimento Inicial .....	43
Tabela 8 – Mão de obra .....	44
Tabela 9 – Impostos e despesas de divulgação .....	45
Tabela 10 – Mão de obra indireta.....	46
Tabela 11 – Depreciação, manutenção e seguros.....	47
Tabela 12 – Custos fixos mensais.....	47
Tabela 13 – Comissões por linha de crédito em cada instituição financeira.....	48
Tabela 14 – Comissões médias por linha de crédito .....	49
Tabela 15 – Dados de empresas na mesma região .....	49
Tabela 16 – Média do volume das operações e dos valores.....	50
Tabela 17 – Projeção de vendas (cenário pessimista) .....	51
Tabela 18 – Projeção de vendas (cenário esperado).....	52
Tabela 19 – Projeção de vendas (cenário otimista) .....	53
Tabela 20 – Demonstrativos de resultado (cenário pessimista) .....	54
Tabela 21 – Demonstrativos de resultado (cenário esperado).....	55
Tabela 22 – Demonstrativos de resultado (cenário otimista) .....	56
Tabela 23 – Fluxo de caixa anual para o período de 5 anos (cenário pessimista).....	57
Tabela 24 – Fluxo de caixa anual para o período de 5 anos (cenário esperado) .....	57
Tabela 25 – Fluxo de caixa anual para o período de 5 anos (cenário otimista).....	58
Tabela 26 – Composição da taxa de desconto .....	59
Tabela 27 – VPL, TIR e payback para o cenário pessimista.....	59

Tabela 28 – VPL, TIR e payback para o cenário esperado .....	59
Tabela 29 – VPL, TIR e payback para o cenário otimista.....	60



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>14</b>
4.1	PLANO DE NEGÓCIOS .....	14
4.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	15
<b>4.2.1</b>	<b>Negócio</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Missão</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Ameaças e oportunidades</b> .....	<b>16</b>
4.3	COMPOSTO DE MARKETING.....	17
<b>4.3.1</b>	<b>Produto</b> .....	<b>17</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Preço</b> .....	<b>18</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Praça ou distribuição</b> .....	<b>18</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Promoção</b> .....	<b>18</b>
4.4	PLANO FINANCEIRO .....	19
4.5	FLUXO DE CAIXA.....	19
<b>4.5.1</b>	<b>Fluxo de caixa operacional</b> .....	<b>20</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Variação do capital de giro líquido</b> .....	<b>20</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Métodos de apuração e análise do fluxo de caixa</b> .....	<b>20</b>
<b>4.5.4</b>	<b>Taxa de desconto do fluxo de caixa</b> .....	<b>21</b>
4.6	VIABILIDADE ECONÔMICA.....	21
4.7	VIABILIDADE FINANCEIRA.....	22
4.8	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS .....	23
<b>4.8.1</b>	<b>Critério do período de retorno do investimento (payback)</b> .....	<b>23</b>
<b>4.8.2</b>	<b>Critério do valor presente líquido (VPL)</b> .....	<b>24</b>
<b>4.8.3</b>	<b>Critério da taxa interna da retorno (TIR)</b> .....	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>METODO</b> .....	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>26</b>

6.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	26
<b>6.1.1</b>	<b>Objetivo .....</b>	<b>26</b>
<b>6.1.2</b>	<b>Missão.....</b>	<b>27</b>
<b>6.1.3</b>	<b>Metas .....</b>	<b>27</b>
6.2	PLANO DE MARKETING .....	27
<b>6.2.1</b>	<b>Análise do setor.....</b>	<b>27</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Localização.....</b>	<b>30</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Análise da Clientela.....</b>	<b>31</b>
6.2.3.1	Público alvo.....	31
6.2.3.2	Segmento .....	31
<b>6.2.4</b>	<b>Análise dos Concorrentes .....</b>	<b>32</b>
<b>6.2.5</b>	<b>Análise Ambiental .....</b>	<b>32</b>
<b>6.2.6</b>	<b>Características e Estratégia do Projeto.....</b>	<b>33</b>
<b>6.2.7</b>	<b>Composto de Marketing .....</b>	<b>36</b>
6.2.7.1	Produto .....	36
6.2.7.2	Preço.....	37
6.2.7.3	Praça .....	38
6.2.7.4	Promoção.....	38
6.3	PLANO DE RECURSOS HUMANOS .....	38
<b>6.3.1</b>	<b>Descrição das atividades do sócio gerente administrativo.....</b>	<b>39</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Descrição das atividades do sócio gerente de negócios .....</b>	<b>40</b>
<b>7.</b>	<b>PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>40</b>
7.1.	INVESTIMENTO INICIAL .....	40
<b>7.1.1</b>	<b>Despesas pré-operacionais.....</b>	<b>40</b>
<b>7.1.2</b>	<b>Máquinas e equipamentos .....</b>	<b>41</b>
<b>7.1.3</b>	<b>Móveis e utensílios .....</b>	<b>42</b>
<b>7.1.4</b>	<b>Capital de Giro .....</b>	<b>42</b>
7.2	CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA.....	43
7.3	CUSTOS VARIÁVEIS .....	45
7.4	CUSTOS FIXOS .....	45

<b>7.4.1</b>	<b>Mão de obra indireta.....</b>	<b>45</b>
<b>7.4.2</b>	<b>Depreciação, manutenção e seguros .....</b>	<b>46</b>
<b>7.5</b>	<b>PROJEÇÃO DE RECEITAS .....</b>	<b>48</b>
<b>7.6</b>	<b>DEMONSTRATIVOS PROJETADOS .....</b>	<b>53</b>
<b>7.7</b>	<b>FLUXO DE CAIXA.....</b>	<b>56</b>
<b>7.8</b>	<b>ANÁLISE DO RETORNO .....</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>63</b>
	<b>OUTRAS REFERÊNCIAS CONSULTADAS .....</b>	<b>65</b>
	<b>ANEXO – CONSOLIDAÇÃO DAS NORMAS DE CORRESPONDENTE BANCÁRIO ...</b>	<b>66</b>

## 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O presente trabalho de conclusão de Curso em Administração tem a finalidade de realizar uma análise econômica da abertura de um empreendimento na cidade de Porto Alegre.

Ao precisar de um empréstimo, o tomador se dirige a um banco, com o fim de obter os recursos necessários. Entretanto com a demora de liberação de valores e a burocracia existente em cada operação, esses clientes estão se dirigindo cada vez mais às financeiras, que são menos burocráticas e mais ágeis na liberação do valor.

O mercado de crédito para pessoa física está numa crescente. O volume de operações de crédito aumentou 33,4% de fevereiro/2007 a fevereiro/2008, passando de R\$247.037 milhões para R\$329.665 milhões, sendo, inclusive, maior que ao de operações de crédito para pessoas jurídicas, que cresceram 32,2% no mesmo período.

Em vista desse crescimento, as financeiras buscam aumentar seu lucro emprestando o maior volume de capital possível, captando recursos, abrindo novos pontos de atendimento e credenciando novos correspondentes bancários. Esses são pontos de atendimento terceirizados, na qual o investidor é responsável pelo local, estrutura e administração. Também devem estar de acordo com a Resolução 3.110 do Banco Central do Brasil, em anexo (A).

Ao ampliar a rede de correspondentes, as instituições financeiras conseguem atingir os mais variados públicos e regiões sem investimentos, cabendo a elas apenas a liberação dos recursos, a disponibilidade do sistema e o pagamento das comissões dos correspondentes, de acordo com o volume e serviço prestado.

A maior dificuldade de entrar no mercado de correspondentes bancários, é a alta concorrência existente no setor. Hoje, no país, existem 90.000 pontos de atendimento de correspondentes, numero que supera em 80% o número de agências bancárias – em torno de 50.000.

Segundo a Resolução 3.110 do Banco Central do Brasil, os correspondentes bancários podem prestar diversos serviços, dentre eles recepção e encaminhamento de propostas de abertura de contas, recebimentos e pagamentos, bem como aplicações e resgates em fundos de investimento, recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos, análise de crédito e cadastro, execução de serviços de cobrança, entre outros.

O projeto diz respeito à abertura de um ponto de correspondente bancário, na cidade de Porto Alegre, que irá operar apenas com o produto crédito pessoal. Isso se deve, principalmente, ao fato de que para operar com recebimentos e pagamentos, é necessário numerário no local e, conseqüentemente, seguranças para evitar ser alvo fácil para assaltantes e prejuízos para a empresa. Além disso, dentre os serviços autorizados a serem prestados, segundo a Resolução 3.110 do Banco Central do Brasil, o crédito pessoal é o que proporciona o melhor comissionamento. Com essa finalidade, será necessária a coleta de dados referentes às variáveis do ambiente macroeconômico e sua provável influência no negócio. Assim, será possível concluirmos da viabilidade ou não do negócio. Essas informações serão de vital importância para os interessados nesse empreendimento, pois através delas terão uma projeção a respeito da implementação, das possibilidades, do desenvolvimento e dos riscos, que auxiliam suas decisões em relação ao projeto.

Contrário a um banco, que possui estrutura de segurança para suportar elevadas quantidades de numerário em caixa e assim receber pagamentos e saques de forma segura para os clientes e funcionários, o ponto de correspondente objeto desse estudo, não contará com essa estrutura inicialmente. Irá operar exclusivamente com o produto empréstimo, que não exige dinheiro em caixa. Como quem disponibiliza o valor é a instituição financeira, o crédito ocorre diretamente na conta corrente do cliente através de Doc (Documento de Crédito) ou TED (Transferência Eletrônica Disponível), sem envolvimento do agente no processo de disponibilidade do dinheiro. Dessa forma, não há a necessidade de existir dinheiro em espécie no ponto do correspondente, o que reduz a possibilidade de assaltos e mantém baixas as despesas com segurança. Além disso, outro fator que influenciou a atuação somente no segmento empréstimo, é que as maiores comissões pagas são sobre esse tipo de serviço.

Para verificarmos a viabilidade da abertura desse novo empreendimento, faz-se necessário uma base de informações através da análise econômico-financeira do negócio, verificando as possibilidades desse mercado e prováveis resultados a serem obtidos com ele.

## **2 JUSTIFICATIVA**

A escolha desse tema pelo autor foi motivada pelo interesse do mesmo no sistema financeiro e empreendedorismo, desejando no futuro abrir seu próprio negócio, pois acredita ser essa uma forma de conseguir realização, tanto pessoal, como profissional.

Os autores Dornelas (2001) E Donabela (1999), afirmam que quando se pretende investir em um negócio próprio, é fundamental escolher uma área que esteja intimamente relacionada com o empreendedor, que o objeto de trabalho seja algo de grande identificação e paixão e também de acordo com o seu perfil.

Assim, se justifica o interesse do autor de propor um negócio na área financeira, em função do seu grande interesse, vivência profissional e identificação com o ramo de atividade.

Outro fator que impulsionou e motivou a escolha desse tema para a elaboração deste trabalho, foi a perspectiva de crescimento no setor de crédito. Segundo Santos (2007), a demanda por crédito no Brasil ainda irá crescer, e apenas as empresas que tiverem uma boa estratégia comercial e uma boa administração conseguirão se manter no mercado, devido a intensa concorrência existente no setor e ao esgotamento.

## **3 OBJETIVOS**

O Objetivo Geral deste trabalho é elaborar um estudo para efetivar a implantação de um ponto de atendimento de correspondente bancário, com o intuito de chegar a uma conclusão sobre a viabilidade econômico-financeira e as possibilidades de fracasso ou sucesso do empreendimento .

Para chegar ao Objetivo Geral, é necessário traçar os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o mercado de crédito consignado;
- b) Analisar o mercado de empréstimo pessoal;
- c) Fazer um Plano de Negócios;

## 4 REVISÃO DE LITERATURA

### 4.1 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o plano de negócios é o documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto a viabilidade da empresa a ser criada. É utilizado também para a expansão da empresa e para a solicitação de empréstimos e financiamentos junto as instituições financeiras.

Para definir as estratégias da empresa, de acordo com Dornelas (2001), o empreendedor precisa planejar suas ações. O plano de negócio é um documento que faz uma descrição do empreendimento e o modelo de negócio que apóia a organização (DORNELAS, 2001). Trata-se de um recurso que permite ao empreendedor avaliar se suas idéias têm viabilidade na prática. Para Dolabela (1999), o plano possibilita a localização de falhas do empreendimento, e deve ser sempre dinâmico e constantemente renovado. Dados da *Small Business Administration* – SBA indicam que 98% das organizações que falham em seus três primeiros anos, o fazem por falta de planejamento apropriado. Essa informação indica a importância de um plano de negócios dentro de uma empresa, seja ela nova ou já existente (DORNELAS, 2001). A preparação de um plano de negócio é fundamental para o empreendedor, não somente para a captação de recursos, mas, principalmente, para sistematizar suas idéias e planejar de forma eficiente, antes de entrar em um mercado competitivo.

