

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BRENO ROSA OSTYN

PLANO DE NEGÓCIO:  
O CASO J. A. INVEST

FLORIANÓPOLIS,  
2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BRENO ROSA OSTYN

PLANO DE NEGÓCIO:  
O CASO J. A. INVEST

**Trabalho de Conclusão da  
Disciplina  
CAD5236 –Estágio Supervisionado  
do Curso de Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina.**

Professor orientador : Maurício Fernandes Pereira

**FLORIANÓPOLIS,  
2005**

BRENO ROSA OSTYN

PLANO DE NEGÓCIO:  
O CASO J. A. INVEST

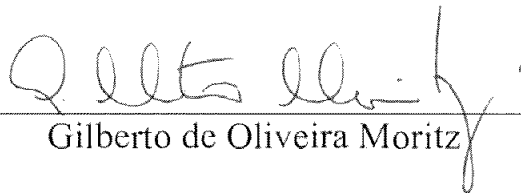
Este trabalho de conclusão de Estágio foi julgado adequado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciência da Administração da Universidade federal de Santa Catarina.

Banca Examinadora



---

Orientador  
Maurício Fernandes Pereira



---

Gilberto de Oliveira Moritz



---

Davi Correa de Souza

Florianópolis  
2005

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1	Objetivo .....	7
1.1.1	Objetivo geral .....	7
1.1.2	Objetivos específicos .....	8
1.2	Justificativa .....	8
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>10</b>
2.1	Empreendedorismo .....	10
2.2	Identificar e avaliar a oportunidade .....	11
2.3	Plano de negócios .....	13
2.4	Aspectos jurídicos e legais .....	14
2.5	Estratégia de marketing .....	17
2.6	Análise de mercado .....	19
2.6.1	Mercado consumidor .....	19
2.6.2	Mercado concorrente .....	20
2.7	Plano financeiro .....	21
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
3.1	Tipo de pesquisa .....	24
3.2	Fonte dos dados .....	25
3.3	Cálculo da amostra .....	26
3.4	Instrumento de coleta de dados .....	27
3.5	Processamento de dados .....	28
3.6	Trajetória da pesquisa .....	29
<b>4</b>	<b>O caso J. A. Invest .....</b>	<b>30</b>
4.1	Análise estratégica .....	30
4.1.1	Missão e Visão da empresa .....	32
4.1.2	Oportunidades e ameaças .....	32
4.2	Descrição do Grupo Jaime Aleixo .....	33
4.2.1	Descrição do empreendimento .....	34
4.2.2	Tamanho e Layout .....	35

4.2.3	Equipamentos .....	36
4.2.4	Estrutura Organizacional .....	36
4.3	Serviços ofertados pela financeira .....	37
4.4	Plano operacional .....	39
4.5	Análise do mercado .....	45
4.6	Estratégia de marketing para comercialização .....	64
4.6.1	Produto e fornecedor .....	64
4.6.2	Preço .....	64
4.6.3	Praça e concorrentes .....	65
4.6.4	Promoção .....	66
4.7	Plano financeiro .....	67
4.7.1	Investimento inicial .....	67
4.7.2	Investimento fixo .....	67
4.7.3	Orçamento das operações .....	69
4.7.3.1	Estimativa de receitas .....	69
4.7.3.2	Estimativa de despesas e custos .....	72
4.7.3.3	Resultados operacionais .....	74
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Oportunidades e ameaças .....	33
Quadro 02 – Organograma da J. A. Invest .....	37
Quadro 03 – Abertura .....	40
Quadro 04 – Operação física .....	41
Quadro 05 – Liberação do valor .....	42
Quadro 06 – Gestão do recebimento .....	43
Quadro 07 – Manutenção dos clientes .....	44
Quadro 08 – Investimento fixo .....	68
Quadro 09 – Orçamento de móveis .....	68
Quadro 10 – Orçamento de máquinas e equipamentos .....	69
Quadro 11 – Estimativa de clientes por cenários no primeiro mês .....	69
Quadro 12 – Base de dados para as operações de crédito consignado .....	70
Quadro 13 – Simulações de operações em cada cenário .....	70
Quadro 14 – Estimativa de receitas para o primeiro ano, no cenário otimista .....	71
Quadro 15 – Estimativa de receitas para o primeiro ano, no cenário intermediário .....	71
Quadro 16 – Estimativa de receitas para o primeiro ano, no cenário pessimista ..	72
Quadro 17 – Despesas fixas .....	73
Quadro 18 – Depreciação dos equipamentos .....	73
Quadro 19 – Estimativa de custos de acordo com os cenários .....	74
Quadro 20 – DRE .....	74
Quadro 21 – Fluxo de caixa .....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Você é funcionário público?.....	46
Tabela 02 – Sexo .....	47
Tabela 03 – Idade .....	48
Tabela 04 – Estado Civil .....	49
Tabela 05 – Qual seu grau de escolaridade? .....	50
Tabela 06 – Qual sua renda mensal? .....	51
Tabela 07 – Qual destes tipos de serviços oferecidos por uma financeira você conhece? .....	52
Tabela 08 – Quais destes critérios que você considera importante na localização de uma financeira? .....	53
Tabela 09 – Em relação ao atendimento, qual característica você considera mais importante? .....	54
Tabela 10 – Qual o meio de comunicação você preferiria para manter-se atualizado dos serviços da financeira? .....	55
Tabela 11 – Quais os motivos que o levariam a utilizar os serviços de uma financeira? .....	56
Tabela 12 – Em relação as taxas aplicadas pelas financeiras para crédito, você considera: .....	57
Tabela 13 – Você já utilizou algum serviço de uma financeira? .....	58
Tabela 14 – Qual tipo de serviço você já utilizou ou gostaria de utilizar? .....	59
Tabela 15 – Qual o período adotado, na utilização deste serviço?.....	60
Tabela 16 – Você autorizaria que as parcelas de um empréstimo fossem descontadas da folha de pagamento? .....	61
Tabela 17 – Dentre as dificuldades de utilizar uma financeira, qual você considera mais importante? .....	62
Tabela 18 – Caso fosse aberto uma financeira em São José, você utilizaria seus serviços? .....	63