Para que se possa construir um plano de negócios adequado ao empreendimento, são necessários alguns aspectos-chave; dentre eles estão a definição do negócio da empresa, o que a empresa realmente vende e qual é o seu mercado-alvo. Através desse planejamento é possível entender e estabelecer as diretrizes do negócio, gerenciar de forma mais eficaz a empresa, conseguir empréstimos e financiamentos junto a bancos e outros órgãos, identificar

oportunidades e estabelecer uma comunicação interna eficaz, convencendo também o público externo.

Como menciona Dornellas (2001), não existe um modelo rígido e definido do desenvolvimento de um plano de negócios. Entretanto, todo planejamento deve conter um seções que permitam um entendimento completo do negócio. Essas partes seguem uma seqüência que proporciona ao leitor de como a empresa é organizada, seu mercado, seus objetivos, seus produtos e serviços, sua situação financeira e sua estratégia de marketing.

#### 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Robbins (2000), planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas, e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar as atividades.

Segundo Kotler (1975), “Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para Bateman e Snell (1998), o planejamento estratégico é o conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias da empresa no longo prazo.

Porter (1990) diz que ”dado o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho superior, a peça central do plano estratégico de uma empresa deveria ser sua estratégia genérica”.

Conclui-se, após leitura das obras dos autores apresentados que o planejamento estratégico é indispensável para que o negócio possa ter vantagem competitiva frente a seus concorrentes. O plano estratégico permite ao administrador extrapolar a visão de curto prazo e de suas atividades concorrentes para uma visão de longo prazo e de oportunidades em novas atividades.



### **4.2.1 Negócio**

A definição do real negócio da empresa está fielmente ligada a definição de missão da mesma. Kotler (1999) afirma que, tradicionalmente, as empresas definiam seus negócios em termos de produtos, ou em termos de tecnologia. Porém, definições orientadas para mercado são mais eficientes, haja vista que produtos e tecnologias podem se tornar arcaicos, entretanto, necessidades básicas de mercado podem durar para sempre.

Ratificando com o pensamento descrito no parágrafo anterior, Drucker (1998) diz que o ponto de partida para definição do ramo de negócio de uma empresa deve ser o cliente. Portanto, a resposta para definição do negócio de uma empresa deve partir das verdades relativas dos clientes.

### **4.2.2 Missão**

Para Kotler (1999), a declaração da missão é uma definição do propósito da organização, o que ela deseja atingir em um ambiente maior. Argumenta-se desta afirmação que ao definir a missão do negócio, o empreendedor não deve se ater apenas ao momento presente, mas também a perspectivas futuras da empresa.

Ainda segundo Kotler (1999), uma missão não deve ser muito ampla ou muito restrita. Uma missão deve ser realista e adaptada ao ambiente de mercado. E ainda assim, uma empresa deve estar pronta para adaptar sua missão às mudanças do ambiente.

### **4.2.3 Ameaças e oportunidades**

O empreendedor deve conhecer as oportunidades e ameaças do ambiente onde atua. Desta forma, estará mais preparado para proteger-se das adversidades e para aproveitar oportunidades que eventualmente apareçam.

Kotler (1999) sugere que o administrador relacione o maior número de ameaças e oportunidades para a empresa. Dessa forma, serão identificadas todas as tendências e oportunidades que um serviço ou produto possa vir a possuir, assim como serão prevenidos os desenvolvimentos que possam ocasionar impactos no negócio.

Seguindo Kotler (1999), nem todas as ameaças têm a mesma gravidade, bem como raramente as oportunidades encontradas atendem exatamente os objetivos e recursos da empresa. Ainda assim, um empreendedor deverá obter ganhos ao analisar as ameaças e oportunidades do ambiente de negócios, sem esquecer que as mesmas são dinâmicas.

### 4.3 COMPOSTO DE MARKETING

Após definir sua estratégia de posicionamento, afirma Kotler (1999), a empresa está apta a planejar os detalhes do seu composto de marketing. Podemos definir composto de marketing, ou mix de marketing, como sendo grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo.

As diversas possibilidades de ações da empresa para influenciar a demanda por seus produtos e serviços foram classificadas por Kotler (1999) em quatro grupos: Produto, Preço, Praça (ou Distribuição) e Promoção.

#### 4.3.1 Produto

O produto ou serviço é a própria razão de ser do negócio, aquilo que será disponibilizado ao público-alvo em questão. Neste conceito são definidas algumas variáveis, tais como: variedade, qualidade, design, características, nome da marca, tamanhos, embalagem, serviços, garantias e devoluções (KOTLER, 1999).

### **4.3.2 Preço**

Preço é a soma em dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto (KOTLER, 1999). Sua determinação não é uma tarefa simples. Existem inúmeros métodos de precificação que podem auxiliar na adoção do preço mais adequado. Consideram-se duas espécies de preços: o psicológico (verificado de acordo com a percepção da qualidade por parte do cliente) e o preço de custo (preço mínimo estipulado para que se possa cobrir os custos do produto).

### **4.3.3 Praça ou distribuição**

São os canais de distribuição propriamente ditos. Após o produto sair das instalações da empresa o trabalho não está encerrado. É de fundamental importância desenvolver uma estratégia de armazenamento da mercadoria bem como, criar meios seguros para a circulação do produto, para que o mesmo chegue em condições perfeitas para o seu destino final.

Segundo Kotler (1999), praça ou distribuição envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvos. Os canais de distribuição podem constituir importante fator de competitividade para as empresas.

### **4.3.4 Promoção**

Promoção significa as atividades que comunicam os tributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo (KOTLER, 1999). Corresponde à divulgação dos produtos/serviços oferecidos pela empresa, e deve considerar as características específicas do mercado consumidor-alvo do produto.

#### 4.4 PLANO FINANCEIRO

Segundo Dornelas (2001), o plano financeiro deve ser a quantificação em números de tudo o que foi escrito nas outras partes do plano de negócios. Dessa forma, o empreendedor deve adequar os dados financeiros ao plano e estabelecer metas financeiras do seu negócio. E através de instrumentos financeiros, é imprescindível o acompanhamento de seu desempenho com as demonstrações e o planejamento financeiro.

Os principais demonstrativos apresentados em um plano de negócios são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos detalhados com um horizonte mínimo de três anos, sendo que o fluxo de caixa deve ser detalhado mensalmente. Conforme os autores Dolabela (1999) e Dornelas (2001), as técnicas mais usadas são: prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

#### 4.5 FLUXO DE CAIXA

Segundo Securato (2005), o fluxo de caixa de um investimento ou projeto é o conjunto de entradas e saídas de capital ao longo do tempo. Para Ross, Westerfield e Jaffe (2002), o fluxo de caixa deve, assim como o balanço patrimonial, preservar a sua identidade, ou seja, o fluxo de caixa para os credores deve ser o mesmo utilizado para a remuneração dos donos da empresa. Um fluxo de caixa bem administrado permite que a empresa melhore sua capacidade de geração de recursos e, como consequência, reduz os custos financeiros, pois diminui a necessidade de financiamento dos investimentos em giro, de acordo com Ass. O fluxo de caixa se refere as atividades operacionais, financeiras e legais da empresa, tendo impacto não somente no capital de giro, mas também na administração de longo prazo. Dessa forma, está ligado às atividades da empresa de forma ampla, comportando em si todas as entradas e saídas de caixa dos negócios que realiza.

#### **4.5.1 Fluxo de caixa operacional**

Segundo Gitman (1997), o cálculo do fluxo de caixa operacional dá-se pela diferença entre o lucro (ou prejuízo) líquido após o imposto de renda e as despesas não desembolsáveis. Brasil (1999) afirma que “o fluxo de caixa operacional é, por definição, a diferença entre as entradas e saídas de dinheiro proveniente das vendas e consumidas nas operações, respectivamente”.

Pelo fato de representar basicamente o resultado financeiro das operações, o fluxo operacional é um importante indicador da capacidade da geração de caixa das empresas.

#### **4.5.2 Variação do capital de giro líquido**

É o montante gasto no capital de giro líquido, ou seja, a relação entre o aumento líquido dos ativos circulantes em relação aos passivos circulantes. Sempre que temos um investimento em capital de giro líquido, este mesmo investimento precisa ser recuperado, de acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2002); ou seja, o mesmo número precisa aparecer em algum momento no futuro com sinal contrário.

#### **4.5.3 Métodos de apuração e análise do fluxo de caixa**

De acordo com Assaf Neto (1997), o modelo normalmente adotado como padrão de apuração do fluxo de caixa é o DRE – Demonstração do Resultado do Exercício. Através dele é possível verificar as movimentações financeiras realizadas pela organização e que resultam em variação no saldo final de caixa.

#### 4.5.4 Taxa de desconto do fluxo de caixa

Antes de se passar à descrição dos fluxos de caixa de um projeto, convém discutir a taxa a ser utilizada para descontar esses fluxos e os critérios de análise. Para a avaliação de um projeto de investimento, a taxa de desconto  $k$  será a taxa mínima de rentabilidade exigida do projeto, também conhecida como taxa mínima de atratividade (TMA). A taxa de desconto  $k$  tem a finalidade de tornar os valores dos fluxos de caixa equivalentes aos valores presentes (GALESNE; FENSTERSEIFER; LAMB 1999, p.39). Essa taxa representa o custo de oportunidade do capital investido ou uma taxa definida pela empresa em função de sua política de investimentos. Para a análise desenvolvida nesse trabalho, será considerada a taxa de desconto  $k$  como a taxa mínima de rentabilidade que a empresa exige de seus projetos de investimentos, ou simplesmente a taxa mínima de atratividade.

#### 4.6 VIABILIDADE ECONÔMICA

Parte-se a pressuposição de que a viabilização de qualquer negócio começa sempre pelo aspecto econômico. Dentre as diversas oportunidades, sempre existe a possibilidade de se identificar a mais atraente para escolher a melhor; um empreendimento no qual se possa cobrar um bom preço, rápido recebimento e que custe pouco, tudo dentro de estimativas realistas de venda e levantamento de custos confiáveis. De outra maneira, busca-se inicialmente o lucro, o benefício projetado para o futuro e alguma garantia de que ele será realmente obtido. O preço deverá ser maior do que o custo, e as receitas deverão ser maiores que os gastos.

Em síntese, quando a decisão de investir está apenas baseada na análise quantitativa de recursos que entram e de saídas referente ao custeio do empreendimento, resultando em um lucro, trata-se de viabilização econômica (BEZERRA DA SILVA, 1995).

#### 4.7 VIABILIDADE FINANCEIRA

A grande parte dos negócios exige o investimento de capital. Embora, via de regra, o preço seja superior aos custos, a receita entra no caixa bem depois da necessidade de pagamento de despesas. Os contratos de prestação de serviços quase sempre necessitam que se coloque uma quantidade antecipada de recursos para alavancar a sua produção. Resumindo, quando há a decisão de investir, e essa decisão está baseada na disponibilização de recursos, com o objetivo de se obter o equilíbrio das entradas e saídas, levando-se em consideração os saldos a cada instante (fluxo de caixa), estamos nos referindo a viabilização financeira (BEZERRA DA SILVA, 1995).

Dessa forma, o estudo de viabilidade econômico-financeira é aquele que pretende caracterizar um empreendimento que proporcione um lucro aos investidores no final do negócio, e também ser capaz de evitar saldos negativos proporcionando, como consequência, um fluxo de caixa positivo em qualquer momento do empreendimento. Entretanto, não deve, uma análise prévia de viabilidade, se restringir a uma análise econômico-financeira, pois essa não leva em consideração fatores não quantificáveis e que influenciam na qualidade dos indicadores do resultado final do negócio.

Para que o estudo de viabilidade seja o mais próximo possível da realidade, deve-se partir de um bom cenário, possuir um bom modelo matemático para simulação, conhecer os indicadores de qualidade fornecidos pelo modelo de cálculo e saber interpretar os indicadores, estabelecendo critérios particulares de decisão (BEZERRA DA SILVA, 1995, p.21).

As técnicas mais usuais para a tarefa de análise econômica e financeira são a TIR (taxa interna de retorno) e o VPL (valor presente líquido). Utiliza-se também o CP (custo periódico), *payback* (período de retorno do investimento) e o IL (índice de lucratividade). Normalmente, a análise busca identificar o lucro ou se a taxa de retorno é maior do que a taxa de atratividade.

## 4.8 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Para verificarmos se uma oportunidade de negócio é promissora, deve ser efetuada uma análise de investimentos detalhada, de forma a verificar a viabilidade e os resultados a serem obtidos com o investimento em questão. Contudo, a realização de uma análise com indicativos positivos não garante que o negócio a ser implantado seja bem sucedido. Isso ocorre devido aos fatores que estão em mudança constante, assim, qualquer novo empreendimento está sujeito a uma série de riscos inerentes a atividade econômica.

Quando se faz uma avaliação de investimentos, há uma comparação entre os fluxos de caixa e o investimento inicial das propostas dentro da empresa. De acordo com Leite (1994), “...esta decisão é tomada através de previsões de vendas e de custos dos produtos a serem gerados pelos ativos.” Dessa forma, o processo decisório é extremamente ligado a essas previsões.

Um investimento só pode ser considerado viável quando os benefícios futuros compensarem o dispêndio do presente momento para alcançá-los. Para encontrar essa resposta, existem alguns métodos que auxiliam na determinação da viabilidade ou não de uma proposta de investimento. Auxiliam nesse processo de decisão as seguintes técnicas ou critérios:

### 4.8.1 Critério do período de retorno do investimento (payback)

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002, p. 219), “um investimento é aceito se o período de *payback* calculado for menor do que algum número predeterminado de anos. Pode ser considerado como o tempo necessário para haver equilíbrio num sentido contábil, mas não em um sentido econômico”.

O *payback* não é um critério totalmente adequado para a avaliação de projetos de investimento pelas seguintes causas: não considera o valor do dinheiro no tempo, não considera os fluxos líquidos após o período de recuperação, ignora os custos dos recursos necessários à manutenção do investimento e não leva em consideração a empresa como um todo; preocupa-se com a liquidez do investimento isoladamente.



#### 4.8.2 Critério do valor presente líquido (VPL)

O VPL (ou *net present value* – NPV) de um projeto de investimento é igual a diferença do saldo dos valores presentes das entradas e saídas líquidas de caixa ligadas ao projeto e ao investimento inicial necessário, com desconto dos fluxos de caixa feito a uma taxa  $k$  definida pela empresa (TMA). Quando o VPL for positivo, o projeto é viável, caso contrário, o projeto não é viável. Ao interpretar o VPL, pode-se dizer que esse critério estabelece implicitamente o limite de erro que se pode incorrer na estimativa do seu custo.

Segundo Droms (2002, p. 201), “se uma escolha deve ser feita entre dois projetos mutuamente exclusivos, o projeto com maior NPV deve ser aceito”. Ou seja, na avaliação entre dois projetos com VPL positivo, o que apresentar o maior valor é o mais indicado.

Assim, o VPL determina se o empreendimento desenvolvido irá gerar valor para os seus proprietários e, dessa forma, se é viável ou não.

#### 4.8.3 Critério da taxa interna de retorno (TIR)

A TIR pode ser definida, segundo Droms (2002, p. 202), como “a taxa de desconto que iguala o valor presente dos benefícios esperados de um projeto com os custos desse projeto”. De outra forma, é a taxa que anula o valor presente líquido do empreendimento. É uma taxa média de desconto do fluxo de caixa, ou, em outras palavras, é a taxa que torna o valor presente dos fluxos de caixa igual ao investimento inicial. É a mínima taxa de retorno que garante a recuperação da quantidade investida. De acordo com Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999), todo projeto cuja taxa de retorno seja superior a taxa mínima de rentabilidade que o dirigente da empresa exige para seus investimentos, o negócio é interessante.

## 5 METODO

Buscando uma correta compreensão da análise de viabilidade econômico-financeira, optou-se pelo estudo de caso exploratório, principalmente por este ser um método mais flexível e apropriado para as fases iniciais de investigação sobre temas complexos, com inter-relacionamentos de um grande número de variáveis, como é a característica do tema abordado (YIN, 2002). No estudo exploratório, procura-se obter um melhor conhecimento sobre o projeto em estudo e hipóteses a serem confirmadas, pois possui como principais características a flexibilidade e a criatividade (SÂMARA e BARROS, 2002).

Na primeira parte, etapa de coleta de dados, foi realizada uma série de entrevistas semi-estruturadas com proprietários e funcionários de empreendimentos similares, e, com base nessas entrevistas, obter o maior número de informações a respeito do funcionamento, como por exemplo as necessidades físicas para operacionalização do negócio, os custos e gastos envolvidos, o volume de clientes atendidos e o ticket médio das transações. Segundo Aaker, Kumar e Day, (2004, p. 209), “nesse tipo de entrevista, o pesquisador procura cobrir uma lista específica de assuntos ou subáreas”, mas não segue uma seqüência previamente estabelecida.

Outros dados mais específicos, como os valores das comissões por cada linha de crédito, foram obtidos através de reuniões com departamentos comerciais de diversas instituições financeiras, mais especificamente, com os responsáveis pelos correspondentes bancários.

Foi elaborado o fluxo de caixa para três cenários diferentes, para verificar o resultado de cada período. Além disso, serão utilizadas as técnicas abordadas na literatura, como o valor presente líquido, a taxa interna de retorno e o *payback* através dos dados apurados, considerando a projeção de custos e das receitas envolvidas. Por fim, foi feita a análise dos resultados obtidos no estudo e foram mostradas as vantagens e facilidades das técnicas utilizadas.

## **6 PLANO DE NEGÓCIOS**

### **6.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Planeja-se um ponto de atendimento de correspondente bancário, onde será oferecido aos clientes, inicialmente, o produto empréstimo, nas mais diversas modalidades.

O principal objetivo é ser reconhecido pela clientela-alvo, procurando ser um agente comprometido com a qualidade no atendimento e na satisfação da necessidade financeira, com um ambiente acolhedor e ao mesmo tempo profissional, oferecendo a linha de crédito mais adequada ao perfil e a capacidade de pagamento de cada cliente. A empresa foi planejada com as seguintes características:

Tipo de Negócio: Correspondente Bancário – crédito pessoal

Setor da Economia: Terciário

Ramo de Atividade: Serviços Financeiros

Horário de Funcionamento: Das 9h às 17h de segunda-feira a sexta-feira.

Estrutura Legal: Sociedade Civil por Cotas de Responsabilidade Limitada.

Estrutura Societária: A empresa será constituída por dois sócios, ambos administradores e com experiência no ramo de serviços financeiros.

#### **6.1.1 Objetivo**

O Objetivo do presente projeto é sistematizar e trabalhar um conjunto de informações que permita ao investidor potencial analisar a oportunidade de implantar um ponto de correspondente

bancário, com enfoque exclusivo nos segmentos de crédito consignado e crédito para população de baixa renda, na cidade de Porto Alegre. Detalhando como será a organização, metas, plano de marketing, plano de recursos humanos, bem como o planejamento financeiro, concluindo sobre sua viabilidade prática ou não.

### **6.1.2 Missão**

A missão da empresa é: “Satisfazer as necessidades financeiras de seus clientes de forma rápida e barata, com atendimento qualificado e especializado, gerando benefícios aos clientes, aos funcionários e aos proprietários”.

### **6.1.3 Metas**

- Ter início das atividades em julho de 2009;
- Trabalhar apenas com capital próprio;
- Tornar-se referência no segmento na região de implantação;

## **6.2 PLANO DE MARKETING**

### **6.2.1 Análise do setor**

Apesar da taxa de juros para pessoa física chegar ao nível mais alto desde janeiro de 2007, o volume do crédito na economia brasileira alcançou o patamar recorde em julho de 2008, ao atingir 37% do PIB, com R\$1,086 trilhão. Em comparação com outros países, essa participação

ainda é pequena. Países como Malásia, China e Tailândia, esse percentual fica em torno de 100% e, nos Estados Unidos, esse percentual chega aos 164%, conforme dados do Banco Mundial. Em termos percentuais, o recorde do volume de crédito era de janeiro de 1995, quando estava em 36,8% do PIB. A expectativa do Banco Central é que o percentual do crédito termine o ano de 2008 em 40% em relação ao PIB.

**Tabela 1– Crédito doméstico ao setor privado (em % PIB)**

Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Africa do Sul	134	143	115	120	131	141	161
Argentina	24	21	15	11	10	12	13
<b>Brasil</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>27</b>
Chile	74	76	78	78	80	80	82
China	112	111	119	127	120	114	114
Coréia	91	95	101	103	98	102	102
Índia	29	29	33	32	37	41	45
Indonésia	20	20	21	23	27	26	25
Malásia	178	176	168	164	131	122	108
México	18	16	18	18	17	18	22
Rússia	13	16	18	21	24	26	31
Tailândia	108	97	103	93	95	93	88
Turquia	25	22	19	19	23	28	34
Venezuela	12	12	10	9	13	13	17
Alemanha	119	118	117	115	112	112	110
EUA	171	179	169	184	191	194	201
França	85	88	86	88	90	93	99
Japão	222	193	183	181	175	184	182
Reino Unido	133	138	142	147	154	163	176
União Européia	98	100	100	102	104	110	116

**Fonte:** Banco Mundial. *World Development Indicators*. Elaboração Própria

O atual ciclo de ampliação do crédito teve início em 2003, quando houve a combinação de dois elementos: de um lado, a confirmação da garantia de que não haveria alteração na política econômica do novo governo; de outro lado, a menor volatilidade macroeconômica, como resultado da melhora das contas externas num contexto internacional favorável, vigente a partir de então, em termos tanto do comércio exterior como das condições de liquidez para os países

emergentes. Esse cenário de menor volatilidade macroeconômica e de expectativa de redução nas taxas básicas de juros – e conseqüente diminuição dos ganhos com as operações de tesouraria – induziu os bancos a redefinirem suas estratégias operacionais, priorizando a expansão do crédito.

Os bancos identificaram na ampliação do crédito às pessoas físicas um enorme potencial de ganho, diante das expectativas otimistas quanto à recuperação do emprego e da renda sob o governo Lula. Para as instituições financeiras, o crédito às famílias é muito mais fácil de ser avaliado do que o crédito empresarial, que exige maior conhecimento dos negócios, análise financeira e monitoramento das atividades das empresas. Ao mesmo tempo, como as taxas de juros praticadas no segmento de pessoas físicas são mais altas, as operações de crédito pessoal são também muito rentáveis.

Com variação anual média de 43%, os empréstimos concedidos às pessoas físicas responderam por 38% do crescimento das operações de crédito ao setor privado, em 2004 e 2005. Ressalte-se, ainda, a extraordinária ampliação da concessão de crédito ao setor rural, em 2003 (variação anual de 38,8%), em razão do dinamismo do agronegócio, estimulado pela elevação dos preços internacionais das *commodities* agrícolas. Porém, em virtude de problemas climáticos em algumas regiões, da baixa na cotação dessas *commodities* em 2004 e da valorização do real frente ao dólar, o ritmo de concessão de crédito a esse segmento reduziu-se consideravelmente, a partir de 2005.

O crédito pessoal inclui as operações com crédito consignado, contribuiu em média por quase metade do crescimento dos empréstimos concedidos nesse segmento. Também exerceram grande influência, na expansão do crédito, as operações de aquisição de veículos, que oferece a garantia da alienação fiduciária. Por permitir a rápida recuperação dos bens, esse mecanismo reduz o risco de crédito e permite a redução do prêmio de risco cobrado pelas instituições financeiras.

A disposição das famílias em ampliar o endividamento também foi estimulada pela estratégia das grandes redes varejistas, logo imitada pelos bancos e suas financeiras, de alongamento dos prazos das operações de crédito ao consumidor. Esse alongamento, ao reduzir significativamente os valores das prestações, contribuiu para diminuir a inadimplência, sobretudo em um cenário de elevação do rendimento da população e, em menor escala, de aumento do emprego. O prazo médio das operações com pessoas físicas subiu de 308 dias, em janeiro de 2004, para 439 dias, em dezembro de 2007. Esse relativo alongamento dos prazos viabilizou a

expansão do crédito mesmo em um cenário de taxas médias de juros nominais (e reais) extremamente elevadas.

O crédito consignado contribuiu com 66,8% da expansão do crédito pessoal em 2004. Em 2006, essa contribuição atingiu 81,6%. Em 2007, os empréstimos consignados responderam por 69,6% do incremento do crédito pessoal.

Do ponto de vista das instituições bancárias, a modalidade do crédito consignado em folha apresenta a vantagem do pagamento pontual e com garantia do serviço da dívida. Em contrapartida, o tomador obtém crédito a taxas de juros muito mais baixas do que as regularmente praticadas no segmento de crédito ao consumo. No Brasil, embora alta, as taxas de juros do consignado são muito mais baixas do que as vigentes em outras modalidades de crédito à pessoa física. O custo menor dessa modalidade de crédito permitiu às famílias ampliarem o consumo, bem como trocarem dívidas, utilizando os recursos para quitar financiamentos de custo mais elevado (como cartão de crédito e cheque especial).

### **6.2.2 Localização**

Como a ênfase da empresa é o atendimento ao público, em local de grande circulação de pessoas, a localização do empreendimento é um fator extremamente decisivo para o sucesso. Deve ser um local com grande fluxo de pessoas, próximo a bancos e região de comércio intenso. Nesse critério, os locais escolhidos em Porto Alegre são Rua dos Andradas, Av. Borges de Medeiros, Av. Assis Brasil e Av. Azenha.

Por outro lado, no local ideal não deve ter muitos concorrentes, pois as linhas de crédito oferecidas são similares. Dessa forma, o local definido é a Av. Azenha, onde o diferencial é a existência de um número menor de concorrentes próximos.