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Você é funcionário público?.....	46
Gráfico 02 – Sexo .....	47
Gráfico 03 – Idade .....	48
Gráfico 04 – Estado Civil .....	49
Gráfico 05 – Qual seu grau de escolaridade? .....	50
Gráfico 06 – Qual sua renda mensal? .....	51
Gráfico 07 – Qual destes tipos de serviços oferecidos por uma financeira você conhece? .....	52
Gráfico 08 – Quais destes critérios que você considera importante na localização de uma financeira? .....	53
Gráfico 09 – Em relação ao atendimento, qual característica você considera mais importante? .....	54
Gráfico 10 – Qual o meio de comunicação você preferiria para manter-se atualizado dos serviços da financeira? .....	55
Gráfico 11 – Quais os motivos que o levariam a utilizar os serviços de uma financeira? .....	56
Gráfico 12 – Em relação as taxas aplicadas pelas financeiras para crédito, você considera: .....	57
Gráfico 13 – Você já utilizou algum serviço de uma financeira? .....	58
Gráfico 14 – Qual tipo de serviço você já utilizou ou gostaria de utilizar? .....	59
Gráfico 15 – Qual o período adotado, na utilização deste serviço?.....	60
Gráfico 16 – Você autorizaria que as parcelas de um empréstimo fossem descontadas da folha de pagamento? .....	61
Gráfico 17 – Dentre as dificuldades de utilizar uma financeira, qual você considera mais importante? .....	62
Gráfico 18 – Caso fosse aberto uma financeira em São José, você utilizaria seus serviços? .....	63



## 1. INTRODUÇÃO

O sistema financeiro brasileiro é único em comparação com sistemas encontrados em outros países. Por ter convivido com uma alta taxa de inflação de 1960 a 1994 o sistema tem um elevado grau de sofisticação, exibindo um setor financeiro diversificado, dinâmico e inovador, apesar de uma inadequação às demandas de apoio ao crescimento econômico, o crédito e o financiamento, que não eram consideradas boas alternativas em períodos com alta taxa de inflação.

Para o sistema financeiro o grande desafio do desenvolvimento é ser capaz de oferecer não apenas um volume de serviços que cresça tanto quanto a demanda, mas que diversifique seus serviços para satisfazer a necessidade dos consumidores.

Com o início do plano real e o fim da inflação elevada, incentivou-se a ação das instituições financeiras no Brasil, visando o suporte ao investimento e ao consumo privado, gerando incentivos ao aumento da oferta de crédito, junto com a adoção de políticas que incentivem a competição bancária para criação de novos produtos e barateamento do crédito ao usuário para desenvolver o país.

O trabalho a seguir compreende um plano de negócio, definido pelo SEBRAE como “um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada”.

O plano de negócios é um instrumento de planejamento e controle de atividades organizacionais. Portanto, torna-se indispensável para avaliar a viabilidade do negócio e assegurar sua sobrevivência e ascensão.

Este instrumento pretende incorporar todas as etapas para a abertura de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento (financeira) para o Grupo Jaime Aleixo, através de estudos de mercado, potenciais serviços, análise financeira e aspectos técnicos para a

constituição.

Nos dias atuais as exigências impostas pelo mercado tornam a utilização de técnicas administrativas, como planejamento, controle, coordenação e pesquisa do ambiente interno e externo, vitais para o sucesso de um empreendimento.

Como a competitividade é fundamental para uma empresa no ramo financeiro, o presente trabalho analisará as exigências dos clientes, buscando uma abordagem focada em seguimentos específicos do mercado.