### **6.2.3 Análise da Clientela**

#### 6.2.3.1 Público alvo

O público alvo dos produtos oferecidos pela empresa serão pessoas adultas, das classes D e E. No Brasil, segundo dados do IBGE de 2005, essa parcela representa 92,9 milhões de pessoas, o equivalente a 51 por cento da população brasileira. Outro público que será explorado é aquele composto por pessoas que estiverem no limite do endividamento, com o contra-cheque recheado de descontos em folha de pagamento e que não conseguem efetuar operações de crédito. Essa parcela da população vem aumentando, em virtude do fácil acesso ao crédito e ao rápido endividamento, que faz com que seu salário seja reduzido diretamente na fonte do pagamento. Aposentados e pensionistas do INSS e funcionários públicos também integram o foco de clientes.

#### 6.2.3.2 Segmento

Muitos são os segmentos possíveis de exploração. Existem diversas linhas de crédito disponíveis no mercado, indicadas para cada fim. O cliente sempre estará a procura do crédito rápido e fácil, e que seja da forma mais “barata”. Assim, dentro desse contexto, foram selecionadas as linhas de crédito de maior procura nesse mercado, servindo apenas como parâmetro inicial, não sendo, portanto, definitivos.

- empréstimo pessoal com garantia de cheque pré-datado;
- empréstimo consignado INSS;
- refinanciamento de veículos;
- empréstimo pessoal com desconto em folha – Estado;
- empréstimo pessoal com desconto em folha – IPÊ.



#### **6.2.4 Análise dos Concorrentes**

Esse tipo de atividade, como já demonstrado na Análise do Setor e em Localização, é marcado pelo alto nível competitividade. Possui uma característica singular, em que empresas de diferentes portes podem concorrer entre si. Em Porto Alegre, as regiões com maior fluxo de pessoas, como o Centro da cidade, é completamente tomado por lojas e pessoas oferecendo na própria rua empréstimos. Só nessa região, existem mais de 200 estabelecimentos oferecendo crédito, segundo dados do SindBancários – Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região. Ou seja, há grande oferta de crédito e uma grande concorrência entre as instituições. Na região onde se quer implantar o empreendimento, há apenas dez concorrentes, sendo seis bancos (Santander, Banrisul, Caixa Econômica Federal, HSBC, Unibanco, Real e Bradesco), uma financeira com loja própria (Losango) e dois correspondentes bancários que operacionalizam com mais de uma instituição financeira, o que torna mais competitiva a empresa na busca de clientes.

#### **6.2.5 Análise Ambiental**

a) Ambiente Interno:

**FRAQUEZAS:**

- pouca diferenciação dos produtos;
- falta total de autonomia quanto à aprovação de crédito, pois a análise é efetuada pelas empresas as quais os serviços são prestados;
- falta de experiência dos colaboradores.

**FORÇAS:**

- localização com poucos concorrentes;
- atendimento personalizado e qualificado;
- experiência dos sócios no mercado;

- possibilidade de adaptação para novos segmentos.
- rapidez na análise de crédito;

b) Ambiente Externo:

**OPORTUNIDADES:**

- no presente negócio, o PAC (Plano de Aceleração do Crescimento) influencia positivamente, devido ao incentivo ao crédito e ao financiamento que o plano proporciona;
- aumento do grau de endividamento da população, o que gera uma crescente procura por crédito;
- cultura da população brasileira de parcelamento dos débitos.

**AMEAÇAS:**

- concorrentes são empresas que estão a mais tempo no mercado, dessa forma já tendo conquistado a confiança dos clientes;
- grande número de *players* no mercado;
- momento de crise que vive o sistema financeiro mundial;
- cenário futuro de incertezas quanto à continuidade do crescimento do PIB brasileiro;
- possibilidade de recessão do crédito, devido à crise financeira mundial.

### **6.2.6 Características e Estratégia do Projeto**

O projeto prevê ofertar crédito consignado e crédito para população de baixa renda principalmente, sendo agente não exclusivo de nenhuma empresa do setor, buscando oferecer linhas de crédito com a taxa de juros mais atrativa para o cliente e que também proporcione a melhor comissão para o empresário. Normalmente, as instituições financeiras, quando do início das negociações, pedem exclusividade para operar, pois tem a tendência de conseguir um maior volume de operações e conseqüentemente uma maior receita ser gerada. Entretanto, não é

definitivo para a formalização do convênio; a maioria dos correspondentes bancários tem contratos firmados com diversas instituições financeiras.

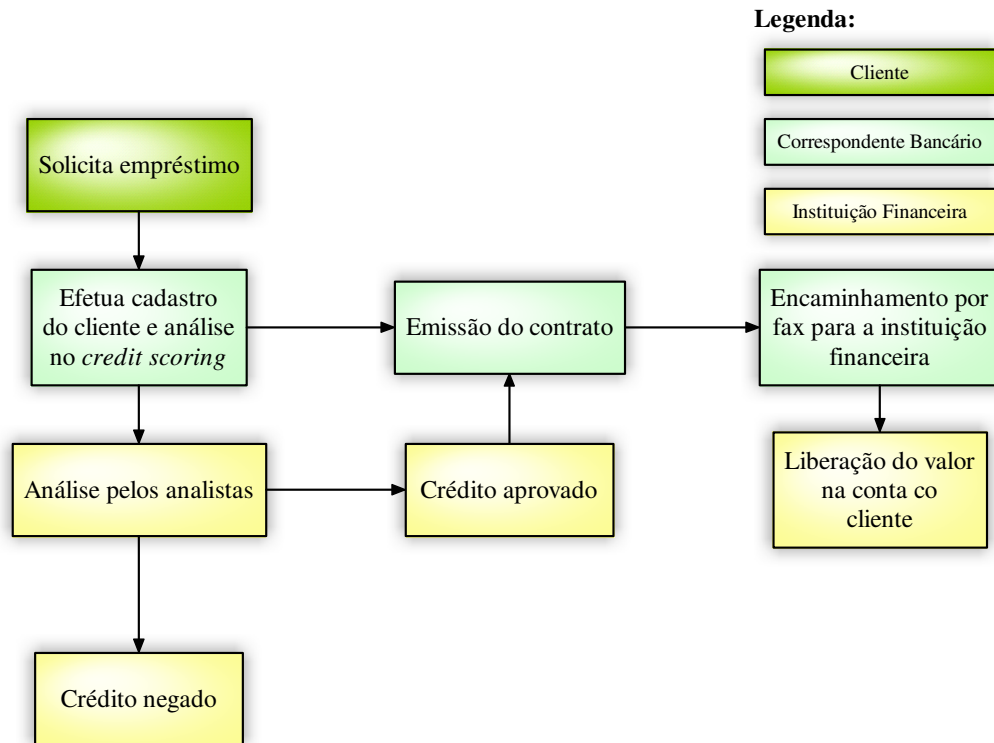
Ao definir os parceiros, deve-se levar em conta não somente a comissão paga por cada produto; outros fatores também devem ser levados em consideração, como a agilidade no processamento das propostas, o apoio que a instituição dará para a empresa (material de publicidade, brindes etc), e se os produtos oferecidos atendem a necessidade dos clientes.

Os bancos seguem um comportamento de mercado de acordo com seu tamanho. Quanto maior for a instituição, menores serão as taxas de juros cobradas, maior a credibilidade e maior o investimento em publicidade e propaganda. Da mesma forma, são mais lentos e burocráticos, pagam comissões menores, existe uma maior pressão por metas e o acesso aos supervisores de rede ou de produto é mais difícil. As financeiras por sua vez, cobram taxas de juros mais elevadas, não fazem grandes investimentos em divulgação, as comissões são mais elevadas e existe maior agilidade na análise do crédito.

A razão de não trabalhar exclusivamente com um banco ou financeira, está no que diz respeito à taxa de juros e a comissão que cada linha de crédito proporciona, que varia de banco para banco, e de financeira para financeira. Haverá a busca constante do equilíbrio entre taxa de juros da operação e o comissionamento por ela oferecido. Além disso, no caso de a instituição encerrar o contrato com a empresa, teremos outras instituições conveniadas, dessa forma não haverá risco de as operações cessarem de uma hora para outra.

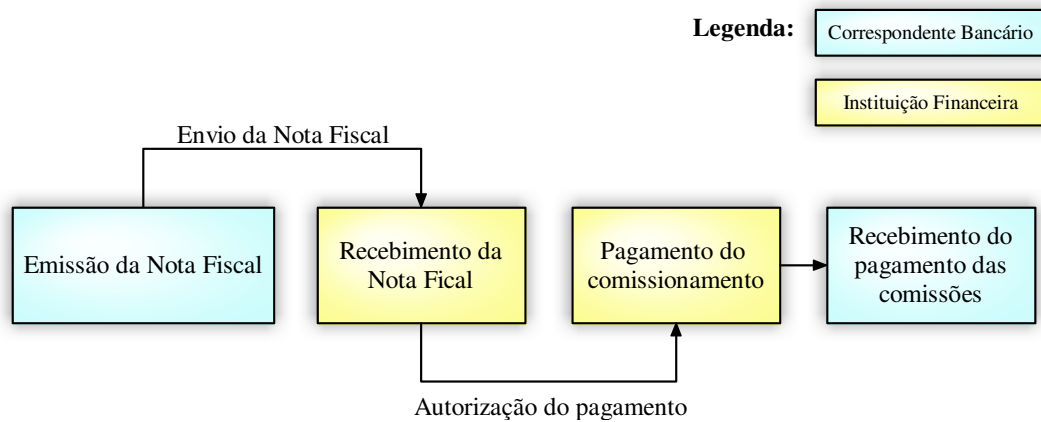
O processo de liberação do crédito é executado pela instituição financeira, após cadastro do cliente no sistema pelo correspondente e análise do *credit scoring*. O cliente solicita o valor, a linha de crédito e o prazo de pagamento, se estiver dentro dos parâmetros do *credit scoring* o contrato é emitido pelo correspondente e enviado por fax para a instituição. Caso esteja fora dos parâmetros, é solicitada análise do crédito pelos analistas, e será aprovada ou não. A liberação do valor na conta corrente do cliente ocorre em até 48 horas após o recebimento de fax pela instituição, não existindo, em nenhuma hipótese, a existência de numerário para liberação de crédito em posse do correspondente. A figura 1 ilustra o processo de liberação de crédito.

**Figura 1: Fluxograma para liberação de crédito**



Pelo fato de o correspondente ser apenas um prestador de serviços, intermediário das operações e sem influência nas análises de crédito, é responsável apenas pela venda de empréstimos, não sendo responsável por monitorar a inadimplência das operações. Pela execução desse serviço de venda, recebe como remuneração comissões sobre o valor emprestado, de forma mensal, cujo recebimento se dá através de emissão de nota fiscal com o valor total das comissões e sua respectiva entrega para a instituição financeira, além de entregar as vias originais dos contratos efetuados no período.

**Figura 2: Fluxograma para pagamento de comissões**



As comissões mencionadas no parágrafo e ilustradas na figura 2 não são fixas na maioria das instituições financeiras. Elas podem aumentar, mas dependem da produção do correspondente bancário, ou seja, quanto maior for o volume de operações realizadas na mesma instituição, maior a rentabilidade gerada, dessa forma, pode ser negociado um aumento nas comissões.

## 6.2.7 Composto de Marketing

### 6.2.7.1 Produto

O produto oferecido aos clientes é crédito pessoal. O papel do correspondente bancário é atuar como um intermediador das operações, ou seja, é quem oferece empréstimos aos clientes e faz as formalizações das operações. As instituições financeiras, por sua vez, fazem a análise dos créditos e efetuam as liberações dos valores na conta corrente do cliente.

## 6.2.7.2 Preço

O preço de cada operação, ou seja, a taxa de juros, varia de acordo com a linha de crédito, com o prazo da operação e da instituição financeira que liberará o valor. Dessa forma, foram consultadas as taxas cobradas em algumas instituições do mercado e reproduzidas na tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Taxas de juros ao mês por instituição financeira

<b>Portocred</b>				
<b>Linha de crédito</b>	<b>Prazo (meses)</b>			
	<b>3 a 12</b>	<b>13 a 20</b>	<b>21 a 24</b>	<b>25 a 36</b>
Cheque	11,00%	13,00%	-	-
Consignado INSS	2,20%	2,20%	2,20%	3,00%
Refinanciamento de veículos	-	4,50%	4,50%	5,00%
Consignado Estado	3,30%	3,50%	3,50%	3,60%
Consignado IPE	3,30%	3,50%	3,50%	3,60%
<b>Cacique</b>				
<b>Linha de crédito</b>	<b>Prazo (meses)</b>			
	<b>3 a 12</b>	<b>13 a 15</b>	<b>16 a 24</b>	<b>25 a 36</b>
Cheque	10,90%	12,95%	-	-
Consignado INSS	1,80%	2,20%	2,20%	2,50%
Refinanciamento de veículos	-	-	4,20%	4,50%
Consignado Estado	3,50%	3,80%	3,80%	4,10%
Consignado IPE	3,50%	3,80%	3,80%	4,10%
<b>Panamericano</b>				
<b>Linha de crédito</b>	<b>Prazo (meses)</b>			
	<b>3 a 8</b>	<b>9 a 12</b>	<b>13 a 24</b>	<b>25 a 36</b>
Cheque	7,95%	8,85%	-	-
Consignado INSS	2,20%	2,20%	2,30%	2,30%
Refinanciamento de veículos	-	4,50%	4,70%	5,10%
Consignado Estado	3,00%	3,00%	3,20%	3,50%
Consignado IPE	3,00%	3,00%	3,20%	3,50%

Fonte: Pesquisa do autor

### 6.2.7.3 Praça

Localizado em uma loja de andar térreo na Avenida Azenha, o empreendimento terá capacidade para atender dois clientes nas duas mesas de atendimento disponíveis. Além disso, terá uma área de espera, com capacidade para outros três clientes. No local, haverá material de divulgação da empresa com fácil acesso para os clientes.