Como o Grupo Jaime Aleixo apresenta experiência no ramo financeiro, com a J. A. Fomento (factoring), aliada a essa novas oportunidade do sistema financeiro, fez surgir o interesse pelo estudo da viabilidade de uma financeira.

Como no setor financeiro está ocorrendo um nivelamento em termos de ofertas de produtos e serviços, a personalização e foco das atividades de um empreendimento nesta área, bem como a agilidade nas suas atividades são fundamentais.

Neste cenário, o propósito deste trabalho está pautado na seguinte questão:

É viável a implantação de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento, conhecida como financeira no município de São José, bairro de Barreiros?

## 1.1 Objetivo

### 1.2.1 Objetivo geral

Averiguar os requisitos para a abertura de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento (financeira) no município de São José.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Definir as características gerais da financeira
- b) Formular o portfólio de serviços para a financeira
- c) Analisar os concorrentes diretos da nova empresa
- d) Estabelecer um plano operacional para os processos dos serviços
- e) Organizar o plano financeiro para viabilizar o projeto

### 1.3 Justificativa

As atividades de crédito e financiamento sempre estiveram presente no país, tanto para empresários quanto consumidores. Sendo notável a oportunidade neste ramo de atividade.

Porém, durante os últimos trinta anos uma revolução vem ocorrendo na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais. Os executivos perceberam que as organizações devem ser mais dinâmicas, ou seja, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades do mercado (KERZNER, 2002).

Para o Grupo Jaime Aleixo este trabalho é importante para avaliar o mercado, os potenciais serviços, uma análise financeira do empreendimento e os aspectos técnicos para a constituição do novo negócio. A escolha deste tema tem o objetivo de garantir o alto grau de excelência nos serviços prestados pelas empresas integrantes do Grupo Jaime Aleixo com a identificação de oportunidades e ameaças, proporcionando a realização de um serviço de qualidade e um alto retorno sobre o capital investido.

Como ressaltado por Blatt (1999, pg. 126) “se o crédito continua sendo um poderoso instrumento para alavancar as vendas do comércio, o risco de concedê-lo que aumentou nos últimos anos”.

Para a cidade de São José, bairro barreiros a entrada de uma financeira contribui para o desenvolvimento econômico da mesma, viabilizando novos negócios e a liquidez dos antigos, atraindo investimentos e por consequência a melhoria na qualidade de vida dos moradores e empresários.

De acordo com Silva (1997, pg. 22) “Para pessoas em geral, que necessitam comprar casa, automóvel, eletrodomésticos, móveis ou mesmo roupas e alimentos, sem que disponham de recursos suficientes, o crédito possibilita-lhes a oportunidade de adquirir tais bens, mediante a promessa de que pagarão no futuro. Empresas que necessitam comprar equipamentos ou matéria-prima podem valer-se do crédito como uma forma de acionarem o progresso de suas atividades, gerando impostos e empregos no País, entre outros benefícios”.

Por isso, para empresários e consumidores a entrada de uma financeira gera maior volume de negócio e por consequência, maior desenvolvimento para a região.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho terá a estrutura de um plano de negócio. Para uma orientação sobre os passos necessários na elaboração de um plano de negócio serão utilizados conceitos e opiniões de autores, coletando e analisando dados que irão orientar o desenvolvimento deste projeto.

A fundamentação teórica pretende esclarecer e aprofundar conceitos, relacionados a viabilidade e implantação de um novo empreendimento.

### 2.1 Empreendedorismo

A necessidade de aumentar a competitividade das empresas, a redução dos custos geralmente feita por meio da redução na folha de pagamento, o downsizing, tendo como consequência altas taxas de desemprego, tem contribuído para a criação de novos negócios. “Os ex-funcionários dessas empresas começaram a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo” (DORNELAS, 2001 pg. 15).

Para Cunba (2003), outras causas para a criação de novos negócios são os baixos salários que levam as pessoas a procurar formas para obter uma renda complementar e o Estado não ser mais um grande empregador. Não há empregos para os profissionais mais experientes e não há empregos suficientes para os mais jovens.

Diante do apresentado o empreendedorismo é uma alternativa para a geração de emprego e renda.

Para a pessoa se tornar um empreendedor, existem fatores que são críticos, como fatores externos, ambientais, sociais e pessoais. Estes fatores são críticos para o surgimento de uma nova empresa. Para surgir um processo empreendedor ocorre uma combinação destes fatores, surgindo a oportunidade para o início de um empreendimento (DORNELAS, 2001).

Para Dornelas (2001), o processo empreendedor possui quatro fases distintas:

- 1) Identificar e avaliar a oportunidade;
- 2) Desenvolver o plano de negócios;
- 3) Determinar e captar os recursos necessários, e;
- 4) Gerenciar a empresa criada.

Estes tópicos serão detalhados a seguir neste trabalho, o último tópico para gestão da empresa criada será dividido em análise do mercado, estratégias de marketing e plano financeiro.

## 2.2 Identificar e avaliar a oportunidade

Os empreendedores de sucesso estão sempre atrás de novas idéias de negócio e de verdadeiras oportunidades de mercado, ficando atentos a tudo que ocorre à volta deles.

(DORNELAS, 2001)

Cunha (2003) define idéia como:

- a) uma representação mental de uma coisa concreta ou abstrata;
- b) uma elaboração intelectual, ou concepção;
- c) um projeto, plano; ou
- d) uma invenção ou criação.

Para Dornelas (2001, pg. 54), “novas idéias só surgem quando a mente da pessoa está aberta para que isso ocorra, ou seja, quando está preparada para experiências novas”.

Apesar de não ser tão fácil identificar oportunidades diante das várias fontes de informação disponíveis hoje em dia, como a internet, a televisão, os jornais e os rádios. De acordo com Cunha (2003), existem inúmeras idéias que poderiam gerar diversos empreendimentos, pois o processo de criação normalmente se desenvolve a partir de

bombardeios de idéias, sendo necessário identificar aquelas que realmente representam oportunidades de negócio.

Dornelas (2001) reforça este conceito de bombardeios de idéias (brainstorming) que, através da reunião de pessoas, estimula a criatividade e a geração de novas idéias. Para estruturar o brainstorming deve-se adotar determinadas regras, como não permitir críticas entre os integrantes do grupo; a sequência de idéias para gerar debates e novas idéias; e a descontração que deve estar sempre presente nos encontros.

Depois de formado um banco com idéias dos mais variados tipos e formatos é preciso recorrer ao mercado, afinal é o mercado que determina se uma idéia tem potencial para oportunidade de investimento, gerando valor para o usuário final do produto ou serviço, um valor que o consumidor esteja disposto a pagar. (CUNHA, 2003)

“transformar uma idéia em oportunidade real requer tempo e esforço para pensar. O objetivo fundamental do pensamento é formular a idéia da oportunidade. O segundo é avaliar os resultados. O terceiro, elaborar um curso de ação que pode ser realizado”. (CUNHA, 2003 pg.60)

Apesar dos resultados não serem exatos. Uma mesma idéia pode ser analisada por diferentes empreendedores e cada um deles encontrar resultados diferentes, pois a transformação de idéias em oportunidades deve considerar quatro requisitos, conhecimentos, motivação, capital inicial e principalmente o mercado. (CUNHA, 2003)

Apesar da subjetividade relativa a este assunto, a mente aberta, a rede de relacionamentos (networking), a manipulação das informações com o desenvolvimento da idéia e a identificação de necessidades não atendidas no mercado, através das tendências mundiais, resultam em uma oportunidade de negócio.

## 2.3 Plano de negócios

O plano de negócio tem a finalidade de transformar a abertura de um negócio, de uma aventura sem rumo para um lançamento planejado e orientado. Para Dornelas (2001 pg. 97), “uma empresa deverá lucrar mais, na média, se dispor de um planejamento adequado”.

Com o plano de negócio é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação a concorrência e o ambiente de negócio; conhecer o mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos e o retorno sobre o capital investido.

“Um plano de negócio deve conter informações gerais do negócio e seu proprietário, a descrição do negócio, o mercado em que tal empreendimento se encontra inserido, aspectos organizacionais, aspectos financeiros e uma análise de risco”. (BORGES 1998, pg. 24)

“O plano de negócio pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também pode dar evidências de que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontrolláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio”. (DOLABELA 1999, pg. 80)

“A concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam. E o plano de negócio, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos, também muda. O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico”. (DORNELAS, 2001 pg. 96)

Para Dolabela (1999), o plano de negócio é constituído pelos aspectos administrativos e fatores jurídicos e legais, pelo plano de marketing e por último o plano financeiro. Dornelas



(2001 pg. 104), desmembra esta estrutura do plano de negócio da seguinte forma:

1) Capa

É uma das partes mais importantes pois é a primeira parte que é visualizada, possuindo as informações necessárias e pertinentes para identificar o plano de negócio e seu autor.

2) Sumário

Tem como função auxiliar o leitor na busca de informações dentro do plano de negócio, contendo os títulos e respectivas páginas.

3) Sumário executivo

Consiste em uma síntese das principais informações que constam no plano de negócio, sendo dirigido ao público alvo do plano.

4) Análise estratégica

Esta seção engloba os rumos da empresa, sua missão e visão, as oportunidades envolvidas, ameaças externas, forças e fraquezas, seus objetivos e metas do negócio.

5) Descrição da empresa

Nesta parte descreve-se o histórico, crescimento, faturamento, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias e serviços terceirizados.