### 6.2.7.4 Promoção

A propaganda através de funcionários em frente ao estabelecimento, oferecendo produtos a quem passar na frente do local será uma importante ferramenta de divulgação, já que foi buscado um local com intenso fluxo de pessoas por esse motivo. As ligações telefônicas também serão um instrumento de divulgação do negócio.

A captação de clientes também se dará através de publicação de anúncios em jornais como o “Diário Gaúcho”, pois atinge parte do público que a empresa quer alcançar.

## 6.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

A necessidade de pessoal estimada para a operação do negócio será de um auxiliar de comercial e um estagiário. Além disso, um dos sócios será o responsável pelo setor comercial e o outro será responsável pelo atendimento ao cliente e também realizará funções administrativas. A carga horária será de quarenta horas semanais, sendo oito horas de trabalho de segunda a sexta-feira.

Os sócios irão trabalhar em turno integral na empresa. A carga horária será fixada em seis a oito horas por dia de segunda a sexta-feira, variando de acordo com a necessidade.

O perfil desejado para o cargo de auxiliar comercial é o de uma pessoa que seja pró-ativa, com boa capacidade de comunicação e interesse em trabalhar em vendas. A forma de recrutamento será através de empresa especializada, que fará o processo seletivo em busca do perfil desejado. Após, será realizada entrevista com os sócios, onde serão avaliados objetivos pessoais, habilidades, desenvoltura e experiência profissional. O regime será CLT. O salário inicial será de R\$500,00, e serão oferecidos os benefícios fixados por lei, que são vale transporte, férias e 13º salário.

Para o cargo de estagiário, o perfil desejado é o de uma pessoa que esteja cursando os primeiros semestres de faculdade, boa comunicação e conhecimentos em informática, não sendo necessária experiência anterior. Será recrutado através de empresa especializada (CIEE) e após fará entrevista com os sócios, onde será avaliada a postura, a comunicação, e os objetivos pessoais. A bolsa-auxílio será de R\$400,00, com carga de trabalho de 30 horas semanais, conforme a Lei 11.788 (nova Lei que dispõe sobre o estágio de estudantes), de 25 de setembro de 2008.

### **6.3.1 Descrição das atividades do sócio gerente administrativo**

Será responsável por controlar as seguintes áreas:

- a) vendas: atendimento e cadastro de clientes, ligações de prospecção;
- b) finanças: registro de caixa e bancos, controle de contas a pagar e a receber, fluxo de caixa e de custos e despesas, projeção de resultados, emissão de notas fiscais;
- c) compras: pesquisa de preços de material de escritório e necessários a manutenção da empresa, recebimento de materiais e controle de estoque.



### **6.3.2 Descrição das atividades do sócio gerente de negócios**

Será responsável pelas seguintes tarefas:

- a) análise setorial: responsável pelo acompanhamento das taxas operadas pelas empresas as quais prestaremos serviço, bem como o efetuar estudos comparativos com o mercado no que se refere a taxas de juros e comissionamento de cada uma delas.
- b) expansão e negócios: firmamento de convênios com as instituições financeiras, negociação de taxas e comissionamento, estratégias e desenvolvimento do departamento de negócios.
- c) vendas: atendimento e cadastro de clientes, ligações de prospecção;

## **7. PLANO FINANCEIRO**

### **7.1. INVESTIMENTO INICIAL**

Serão considerados para o cálculo do investimento inicial, as despesas pré-operacionais, os investimentos em máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, além do capital de giro inicial, conforme as tabelas abaixo. Não será necessário investimento inicial em compra de estabelecimento, pois o mesmo será alugado.

#### **7.1.1 Despesas pré-operacionais**

As despesas pré-operacionais com a legalização da empresa, conforme consulta no SEBRAE, decorrem por volta dos R\$190,00 no município de Porto Alegre. As inscrições na Receita Federal, Fazenda Estadual e demais alvarás, como o do corpo de bombeiros, não tem

custo e todos os procedimentos podem ser requisitados no mesmo lugar – a Central Fácil do SEBRAE – localizada no Palácio do Comércio, onde todos os órgãos atuam em conjunto. Não será necessário o pagamento de honorários para contador nem advogado devido a simplicidade dos procedimentos e da ajuda do SEBRAE para, inclusive, elaborar o contrato social.

**Tabela 3 – Despesas pré-operacionais**

<b>Despesas pré-operacionais</b>	<b>R\$</b>
Taxa de Alvará - SMIC	54,00
Recolhimento Estadual - Junta Comercial	65,00
Recolhimento Federal - Junta Comercial	5,06
Eventuais despesas de cartório	65,00
<b>Sub-total</b>	<b>189,06</b>

### 7.1.2 Máquinas e equipamentos

As necessidades de máquinas e equipamentos necessários foram resultado de entrevista com empresário do setor, e foram enumerados e orçados de acordo com pesquisas de mercado.

**Tabela 4 – Máquinas e Equipamentos**

<b>Máquinas/Equipamentos</b>	<b>R\$</b>
2 Computadores com sistema operacional	2.998,00
1 Roteador wireless	230,00
1 Impressora multifuncional	180,00
2 Aparelhos de telefone	50,00
1 Aparelho de fax	300,00
<b>Sub-total</b>	<b>3.758,00</b>

Fonte: Pesquisa do autor

### 7.1.3 Móveis e utensílios

As necessidades referentes a móveis e utensílios foram projetadas para proporcionar um ambiente agradável e receptivo aos clientes, e que ao mesmo tempo disponibilize espaço para os colaboradores organizarem seus materiais de trabalho (pastas, arquivos, grampeadores, etc) e pertences pessoais. Dessa forma, temos os seguintes itens:

**Tabela 5 – Móveis e utensílios**

<b>Móveis/Utensílios</b>	<b>R\$</b>
3 Mesas para atendimento	430,80
4 Cadeiras para atendimento	616,64
3 Cadeiras giratórias	285,42
1 Longarina	546,00
2 Armários com gavetas e arquivo	1.022,50
<b>Sub-total</b>	<b>2.901,36</b>

Fonte: Pesquisa do autor

### 7.1.4 Capital de Giro

O capital de giro será dimensionado com a capacidade de cobrir dois meses de atividade, englobando custo fixos, despesas com material de expediente, despesas com telefone, devido a necessidade de ligar para clientes em potencial e despesas com internet, pelo fato de toda a comunicação entre correspondente bancário e instituição financeira se dar através da internet. Apresenta-se como premissa que a partir do terceiro mês a empresa conseguirá produzir o suficiente para se auto-sustentar, pois o faturamento depende unicamente do esforço, dedicação e trabalho árduo da equipe e dos proprietários.

**Tabela 6 – Capital de Giro**

<b>Capital de Giro</b>	<b>R\$</b>
Custo fixo	10.200,00
Despesas com material de expediente	200,00
Despesas com telefone	200,00
Despesas com internet	60,00
<b>Sub-total</b>	<b>10.660,00</b>

Com base nas demonstrações das tabelas 3, 4, 5 e 6, tem-se a projeção do investimento inicial, conforme dados consolidados na tabela 7.

**Tabela 7 – Investimento Inicial**

<b>Investimento Inicial</b>	<b>R\$</b>
Despesas pré-operacionais	190,00
Máquinas e equipamentos	3.758,00
Móveis e utensílios	2.901,36
Capital de Giro inicial	10.600,00
<b>Total</b>	<b>17.449,36</b>

Fonte: Pesquisa do autor

## 7.2 CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA

A necessidade de apenas um estagiário e um auxiliar comercial, ocorre porque no segmento de crédito, há sempre um divulgador da empresa. O auxiliar comercial irá trazer clientes para dentro da empresa, e o estagiário irá ligar para relações de clientes, buscando oferecer nossos serviços. Há a necessidade desses dois colaboradores pois essas atividades nunca cessam. Os encargos e direitos trabalhistas que incidem sobre a folha de pagamento somam 80%: INSS, 26,5%, FGTS, 8%, 13º salário e férias, 11,11%; vale-transporte, auxílio alimentação, indenizações e aviso prévio estimados completam em 34,39%. Com relação ao estagiário, será

pago 15% da bolsa-auxílio por serviços prestados para a empresa que faz a integração entre a empresa e a universidade, no caso o CIEE. A tabela 8 discrimina as despesas mensais e o total em cada ano projetado.

**Tabela 8 – Mão de obra**

	Ano 1			Ano 2		
<b>Função</b>	<b>Qt.</b>	<b>Salário</b>	<b>Total</b>	<b>Qt.</b>	<b>Salário</b>	<b>Total</b>
Auxiliar Comercial	1	500,00	500,00	1	540,00	540,00
Estagiário	1	400,00	400,00	1	400,00	400,00
Sub-total			900,00			940,00
Encargos Sociais		80%	400,00		80%	432,00
CIEE		15%	60,00		15%	60,00
<b>Total</b>			<b>16.320,00</b>			<b>17.184,00</b>
	Ano 3			Ano 4		
<b>Função</b>	<b>Qt.</b>	<b>Salário</b>	<b>Total</b>	<b>Qt.</b>	<b>Salário</b>	<b>Total</b>
Auxiliar Comercial	1	580,00	580,00	1	620,00	620,00
Estagiário	1	450,00	450,00	1	450,00	450,00
Sub-total			1.030,00			1.070,00
Encargos Sociais		80%	464,00		80%	496,00
CIEE		15%	67,50		15%	67,50
<b>Total</b>			<b>18.738,00</b>			<b>19.602,00</b>
	Ano 5					
<b>Função</b>	<b>Qt.</b>	<b>Salário</b>	<b>Total</b>			
Auxiliar Comercial	1	660,00	660,00			
Estagiário	1	500,00	500,00			
Sub-total			1.160,00			
Encargos Sociais		80%	528,00			
CIEE		15%	75,00			
<b>Total</b>			<b>21.156,00</b>			

Valores expressos em R\$.

### 7.3 CUSTOS VARIÁVEIS

A carga tributária da empresa é a mesma de qualquer prestadora de serviço (PIS, COFINS, CSLL e IR). Além disso, está sendo considerada despesa de divulgação, através de anúncio em jornais de circulação no meio do público-alvo. Foi consultado a respeito do Simples, entretanto esse tipo de serviço não se enquadrava nessa situação tributação.

**Tabela 9 – Impostos e despesas de divulgação**

<b>Impostos, Despesas de divulgação e material de expediente</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>Impostos</b>	%	%	%	%	%
<b>Pis</b>	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
<b>Cofins</b>	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
<b>CSLL</b>	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
<b>IRPJ</b>	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
<b>Despesas</b>					
<b>Divulgação</b>	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

### 7.4 CUSTOS FIXOS

#### 7.4.1 Mão de obra indireta

Nesse item, são apresentadas as despesas com mão de obra indireta, ou seja, o pró-labore dos sócios e os encargos sociais. A tabela 10 discrimina as despesas mensais e o total em cada ano projetado.

Tabela 10 – Mão de obra indireta

	Ano 1			Ano 2		
<b>Função</b>	<b>Qt.</b>	<b>Pró-labore</b>	<b>Total</b>	<b>Qt.</b>	<b>Pró-labore</b>	<b>Total</b>
Sócio Gerente Administrativo	1	1.200,00	1.200,00	1	1.600,00	1.600,00
Sócio Gerente de Negócios	1	1.200,00	1.200,00	1	1.600,00	1.600,00
Sub-total			2.400,00			3.200,00
Encargos Sociais		15%	180,00		15%	240,00
Total			30.960,00			41.280,00
	Ano 3			Ano 4		
<b>Função</b>	<b>Qt.</b>	<b>Pró-labore</b>	<b>Total</b>	<b>Qt.</b>	<b>Pró-labore</b>	<b>Total</b>
Sócio Gerente Administrativo	1	1.800,00	1.800,00	1	1.900,00	1.900,00
Sócio Gerente de Negócios	1	1.800,00	1.800,00	1	1.900,00	1.900,00
Sub-total			3.600,00			3.800,00
Encargos Sociais		15%	270,00		15%	285,00
Total			46.440,00			49.020,00
	Ano 5					
<b>Função</b>	<b>Qt.</b>	<b>Pró-labore</b>	<b>Total</b>			
Sócio Gerente Administrativo	1	2.000,00	2.000,00			
Sócio Gerente de Negócios	1	2.000,00	2.000,00			
Sub-total			4.000,00			
Encargos Sociais		15%	300,00			
Total			51.600,00			

Valores expressos em R\$.