6) Produtos e serviços

Destinada aos serviços e produtos da empresa, processos, patentes, ciclo de vida, recursos utilizados e como são confeccionados.

7) Plano operacional

Deverá nesta etapa ser apresentado as ações que a empresa está planejando e informações operacionais como lead time do serviço, percentuais de entregas a tempo e lead time de desenvolvimento dos serviços.

8) Plano de recursos humanos

Nesta seção devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de

pessoal da empresa.

#### 9) Análise de mercado

Por meio de pesquisas de mercado busca-se demonstrar como está segmentado, o crescimento do mercado consumidor dos serviços prestados pela empresa, as características do consumidor, se há sazonalidade, análise da concorrência e os principais concorrentes.

#### 10) Estratégia de marketing

Nesta etapa é mostrado como a empresa pretende vender seus serviços e conquistar os clientes, abordar métodos de comercialização, diferenciais de serviços para o cliente, política de preços, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

#### 11) Plano financeiro

Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, demonstrativo de resultados, faturamento previsto, margem prevista, prazos de retorno sobre o investimento inicial e taxa média de retorno (TIR).

#### 12) Anexos

Esta última etapa deve acrescentar a relação dos currícula vitae dos sócios e dirigentes da empresa, plantas de localização, roteiros, resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa e planilhas financeiras detalhadas.

### 2.4 Aspectos jurídicos e legais

A sociedade anônima comum é regida pela lei das sociedades anônimas número 6.404, de dezembro de 1976. “A companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações

subscritas ou adquiridas” (Artº 1 da lei 6.404, de dezembro/76), lei das S/A.

A aprovação regulamentar governamental é concedida pelo Banco Central do Brasil (BACEN) que autoriza as instituições para os devidos fins.

A autorização para o funcionamento dada pelo BACEN, necessita que sejam integralizados R\$ 4.900.000,00 (quatro milhões e novecentos mil reais), de acordo com o BACEN o capital integralizado para sociedades de crédito, financiamento e investimento com sede ou matriz em outros Estados que não seja Rio de Janeiro e São Paulo e com, no mínimo, 90% das agências fora do eixo RJ-SP.

Outra exigência do BACEN são as licenças especiais, listadas abaixo:

1) Requerimento formalizando o pedido de autorização, subscrito pelos controladores e seus representantes; Declaração de propósito; Formulário cadastral com dados dos integrantes do Grupo de controle; Viabilidade econômico-financeira; Plano de negócio; Padrões de governança corporativa; Declaração de rendimentos, de bens e direitos, relativos aos três últimos exercícios, dos controladores; Autorização para acesso a informação a respeito dos controladores; Declaração de inexistência de restrições; Relatório de auditor independente registrado na CVM; Cópia do IR do último exercício das pessoas jurídicas; Organograma completo do conglomerado econômico;

2) Licenças especiais para autorização de funcionamento:

Requerimento formalizando o pedido de autorização, subscrito pelos controladores ou seus representantes; Duas vias originais dos atos societários que deliberam sobre o assunto, devendo conter visto do advogado; Quatro vias originais do contrato social ou do estatuto social, também com visto do advogado; Comprovante do recolhimento ao BACEN do valor do capital integralizado; Comprovação da origem dos recursos utilizados por todos os controladores; Declaração de inexistência do contrato de usufruto relativo as participações societárias dos controladores; Mapa de composição de capital (informações sobre a financeira

para o UNICAD - Banco de Dados do BACEN; Dados básicos da entidade supervisionada; Dados básicos das pessoas físicas eleitas para cargos estatutários; Dados básicos das pessoas físicas ou jurídica diretos ou indiretos, bem como de eventuais usufrutuários; Dados sobre a eleição / nomeação de membros de órgãos estatutários; Realização do ato societário de constituição; Integração e recolhimento do capital social – R\$ 4.900.000,00

### 3) Licenças especiais para finalização do processo de abertura:

Declaração atestando conformidade de sua infra-estrutura ao plano de negócio apresentado; Comprove a adesão ao mecanismo de proteção a titulares de créditos contra instituições financeiras.

O controle governamental periódico é exercido pelo Banco Central do Brasil (BACEN), exigindo o balanço ao final de cada período, mensal e anual.

“A estrutura organizacional pode ser considerada como o elemento estrutural de uma empresa, no qual ocorrem as relações funcionais e pessoais dessa empresa” (KWASNICKA, 1981, pg. 174)

“O gerenciamento diário de um empreendimento requer habilidades que vão além do simples agrupamento de recursos”. “Criar uma empresa significa agrupar pessoas. Agrupar pessoas é fácil, mas formar com elas uma equipe é a grande dificuldade. No entanto, reside aí uma das grandes fontes do sucesso empresarial”. (CUNHA, 2003 pg. 137)

Por isso tem-se que buscar uma equipe direcionada aos objetivos da empresa, qualificada e motivada pelos princípios e cultura da empresa.