#### 7.4.2 Depreciação, manutenção e seguros

As despesas com manutenção e seguros são fundamentais para segurança e bom andamento das atividades na empresa. Já a depreciação foi calculada para proporcionar um planejamento quanto à substituição dos computadores e dos móveis.

Tabela 11 – Depreciação, manutenção e seguros

Depreciação, manutenção e seguros							
Taxas anuais							
Discriminação	Investimento Fixo	Depreciação		Manutenção		Seguros	
		Taxa (%)	Valor	Taxa (%)	Valor	Taxa (%)	Valor
Máq./Equip.	3.758,00	20,00	751,60	1,50	56,37	1,00	37,58
Móv./Utens.	2.901,36	10,00	290,14	1,00	29,01	1,00	29,01
<b>Total anual</b>			<b>1.041,74</b>		<b>85,38</b>		<b>66,59</b>
<b>Total mensal</b>			<b>86,81</b>		<b>7,12</b>		<b>5,55</b>

Valores expressos em R\$

Os custos fixos são aqui apresentados de forma mensal em cada ano, com projeção de aumento de 10% ao ano, exceto depreciação, pró-labore e encargos sociais.

Tabela 12 – Custos fixos mensais

Custos Fixos Mensais					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Custo Fixos</b>	<b>5.129,48</b>	<b>6.235,75</b>	<b>6.936,64</b>	<b>7.449,62</b>	<b>7.992,41</b>
<b>Pró-labore</b>	2.400,00	3.200,00	3.600,00	3.800,00	4.000,00
<b>Enc. Soc. Pró-labore</b>	180,00	240,00	270,00	285,00	300,00
<b>Aluguel</b>	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92
<b>Contador</b>	500,00	550,00	605,00	665,50	732,05
<b>Telefone</b>	200,00	220,00	242,00	266,20	292,82
<b>Seguros</b>	5,55	6,11	6,72	7,39	8,13
<b>Material de expediente</b>	100,00	110,00	121,00	133,10	146,41
<b>Material de limpeza</b>	20,00	22,00	24,20	26,62	29,28
<b>Internet</b>	60,00	66,00	72,60	79,86	87,85
<b>Energia elétrica</b>	250,00	275,00	302,50	332,75	366,03
<b>Água</b>	80,00	88,00	96,80	106,48	117,13
<b>Manutenção</b>	7,12	7,83	8,62	9,48	10,42
<b>Depreciação</b>	86,81	86,81	86,81	86,81	86,81
<b>Despesas Bancárias</b>	40,00	44,00	48,40	53,24	58,56

Valores expressos em R\$



## 7.5 PROJEÇÃO DE RECEITAS

Para elaborar projeção de receitas, é necessário saber o comissionamento de cada uma das linhas de crédito das instituições financeiras, bem como o volume emprestado por correspondentes bancários próximos a região de implantação do negócio. Dessa forma, quando da pesquisa efetuada no item 6.2.6.2, foi consultado adicionalmente o valor das comissões nas linhas de crédito apresentadas. A tabela 13 reproduz as comissões iniciais praticadas em três instituições financeiras:

**Tabela 13 – Comissões por linha de crédito em cada instituição financeira**

<b>Portocred</b>				
<b>Linha de crédito/comissão</b>	<b>Prazo (meses)</b>			
	<b>3 a 12</b>	<b>13 a 20</b>	<b>21 a 24</b>	<b>25 a 36</b>
Cheque	10,00%	12,00%	-	-
Consignado INSS	5,00%	5,50%	7,00%	7,00%
Refinanciamento de veículos	-	8,00%	8,00%	10,00%
Consignado Estado	2,50%	3,00%	4,00%	4,00%
Consignado IPE	2,50%	3,00%	4,00%	4,00%
<b>Cacique</b>				
<b>Linha de crédito/comissão</b>	<b>Prazo (meses)</b>			
	<b>3 a 12</b>	<b>13 a 15</b>	<b>16 a 24</b>	<b>25 a 36</b>
Cheque	8,50%	9,00%	-	-
Consignado INSS	4,50%	4,50%	6,00%	6,00%
Refinanciamento de veículos	-	-	6,00%	6,00%
Consignado Estado	2,50%	2,50%	3,00%	4,00%
Consignado IPE	2,50%	2,50%	3,50%	4,00%
<b>Panamericano</b>				
<b>Linha de crédito/comissão</b>	<b>Prazo (meses)</b>			
	<b>3 a 8</b>	<b>9 a 12</b>	<b>13 a 24</b>	<b>25 a 36</b>
Cheque	9,00%	13,00%	-	-
Consignado INSS	3,00%	3,00%	4,50%	5,50%
Refinanciamento de veículos	-	7,00%	9,00%	11,00%
Consignado Estado	3,00%	3,00%	3,50%	3,50%
Consignado IPE	3,00%	3,00%	3,50%	3,50%

**Prazo das operações expresso em meses**

**Fonte: Pesquisa do autor**

Em posse desses dados, para simplificar a análise, foi feita uma média simples das comissões para cada linha de crédito e do prazo operado, sendo assim definido o comissionamento médio de cada uma, independente da instituição financeira fornecedora dos recursos ou do prazo da operação.

**Tabela 14 – Comissões médias por linha de crédito**

<b>Linha de crédito</b>	<b>Comissão média</b>
<b>Cheque</b>	10,25%
<b>Consignado INSS</b>	5,13%
<b>Refinanciamento de veículos</b>	8,13%
<b>Consignado Estado</b>	3,21%
<b>Consignado IPE</b>	3,25%

Além disso, após as entrevistas realizadas de acordo com a metodologia proposta com três funcionários e um proprietário de correspondentes bancários próximos ao local definido, informações a respeito do volume de clientes atendidos, da quantidade de operações por linha de crédito e valor médio dessas operações foram obtidas.

**Tabela 15 – Dados de empresas na mesma região**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Número de clientes atendidos / dia</b>	15	20
<b>Volume de ligações / dia</b>	50	30
<b>Quantidade de operações / mês</b>	<b>62</b>	<b>56</b>
<b>Cheque</b>	18	24
<b>Consignado INSS</b>	20	12
<b>Refinanciamento de veículos</b>	4	6
<b>Consignado Estado</b>	10	8
<b>Consignado IPE</b>	10	6
<b>Valor médio das operações</b>	<b>3620,00</b>	<b>4220,00</b>
<b>Cheque</b>	1.100,00	1.800,00
<b>Consignado INSS</b>	4.500,00	4.000,00
<b>Refinanciamento de veículos</b>	4.000,00	6.000,00
<b>Consignado Estado</b>	4.500,00	5.000,00
<b>Consignado IPE</b>	4.000,00	4.300,00

Valores expressos em R\$

Com essas informações, tem-se uma média de valores emprestados e quantidade de operações, representadas na tabela abaixo:

**Tabela 16 – Média do volume das operações e dos valores**

<b>Quantidade de operações / mês</b>	59
<b>Cheque</b>	21
<b>Consignado INSS</b>	16
<b>Refinanciamento de veículos</b>	5
<b>Consignado Estado</b>	9
<b>Consignado IPE</b>	8
<b>Valor médio das operações</b>	3.920,00
<b>Cheque</b>	1.450,00
<b>Consignado INSS</b>	4.250,00
<b>Refinanciamento de veículos</b>	5.000,00
<b>Consignado Estado</b>	4.750,00
<b>Consignado IPE</b>	4.150,00

Valores expressos em R\$

Baseado nos dados compilados das tabelas 14 e 16, que fazem referência à comissões e valores emprestados por cada modalidade de crédito, foi possível projetar cenários, no prazo de cinco anos, seguindo a média dos valores emprestados ao mês pelas empresas A e B.

Os cenários acima referidos, divididos em pessimista, esperado e otimista, possuem probabilidades diferentes de se realizarem. O pessimista tem 25% de chances devido ao cenário atual da economia mundial e a maior rigidez na análise de crédito por parte das instituições financeiras. Considerou-se 60% a probabilidade do cenário esperado pelo fato de a empresa tender a emprestar o mesmo volume das empresas pesquisadas e demonstradas nas tabelas 15 e 16. Já o cenário otimista, tem uma probabilidade menor, de 15%, pois além de um volume maior de operações, considerou-se também um aumento nas comissões.

Para esses cenários, projeta-se um aumento nas vendas de cada linha de crédito de 5% ao ano no cenário esperado, 3% ao ano no cenário pessimista e 7% ao ano no cenário otimista. Também é projetado um aumento no comissionamento por linha de crédito no cenário otimista, na ordem de 2% ao ano, mantendo a mesma sem alteração nos cenários pessimista e esperado.

## VENDAS

### Cenário Pessimista:

Tabela 17 – Volume emprestado anualmente por linha de crédito (cenário pessimista)

<b>Total por linha de crédito</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Cheque	365.400,00	376.362,00	387.652,86	399.282,45	411.260,92
Comissão média	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%
<b>Receita 1</b>	<b>37.453,50</b>	<b>38.577,11</b>	<b>39.734,42</b>	<b>40.926,45</b>	<b>42.154,24</b>
Consig. INSS	816.000,00	840.480,00	865.694,40	891.665,23	918.415,19
Comissão média	5,13%	5,13%	5,13%	5,13%	5,13%
<b>Receita 2</b>	<b>41.860,80</b>	<b>43.116,62</b>	<b>44.410,12</b>	<b>45.742,43</b>	<b>47.114,70</b>
Refinanc. De veículos	300.000,00	309.000,00	318.270,00	327.818,10	337.652,64
Comissão média	8,13%	8,13%	8,13%	8,13%	8,13%
<b>Receita 3</b>	<b>24.390,00</b>	<b>25.121,70</b>	<b>25.875,35</b>	<b>26.651,61</b>	<b>27.451,16</b>
Consig. Estado	513.000,00	528.390,00	544.241,70	560.568,95	577.386,02
Comissão média	3,21%	3,21%	3,21%	3,21%	3,21%
<b>Receita 4</b>	<b>16.467,30</b>	<b>16.961,32</b>	<b>17.470,16</b>	<b>17.994,26</b>	<b>18.534,09</b>
Consig. IPE	398.400,00	410.352,00	422.662,56	435.342,44	448.402,71
Comissão média	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%
<b>Receita 5</b>	<b>12.948,00</b>	<b>13.336,44</b>	<b>13.736,53</b>	<b>14.148,63</b>	<b>14.573,09</b>
<b>Receita Total Bruta</b>	<b>133.119,60</b>	<b>137.113,19</b>	<b>141.226,58</b>	<b>145.463,38</b>	<b>149.827,28</b>

Valores expressos em R\$

**Cenário Esperado:****Tabela 18 – Volume emprestado anualmente por linha de crédito (cenário esperado)**

<b>Total por linha de crédito</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Cheque	365.400,00	383.670,00	402.853,50	422.996,18	444.145,98
Comissão média	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%
<b>Receita 1</b>	<b>37.453,50</b>	<b>39.326,18</b>	<b>41.292,48</b>	<b>43.357,11</b>	<b>45.524,96</b>
Consig. INSS	816.000,00	856.800,00	899.640,00	944.622,00	991.853,10
Comissão média	5,13%	5,13%	5,13%	5,13%	5,13%
<b>Receita 2</b>	<b>41.860,80</b>	<b>43.953,84</b>	<b>46.151,53</b>	<b>48.459,11</b>	<b>50.882,06</b>
Refinanc. De veículos	300.000,00	315.000,00	330.750,00	347.287,50	364.651,88
Comissão média	8,13%	8,13%	8,13%	8,13%	8,13%
<b>Receita 3</b>	<b>24.390,00</b>	<b>25.609,50</b>	<b>26.889,98</b>	<b>28.234,47</b>	<b>29.646,20</b>
Consig. Estado	513.000,00	538.650,00	565.582,50	593.861,63	623.554,71
Comissão média	3,21%	3,21%	3,21%	3,21%	3,21%
<b>Receita 4</b>	<b>16.467,30</b>	<b>17.290,67</b>	<b>18.155,20</b>	<b>19.062,96</b>	<b>20.016,11</b>
Consig. IPE	398.400,00	418.320,00	439.236,00	461.197,80	484.257,69
Comissão média	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%
<b>Receita 5</b>	<b>12.948,00</b>	<b>13.595,40</b>	<b>14.275,17</b>	<b>14.988,93</b>	<b>15.738,37</b>
<b>Receita Total Bruta</b>	<b>133.119,60</b>	<b>139.775,58</b>	<b>146.764,36</b>	<b>154.102,58</b>	<b>161.807,71</b>