## 2.5 Estratégia de marketing

Para coordenar as atividades para que todas elas tenham um mesmo objetivo é preciso analisar diferentes elementos do mercado tendo conhecimento dos clientes, dos concorrentes e

do ambiente em que a empresa está inserida, para analisar a viabilidade do negócio na região.

Para Dolabela (1999, pg. 147) marketing, “é o processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente, cada um com interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receita”.

Assim, é importante que o marketing concentre suas ações no mercado, mas visando sempre atingir os objetivos da empresa. Com o objetivo de maximizar os resultados e diminuir os riscos.

“O plano de marketing é basicamente um planejamento do marketing mix (composto mercadológico) de uma organização. É seu papel oferecer um mecanismo de orientação ao processo decisório de marketing. Esse plano é um mapa – mostra à empresa aonde ela está indo e como vai chegar lá”. “O plano de marketing disciplina o planejador, levando-o a colocar suas idéias, fatos e conclusões de uma maneira lógica”. (DOLABELA 1999, pg. 150)

Composto mercadológico compreende a reunião de serviços, marca, preço, assistência ao cliente, vendas, propaganda, promoções de venda e relações públicas.

“O composto mercadológico corresponde aos aspectos da empresa que devem ser planejados e controlados para garantir a satisfação das necessidades e exigências do consumidor. Estes aspectos são classificados como os 4 P's do Marketing – produto, preço, promoção e praça. Alguns incluem o quinto “P” no composto de marketing, sendo este o pessoal de vendas”. (DOLABELA 1999, pg. 186)

Através do plano de marketing pode-se identificar oportunidade de negócios e como aproveitá-las, sendo um instrumento de comunicação que reuni os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado.

## 2.6 Análise de mercado

O mercado não se resume à questão da demanda, é de extrema importância que se analise além do mercado consumidor, o mercado concorrente.

“O mercado é o conjunto de pessoas que compram e vendem produtos e serviços”. (CENTRO CAPE 2003, pg. 16)

Para Dolabela (1999), a análise de mercado engloba o estudo do ramo onde a empresa estará inserida, o mercado concorrente e o mercado consumidor.

### 2.6.1 Mercado consumidor

“O mercado consumidor é o conjunto de todas as pessoas ou empresas que são clientes ou que podem vir a ser clientes para um produto ou serviço”. (CHIAVENATO 1995, pg. 16)

Cunha (2003), divide o mercado consumidor em mercado potencial que engloba o conjunto de consumidores que demonstram um nível suficiente de interesse pela oferta da empresa; mercado disponível que é o conjunto de consumidores que tem interesse, renda e acesso a uma oferta específica do mercado; mercado atendido que representa a parcela do mercado disponível qualificado em que a empresa decide se concentrar e; mercado penetrado é o conjunto de consumidores que já compraram ou estão comprando o produto.

“A análise do mercado consumidor começa pela definição da pessoa ou grupo de pessoas que necessita comprar aquilo que o seu negócio pretende vender, ou seja, o seu público-alvo (as pessoas / empresas que estão dispostas a pagar pelos seus produtos ou serviços)”. (CUNHA 2003, pg. 266)

O mercado consumidor pode ser segmentado para definir o público-alvo, em segmentação demográfica e segmentação cultural.

A segmentação demográfica abrange uma definição do perfil do consumidor com suas principais características como faixa etária (idade), sexo, a região onde mora, a profissão, aspectos físicos particulares e quanto ganha. A segmentação cultural define as preferências do consumidor, verificando as expectativas do cliente em relação ao serviço ofertado pelo mercado. (CUNHA, 2003)

### 2.6.2 Mercado concorrente

“Quando os recursos são muito limitados, em vez de tentar vender seus produtos em um amplo mercado, você deve optar por concentrar uma grande participação em poucos (ou somente um) mercados”. (CUNHA 2003, pg. 269)

“O mercado concorrente é o conjunto de negócios formais ou informais que vendem produtos ou serviços iguais ou similares aos oferecidos pela empresa”. (CENTRO CAPE 2003, pg. 16)

O mercado concorrente abrange tanto os concorrentes diretos, aqueles que vendem produtos idênticos aos da sua empresa, como concorrentes indiretos que são aqueles que vendem produtos similares.

“Os concorrentes diretos vendem produtos ou serviços similares ao da empresa, sendo os concorrentes indiretos, empresas que vendem produtos ou serviços diferentes, mas que podem, em determinadas circunstâncias, disputar a preferência do consumidor”. (DOLABELA 1999, pg. 154)

“O empreendedor que entra no mercado, sem antes analisá-lo, parece com um mergulhador que salta do trampolim sem verificar a profundidade da água”. (CUNHA 2003, pg. 71)

O planejamento antes de abrir um negócio é fundamental para seu sucesso, ou mesmo

sua sobrevivência no mercado.