Valores expressos em R\$

**Cenário Otimista:****Tabela 19 – Volume emprestado anualmente por linha de crédito (cenário otimista)**

<b>Total por linha de crédito</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Cheque	365.400,00	390.978,00	418.346,46	447.630,71	478.964,86
Comissão média	10,25%	10,46%	10,66%	10,88%	11,09%
<b>Receita 1</b>	<b>37.453,50</b>	<b>40.876,75</b>	<b>44.612,88</b>	<b>48.690,50</b>	<b>53.140,81</b>
Consig. INSS	816.000,00	873.120,00	934.238,40	999.635,09	1.069.609,54
Comissão média	5,13%	5,23%	5,34%	5,44%	5,55%
<b>Receita 2</b>	<b>41.860,80</b>	<b>45.686,88</b>	<b>49.862,66</b>	<b>54.420,10</b>	<b>59.394,10</b>
Refinanc. De veículos	300.000,00	321.000,00	343.470,00	367.512,90	393.238,80
Comissão média	8,13%	8,29%	8,46%	8,63%	8,80%
<b>Receita 3</b>	<b>24.390,00</b>	<b>26.619,25</b>	<b>29.052,25</b>	<b>31.707,62</b>	<b>34.605,70</b>
Consig. Estado	513.000,00	548.910,00	587.333,70	628.447,06	672.438,35
Comissão média	3,21%	3,27%	3,34%	3,41%	3,47%
<b>Receita 4</b>	<b>16.467,30</b>	<b>17.972,41</b>	<b>19.615,09</b>	<b>21.407,91</b>	<b>23.364,59</b>
Consig. IPE	398.400,00	426.288,00	456.128,16	488.057,13	522.221,13
Comissão média	3,25%	3,32%	3,38%	3,45%	3,52%
<b>Receita 5</b>	<b>12.948,00</b>	<b>14.131,45</b>	<b>15.423,06</b>	<b>16.832,73</b>	<b>18.371,24</b>
<b>Receita Total Bruta</b>	<b>133.119,60</b>	<b>145.286,73</b>	<b>158.565,94</b>	<b>173.058,87</b>	<b>188.876,45</b>

Valores expressos em R\$

**7.6 DEMONSTRATIVOS PROJETADOS**

Os demonstrativos também são apresentados para o período de cinco anos nos três diferentes cenários, conforme projeções abaixo.

## DEMONSTRATIVOS DE RESULTADO

Cenário pessimista:

Tabela 20 – Demonstrativos de resultado (cenário pessimista)

	DRE Ano 1	DRE Ano 2	DRE Ano 3	DRE Ano 4	DRE Ano 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
<b>Receita Bruta</b>	<b>133.119,60</b>	<b>137.113,19</b>	<b>141.226,58</b>	<b>145.463,38</b>	<b>149.827,28</b>
Produtos	-	-	-	-	-
Serviços	<b>133.119,60</b>	<b>137.113,19</b>	<b>141.226,58</b>	<b>145.463,38</b>	<b>149.827,28</b>
<b>Custos Variáveis</b>	<b>55.789,96</b>	<b>57.838,06</b>	<b>60.611,68</b>	<b>62.731,89</b>	<b>65.579,79</b>
Impostos	36.807,57	37.911,80	39.049,15	40.220,62	41.427,24
Pis	865,28	891,24	917,97	945,51	973,88
Cofins	3.993,59	4.113,40	4.236,80	4.363,90	4.494,82
CSLL	11.980,76	12.340,19	12.710,39	13.091,70	13.484,46
IRPJ	19.967,94	20.566,98	21.183,99	21.819,51	22.474,09
Despesas	2.662,39	2.742,26	2.824,53	2.909,27	2.996,55
Divulgação	2.662,39	2.742,26	2.824,53	2.909,27	2.996,55
Mão-de-obra direta	16.320,00	17.184,00	18.738,00	19.602,00	21.156,00
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>77.329,64</b>	<b>79.275,13</b>	<b>80.614,90</b>	<b>82.731,49</b>	<b>84.247,49</b>
<b>Custos Fixos</b>	<b>61.533,76</b>	<b>74.828,96</b>	<b>83.239,69</b>	<b>89.395,49</b>	<b>95.908,86</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>15.795,88</b>	<b>4.446,17</b>	<b>-2.624,79</b>	<b>-6.664,00</b>	<b>-11.661,37</b>
Empréstimos	-	-	-	-	-
Parcelamentos	-	-	-	-	-
<b>Resultado Líquido</b>	<b>15.795,88</b>	<b>4.446,17</b>	<b>-2.624,79</b>	<b>-6.664,00</b>	<b>-11.661,37</b>

Valores expressos em R\$

**Cenário esperado:****Tabela 21 – Demonstrativos de resultado (cenário esperado)**

	<b>DRE Ano 1</b>	<b>DRE Ano 2</b>	<b>DRE Ano 3</b>	<b>DRE Ano 4</b>	<b>DRE Ano 5</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>133.119,60</b>	<b>139.775,58</b>	<b>146.764,36</b>	<b>154.102,58</b>	<b>161.807,71</b>
Produtos	-	-	-	-	-
Serviços	<b>133.119,60</b>	<b>139.775,58</b>	<b>146.764,36</b>	<b>154.102,58</b>	<b>161.807,71</b>
<b>Custos Variáveis</b>	<b>55.789,96</b>	<b>58.627,46</b>	<b>62.253,63</b>	<b>65.293,41</b>	<b>69.131,98</b>
Impostos	36.807,57	38.647,95	40.580,35	42.609,36	44.739,83
Pis	865,28	908,54	953,97	1.001,67	1.051,75
Cofins	3.993,59	4.193,27	4.402,93	4.623,08	4.854,23
CSLL	11.980,76	12.579,80	13.208,79	13.869,23	14.562,69
IRPJ	19.967,94	20.966,34	22.014,65	23.115,39	24.271,16
Despesas	2.662,39	2.795,51	2.935,29	3.082,05	3.236,15
Divulgação	2.662,39	2.795,51	2.935,29	3.082,05	3.236,15
Mão-de-obra direta	16.320,00	17.184,00	18.738,00	19.602,00	21.156,00
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>77.329,64</b>	<b>81.148,12</b>	<b>84.510,73</b>	<b>88.809,16</b>	<b>92.675,72</b>
<b>Custos Fixos</b>	<b>61.533,76</b>	<b>74.828,96</b>	<b>83.239,69</b>	<b>89.395,49</b>	<b>95.908,86</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>15.795,88</b>	<b>6.319,16</b>	<b>1.271,04</b>	<b>-586,33</b>	<b>-3.233,14</b>
Empréstimos	-	-	-	-	-
Parcelamentos	-	-	-	-	-
<b>Resultado Líquido</b>	<b>15.795,88</b>	<b>6.319,16</b>	<b>1.271,04</b>	<b>-586,33</b>	<b>-3.233,14</b>



**Cenário otimista:****Tabela 22 – Demonstrativos de resultado (cenário otimista)**

	<b>DRE Ano 1</b>	<b>DRE Ano 2</b>	<b>DRE Ano 3</b>	<b>DRE Ano 4</b>	<b>DRE Ano 5</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>133.119,60</b>	<b>145.286,73</b>	<b>158.565,94</b>	<b>173.058,87</b>	<b>188.876,45</b>
Produtos	-	-	-	-	-
Serviços	<b>133.119,60</b>	<b>145.286,73</b>	<b>158.565,94</b>	<b>173.058,87</b>	<b>188.876,45</b>
<b>Custos Variáveis</b>	<b>55.789,96</b>	<b>60.261,52</b>	<b>65.752,80</b>	<b>70.913,95</b>	<b>77.157,87</b>
Impostos	36.807,57	40.171,78	43.843,48	47.850,78	52.224,34
Pis	865,28	944,36	1.030,68	1.124,88	1.227,70
Cofins	3.993,59	4.358,60	4.756,98	5.191,77	5.666,29
CSLL	11.980,76	13.075,81	14.270,93	15.575,30	16.998,88
IRPJ	19.967,94	21.793,01	23.784,89	25.958,83	28.331,47
Despesas	2.662,39	2.905,73	3.171,32	3.461,18	3.777,53
Divulgação	2.662,39	2.905,73	3.171,32	3.461,18	3.777,53
Mão-de-obra direta	16.320,00	17.184,00	18.738,00	19.602,00	21.156,00
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>77.329,64</b>	<b>85.025,22</b>	<b>92.813,14</b>	<b>102.144,91</b>	<b>111.718,58</b>
<b>Custos Fixos</b>	<b>61.533,76</b>	<b>74.828,96</b>	<b>83.239,69</b>	<b>89.395,49</b>	<b>95.908,86</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>15.795,88</b>	<b>10.196,26</b>	<b>9.573,45</b>	<b>12.749,42</b>	<b>15.809,72</b>
Empréstimos	-	-	-	-	-
Parcelamentos	-	-	-	-	-
<b>Resultado Líquido</b>	<b>15.795,88</b>	<b>10.196,26</b>	<b>9.573,45</b>	<b>12.749,42</b>	<b>15.809,72</b>

**7.7 FLUXO DE CAIXA**

Foram projetados fluxos de caixa para um período o cinco anos, elaborados nos três cenários anteriormente demonstrados, gerando, assim, três projeções de receita e fluxo de caixa distintos. Em todas as projeções foram mantidos a margem de lucro e os custos envolvidos. A variação considerada foi a oscilação das vendas.

**Cenário pessimista:****Tabela 23 – Fluxo de caixa anual para o período de 5 anos (cenário pessimista)**

		1	2	3	4	5	
	<b>ANO 0</b>	<b>ANO I</b>	<b>ANO II</b>	<b>ANO III</b>	<b>ANO IV</b>	<b>ANO V</b>	<b>TOTAL</b>
INVEST. INIC.	(17.729)	-	-	-	-	-	(17.729)
C. GIRO	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO LÍQ.	-	15.796	4.446	(2.625)	(6.664)	(11.661)	(708)
DEPREC.	-	87	87	87	87	87	435
F. CAIXA	-	15.883	4.533	(2.538)	(6.577)	(11.574)	(273)
F. CAIXA LÍQUIDO	(17.729)	15.883	4.533	(2.538)	(6.577)	(11.574)	(18.002)
F. CAIXA ACUMULADO	(17.729)	(1.846)	2.687	149	(6.428)	(18.002)	

Valores expressos em R\$

**Cenário esperado:****Tabela 24 – Fluxo de caixa anual para o período de 5 anos (cenário esperado)**

		1	2	3	4	5	
	<b>ANO 0</b>	<b>ANO I</b>	<b>ANO II</b>	<b>ANO III</b>	<b>ANO IV</b>	<b>ANO V</b>	<b>TOTAL</b>
INVEST. INIC.	(17.729)	-	-	-	-	-	(17.729)
C. GIRO	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO LÍQ.	-	15.796	6.319	1.271	(586)	(3.233)	19.567
DEPREC.	-	87	87	87	87	87	435
F. CAIXA	-	15.883	6.406	1.358	(499)	(3.146)	20.002
F. CAIXA LÍQUIDO	(17.729)	15.883	6.406	1.358	(499)	(3.146)	2.272
F. CAIXA ACUMULADO	(17.729)	(1.846)	4.560	5.918	5.418	2.272	

Valores expressos em R\$

**Cenário otimista:****Tabela 25 – Fluxo de caixa anual para o período de 5 anos (cenário otimista)**

		1	2	3	4	5	
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
INVEST. INIC.	(17.729)	-	-	-	-	-	(17.729)
C. GIRO	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO LÍQ.	-	15.796	10.196	9.573	12.749	15.810	64.125
DEPREC.	-	87	87	87	87	87	435
F. CAIXA	-	15.883	10.283	9.660	12.836	15.897	64.560
F. CAIXA LÍQUIDO	(17.729)	15.883	10.283	9.660	12.836	15.897	46.830
F. CAIXA ACUMULADO	(17.729)	(1.846)	8.437	18.097	30.934	46.830	

Valores expressos em R\$

**7.8 ANÁLISE DO RETORNO**

A análise do retorno será calculada para os mesmos três cenários. A taxa de desconto aplicada para o cálculo do Valor Presente Líquido – VPL – foi de 13,36% pontos percentuais, formada por 90% do CDI do dia 17 de novembro de 2008, descontado imposto de renda para o período de um ano, ou seja, 20%. Sobre esse resultado, foi acrescentado um percentual referente ao risco do negócio, de 40%. Esse indicador foi escolhido para análise devido ao baixo valor do investimento inicial, pois se esse valor fosse aplicado em renda fixa receberia aproximadamente essa remuneração. Além disso, a taxa de risco foi adicionada devido à possibilidade de o negócio não ter sucesso, com baixas vendas. A composição está discriminada na tabela 26.

**Tabela 26 – Composição do Custo de Capital**

CDI em 18/11/2008	13,24%
90% do CDI em 18/11/2008	11,92%
Imposto de Renda (20%)	- 2,38%
<b>Rendimento líquido</b>	<b>9,54%</b>
Adicional de Risco (40%)	+ 3,82%
<b>Custo do Capital</b>	<b>13,36%</b>

Fonte: Fluxo Corretora de Câmbio

**Cenário pessimista:**

**Tabela 27 – VPL, TIR e payback para o cenário pessimista**

ANO 0	(17.729)
ANO I	15.883
ANO II	4.553
ANO III	(2.538)
ANO IV	(6.577)
ANO V	(11.574)
<b>VPL</b>	<b>12.083</b>
<b>TIR</b>	<b>-200,00%</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>-</b>

**Cenário esperado:**

**Tabela 28 – VPL, TIR e payback para o cenário esperado**

ANO 0	(17.729)
ANO I	15.883
ANO II	6.406
ANO III	1.358
ANO IV	(499)
ANO V	(3.146)
<b>VPL</b>	<b>217</b>
<b>TIR</b>	<b>14,80%</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>1,29</b>

**Cenário Otimista****Tabela 29 – VPL, TIR e payback para o cenário otimista**

ANO 0	(17.729)
ANO I	15.883
ANO II	10.283
ANO III	9.660
ANO IV	12.836
ANO V	15.897
<b>VPL</b>	<b>27.181</b>
<b>TIR</b>	<b>68,99%</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>1,18</b>

## 8 CONCLUSÃO

Como se pode observar, no cenário pessimista o valor presente líquido e a taxa interna de retorno são negativos, além de o investimento não se pagar no final dos cinco anos.

Apesar disso, a análise demonstra que o empreendimento é viável. O valor presente líquido de R\$217,00 ao final do quinto ano do cenário esperado é satisfatório e a taxa interna de retorno de 14,80% é maior do que a taxa de retorno exigida, demonstrando um projeto atrativo, se confirmado o cenário esperado, estimado com 60% de ocorrência. O risco de não se realizar ao menos esse cenário é de 25%, e caso esse cenário se apresentar, as perdas estimadas em R\$18.002,00 são consideradas suportadas pelos sócios. Além disso, o período de *payback* se mostrou curto, o que realça a atratividade por esse aspecto, já que, quanto menor o período, menor será o período de incerteza nas previsões, sendo maior a liquidez e tornando menor o risco.

O cenário esperado apresentou fluxo de caixa negativo nos anos 4 e 5 devido ao custo fixo aumentar na ordem de 10% ao ano, enquanto as receitas, provenientes do volume emprestado, previsão de aumento de 5% ao ano.

Entretanto, cabe salientar que, como é premissa para o funcionamento da empresa uma ou mais instituições financeiras atuando como fonte de recursos, a crise financeira que assombra o cenário mundial atual é extremamente relevante para o sucesso do negócio. Existe, hoje, um receio por parte das instituições financeiras, com menos recursos disponíveis no mercado e maior critério na análise dos empréstimos.

Além disso, o faturamento está diretamente ligado ao volume de operações realizadas, sendo de vital importância o trabalho de divulgação efetuado pelo auxiliar comercial e pelas ligações a base de clientes, com a busca constante pelo aumento do volume das operações, do número de clientes atendidos diariamente. A empresa pode, num segundo momento, atuar em outras frentes, como vender seguros de vida, cartões de crédito, diversificando o portfólio de serviços e permitindo uma diversificação da receita. De nada vale a viabilidade confirmada do negócio se o empreendedor não acreditar no seu potencial, trabalhar arduamente, executar suas atividades com precisão e com visão competitiva.

Por fim, conclui-se que o estabelecimento de diretrizes a respeito do negócio é importante, e serve como referência para a criação do empreendimento. Com a elaboração do plano de negócios, pode-se obter uma visão do mercado abrangendo todas as partes do negócio, desde a estrutura necessária para o funcionamento até como funciona o pagamento das comissões. Foi possível observar como o crédito consignado impulsionou o crescimento do crédito no país e o grande espaço que ainda há para desenvolvimento e expansão do crédito no Brasil.

Assim, a realização dessa monografia foi de extrema importância para a conclusão do curso de Administração, bem como para o desenvolvimento pessoal e profissional do autor, pois propiciou colocar em prática muitos dos conhecimentos adquiridos durante o curso e desenvolveu uma nova visão do empreendimento para o autor, demonstrando o que deve ser feito para o negócio ser bem sucedido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A., KUMAR, V., DAY, George S.: **Pesquisa de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do Capital de Giro**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

BATEMAN, Thomas & SNELL, Scott A.: **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998

BEZERRA DA SILVA, Mozart. Planejamento Financeiro para o Setor da Construção Civil. **Texto Técnico 11** (TT/PCC/11). São Paulo: EPUSP, 1995, 47 pág.

BRASIL, Haroldo Vinagre. **Gestão Financeira das empresas**: um modelo dinâmico. 4 ed. Rio de Janeiro:Qualitymark,1999.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa** – uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 1 ed. São Paulo: Editora Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FEBRABAN. **Federação Brasileira de Bancos**. Disponível em: <[www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/RelatorioFEBRABANEvolucaoDoCreditoFev2008.pdf](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/RelatorioFEBRABANEvolucaoDoCreditoFev2008.pdf)> Acesso em: 07/05/2008.

FLUXO. **Corretora de Câmbio**. Disponível em: <<http://www.fluxocc.com.br/informe.asp>> Acesso em: 18/11/2008.

GALESNE, Alain, FENSTERSEIFER, Jaime E., LAMB, Roberto. **Decisões de Investimento da Empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Traduzido por Jean Jacques Salim; João Carlos Douat. 7ª ed. São Paulo: Harbra, c1997.841 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1975.  
LEI 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008. **Regulamentação do Estágio de Estudantes**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm)> Acesso em: 20/11/2008



MOREIRA E SILVA ADVOGADOS ASSOCIADOS. **Taxas de Depreciação de Bens do Ativo Imobilizado.** Disponível em: <<http://www.moreirasadv.com.br/tabelas/tab15.htm>> Acesso em: 20/11/2008

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1990.

ROSS, Sthefen A., WESTERFIELD, Randolph, JAFFE, Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira.** 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SÂMARA, Beatriz dos Santos; CAMPOS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Edson Marcelo dos. **Como se tornar um correspondente bancário.** Disponível em : <[http://www.credinfo.com.br/admin\\_credinfo/index.php?option=com\\_content&task=view&id=663&Itemid=36](http://www.credinfo.com.br/admin_credinfo/index.php?option=com_content&task=view&id=663&Itemid=36)> Acesso em: 20/05/2008.

SEBRAE-RS. **Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)> Acesso em: 23/05/2008.

SECURATO, José Roberto. **Cálculo Financeiro das Tesourarias.** 3ª edição. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS. **Brasil tem mais postos de correspondentes bancários que agências.** Disponível em: <[www.bancariospb.com.br/index.php?Itemid=128&id=49&option=com\\_content&task=view](http://www.bancariospb.com.br/index.php?Itemid=128&id=49&option=com_content&task=view)> Acesso em: 07/05/2008.

YIN, Robert K. **O estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## OUTRAS REFERÊNCIAS CONSULTADAS

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. **Simples Nacional.**

Disponível em:

<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/legislacao/LeisComplementares/leicp123.asp>> Acesso em: 20/11/2008.

**ANEXO – CONSOLIDAÇÃO DAS NORMAS DE CORRESPONDENTE BANCÁRIO****RESOLUCAO 3.110**  
-----

Altera e consolida as normas que dispõem sobre a contratação de correspondentes no País. O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da [Lei](#) 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 31 de julho de 2003, com base nos arts. 3º, inciso V, 4º, incisos VI e VIII, 17 e 18, § 1º, da referida Lei e 14 da Lei 4.728, de 14 de julho de 1965,

**R E S O L V E U:**

Art. 1º Alterar e consolidar, nos termos desta resolução, as normas que dispõem sobre a contratação, por parte de bancos múltiplos, de bancos comerciais, da Caixa Econômica Federal, de bancos de investimento, de sociedades de crédito, financiamento e investimento, de sociedades de crédito imobiliário e de associações de poupança e empréstimo, de empresas, integrantes ou não do Sistema Financeiro Nacional, para o desempenho das funções de correspondente no País, com vistas à prestação dos seguintes serviços:

I - recepção e encaminhamento de propostas de abertura de contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança;

II - recebimentos e pagamentos relativos a contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança, bem como a aplicações e resgates em fundos de investimento;

III - recebimentos, pagamentos e outras atividades decorrentes de convênios de prestação de serviços mantidos pelo contratante na forma da regulamentação em vigor;

IV - execução ativa ou passiva de ordens de pagamento em nome do contratante;

V - recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamentos;

VI - análise de crédito e cadastro;

VII - execução de serviços de cobrança;

VIII - recepção e encaminhamento de propostas de emissão de cartões de crédito;

IX - outros serviços de controle, inclusive processamento de dados, das operações pactuadas;

X - outras atividades, a critério do Banco Central do Brasil.

§ 1º A faculdade de que trata este artigo somente pode ser exercida no que se refere a serviços relacionados às atividades desenvolvidas pelas instituições referidas no caput, permitidas nos termos da legislação e regulamentação em vigor.

§ 2º A contratação de empresa para a prestação dos serviços referidos no caput, incisos I e II, depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil, devendo, nos demais casos, ser objeto de comunicação àquela Autarquia.

§ 3º As funções de correspondente podem ser desempenhadas por serviços notariais e de registro, de que trata a Lei 8.935, de 18 de novembro de 1994.

Art. 2º É vedada à instituição financeira a contratação, para a prestação dos serviços referidos no art. 1º, incisos I e II, de empresa cuja atividade principal ou única seja a prestação de serviços de correspondente.

Parágrafo único. A vedação de que trata este artigo aplica-se à hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente.

Art. 3º Depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil a contratação, por parte de instituição financeira, para a prestação de qualquer dos serviços referidos no art. 1º, de empresa que utilize o termo -banco- em sua denominação social ou no respectivo nome de fantasia.

Parágrafo único. O disposto neste artigo aplica-se à hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente.

Art. 4º Os contratos referentes à prestação de serviços de correspondente nos termos desta resolução devem incluir cláusulas prevendo:

I - a total responsabilidade da instituição financeira contratante sobre os serviços prestados pela empresa contratada, inclusive na hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente;

II - o integral e irrestrito acesso do Banco Central do Brasil, por intermédio da instituição financeira contratante, a todas as informações, dados e documentos relativos à empresa contratada, ao terceiro substabelecido e aos serviços por esses prestados;

III - que, na hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente, a empresa contratada deverá obter a prévia anuência da instituição financeira contratante;

IV - a vedação, à empresa contratada, de:

1. efetuar adiantamento por conta de recursos a serem liberados pela instituição financeira contratante;
2. emitir, a seu favor, carnês ou títulos relativos às operações intermediadas;
3. cobrar, por iniciativa própria, qualquer tarifa relacionada com a prestação dos serviços a que se refere o contrato;
4. prestar qualquer tipo de garantia nas operações a que se refere o contrato;

V - que os acertos financeiros entre a instituição financeira contratante e a empresa contratada devem ocorrer, no máximo, a cada dois dias úteis;

VI - que, nos contratos de empréstimos e de financiamentos, a liberação de recursos deve ser efetuada mediante cheque nominativo, cruzado e intransferível, de emissão da instituição financeira contratante a favor do beneficiário ou da empresa comercial vendedora, ou crédito em conta de depósitos à vista do beneficiário ou da empresa comercial vendedora;

VII - a obrigatoriedade de divulgação, pela empresa contratada, em painel afixado em local visível ao público, de informação que explicita, de forma inequívoca, a sua condição de simples prestadora de serviços à instituição financeira contratante.

§ 1º Na hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, devem ser observadas as disposições do art. 1º, § 2º.

§ 2º Alternativamente ao esquema de pagamento previsto no inciso VI, a liberação de recursos poderá ser processada mediante cheque nominativo, cruzado e intransferível, de emissão da empresa contratada, atuando por conta e ordem da instituição financeira contratante, a favor do beneficiário ou da empresa comercial vendedora, desde que, diariamente, o valor total dos cheques emitidos seja idêntico ao dos recursos recebidos da instituição financeira contratante para tal fim.

Art. 5º As empresas contratadas para a prestação de serviços de correspondente nos termos desta resolução estão sujeitas às penalidades previstas no art. 44, § 7º, da Lei 4.595, de 964, caso venham a praticar, por sua própria conta e ordem, operações privativas de instituição financeira.

Art. 6º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a baixar as normas e a adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta resolução.

Art. 7º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 8º Ficam revogados a Resolução 2.707, de 30 de março de 2000, e o art. 2º da Resolução 2.953, de 25 de abril de 2002, passando a base regulamentar e as citações à norma ora revogada, constantes de normativos editados pelo Banco Central do Brasil, a ter como referência esta resolução.

Brasília, 31 de julho de 2003.

Henrique de Campos Meirelles  
Presidente

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

-----  
-----  
-----

Conceito Final:

Porto Alegre,        de        de

Professor Orientador: Roberto Lamb

Disciplina: Estágio Final (ADM 01198)

Área de Concentração: Finanças