## 2.7 Plano financeiro

Esta parte para muitos empreendedores torna-se a parte mais difícil do plano de negócio, pois transforma tudo que foi dito em números, demonstrações e projeções. (DORNELAS, 2001)

“Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócio são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultado e demonstrativo de fluxo de caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos”. (DORNELAS 2001, pg. 162)

a) balanço patrimonial – mostra a posição financeira em um determinado momento, através do passivo e ativo da empresa;

b) demonstração de resultados – tem como função demonstrar o lucro e prejuízo do empreendimento em um período de tempo;

c) fluxo de caixa – demonstra as variações ocorridas nas entradas e saídas de caixa da empresa, o período de tempo de um fluxo de caixa é normalmente dividido em intervalos de acordo com a natureza do negócio e a sazonalidade envolvida.

Um dos mais importantes demonstrativos de resultado é o fluxo de caixa, onde “além do balanço padrão e do demonstrativo de resultado, muitas empresas informam dados financeiros na forma de um demonstrativo de fluxo de caixa ou de origens e aplicações de recursos. Esses demonstrativos mostram de onde veio o dinheiro ou de onde vieram os fundos durante o ano (de operações, da redução de contas a receber e da venda de investimentos, por exemplo) e onde foram aplicados (na compra de equipamentos, no pagamento de dividendos e na redução de contas a pagar, por exemplo)”. (STONER & FREEMAN 1999, pg. 447)

O investimento inicial é composto por três tipos de gastos “despesas pré-operacionais,



que são os gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, os investimentos fixos, que são os gastos com a aquisição de móveis e utensílios, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, imóveis, salas. Estes constituem o patrimônio da empresa, podendo ser vendidos e convertidos em dinheiro. E, por último, o capital de giro inicial, que são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa”. (DOLABELA 1999, pg. 222)

Para os móveis, instalações, equipamentos apresentados no investimento inicial é necessário acrescentar nas despesas fixas a depreciação destes materiais. A depreciação é o fenômeno contábil que expressa a perda de valor que os valores imobilizados sofrem no tempo, por força de sua utilização na gestão das operações.

“O primeiro passo para se projetar a receita é estabelecer o preço de venda do produto, em cujo cálculo devem ser considerados o preço praticado pelos concorrentes, os preços sugeridos pelos revendedores varejistas e, principalmente, a percepção do valor que o consumidor tem do produto”. (DOLABELA 1999, pg. 227)

Despesas variáveis são aquelas que variam proporcionalmente ao volume produzido ou ao volume vendido, ou seja, só haverá despesa se houver venda ou unidades produzidas.

“Custos fixos são os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio. São aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Geralmente são custos gerados nas áreas de apoio da empresa”. (DOLABELA 1999, pg. 232)

Ainda compondo o plano financeiro existem outras informações importantes como o ponto de equilíbrio, período de payback, taxa de retorno e valor presente líquido, que possibilitam uma análise mais completa da viabilidade do empreendimento.

“O ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, os seus custos, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero. Acima

do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo”. (DOLABELA 1999, pg. 239) O ponto de equilíbrio é calculado dividindo-se os custos fixos pela receita total menos despesas variáveis.

E “o período de payback é o período de recuperação do investimento, ou seja, é o período necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro aplicado em um novo negócio”. (DOLABELA 1999, pg. 240) Sendo o espaço de tempo entre o início do projeto e o momento em que o fluxo de caixa torna-se positivo, tendo a desvantagem de não considerar o valor do dinheiro em função do tempo. Sendo calculado pela divisão do investimento inicial pelo lucro líquido.

A taxa média de retorno fornece as taxas de retorno de um investimento em determinado período, apesar de não considerar o valor do dinheiro em função do tempo, ou seja é a taxa de juros que anula a diferença entre os valores atuais das receitas e das despesas de seu fluxo de caixa. Calcula-se a taxa de retorno dividindo o lucro líquido pelo capital empregado.

Stoner & Freeman (1999) comenta que os demonstrativos financeiros são usados para registrar o valor monetário dos bens e serviços que entram e saem da organização. Eles proporcionam uma maneira para monitorar três importantes condições financeiras de uma organização: A rentabilidade que é a capacidade de converter ativo em dinheiro, para atender as necessidades e obrigações financeiras correntes; A situação financeira geral que é o equilíbrio a longo prazo entre dívidas e patrimônio líquido, o ativo da empresa depois de serem deduzidos os passivos; E a rentabilidade que é a capacidade de obter lucro com a regularidade durante um grande período de tempo.

A lucratividade é a relação do valor do lucro com o montante de vendas, ou seja, divide-se o valor do lucro pelo volume de vendas.

### 3 METODOLOGIA

O trabalho consiste em elaborar uma análise da viabilidade de uma financeira, no município de São José/SC. A metodologia tem por objetivo analisar as técnicas utilizadas para realizar a pesquisa, qual será sua abrangência, o procedimento de pesquisa, os processos utilizados para alcançar os objetivos propostos

Segundo Kerzner (2002, pg. 84), “a metodologia, além de melhorar o desempenho durante a execução de um projeto, ela criará, igualmente, as condições para aumentar a confiança dos clientes, e assim, aperfeiçoar o relacionamento com eles”.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

O trabalho foi um estudo de caso que teve em um primeiro momento caráter exploratório com a busca de referências bibliográficas para fundamentação dos aspectos levantados no trabalho, pois o autor no início do projeto tinha pouco conhecimento na área. “A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes”. (MATTAR 2001, pg. 18)

“Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”. (CERVO 2002 pg. 69)

Em um segundo momento teve um caráter descritivo para descrever as características da situação. As pesquisas conclusivas descritivas “são caracterizadas por possuírem objetivos

bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação” (MATTAR 2001, pg. 23), pois os fatos serão observados, registrados, analisados, classificados e interpretados pelo pesquisador.

### 3.2 Fonte dos dados

Neste projeto foram utilizados dados primários e dados secundários.

Dados primários são “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda de posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR 2001, pg. 48).

Para este trabalho os dados primários foram coletados com o questionário que buscava analisar o perfil dos potenciais clientes da J. A. Invest e através de reuniões com diretores de outras financeiras que auxiliaram a traçar os parâmetros para a abertura de um novo empreendimento neste setor.

Os dados secundários são “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR 2001, pg. 48)

Os dados secundários foram documentos cedidos pelo BACEN, como manual para a abertura de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento (financeira), documentos presentes no Grupo Jaime Aleixo que já planejava este empreendimento a um ano e o auxílio de uma empresa de consultoria para a abertura de um empreendimento no ramo financeiro, através de modelos e comunicação com o BACEN.

### 3.3 Cálculo da amostra

Considerando a impossibilidade de aplicação do questionário para todos os funcionários públicos ativos do estado de Santa Catarina, foi adotado o sistema de amostragem. O tipo de amostra selecionada para a pesquisa junto aos potenciais clientes da financeira foi a amostra não probabilística por conveniência. “Amostras por conveniência são selecionadas, como o próprio nome diz, por alguma conveniência do pesquisador” (MATTAR, 2001 pg. 138). Esta conveniência está no público alvo a ser adotado que restringe a população aos servidores públicos ativos que atuam no estado de Santa Catarina, sendo possível representar os mesmos nos órgãos públicos localizados na cidade de São José e Florianópolis, representando os funcionários públicos federais foi escolhido a Universidade Federal de Santa Catarina, a amostra dos funcionários públicos estaduais foi coletada na Secretaria de Administração do Estado de Santa Catarina e para os funcionários públicos municipais foi escolhida a prefeitura municipal de São José.

O cálculo da amostra utiliza a fórmula:

$$N = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Para:

N = tamanho da amostra

$\sigma$  = nível de confiança escolhido

p = proporção do universo que possui a característica pesquisada no universo, em percentual

q = proporção do universo que não possui a característica pesquisada no universo, em percentual

e = erro de estimação permitido

Utilizando neste projeto um nível de confiança de 95 % que equivale a 2 sigmas; uma proporção das características pesquisadas de 50% tanto para p quanto q; e um erro de

estimação de 7%, assim o número de questionários para a amostra que representem de forma satisfatória a população alvo é:

$$N = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,07^2} = 204 \text{ questionários}$$

### 3.4 Instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizados questionários estruturados não disfarçados, entrevistas não estruturadas, observação direta e análise documental.

O questionário estruturado não disfarçado foi aplicado junto as potenciais clientes da financeira J. A. Invest na Universidade Federal de Santa Catarina, na secretaria de Administração do estado de Santa Catarina e na prefeitura municipal de São José. Contendo 18 (dezoito) questões que abrangem o perfil sócio-econômico, as preferências e restrições quanto aos produtos oferecidos pelas financeiras existentes no mercado e expectativa quanto ao novo empreendimento. Os questionários foram aplicados do dia 02 ao dia 20 de maio de 2005 na cidade de São José/SC e Florianópolis/SC.

As entrevistas não estruturadas foram realizadas junto ao Banco Maxinvest localizado em Curitiba/PR, com um dos diretores da empresa e seus funcionários, buscando analisar as práticas adotadas por uma financeira já operando.

A observação direta foi realizada também no Banco Maxinvest para analisar os softwares usados, os métodos de trabalho adotados e as dificuldades enfrentadas. “Observação é aplicar atentamente os sentidos a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso. E explica indução científica como sendo o raciocínio pelo qual se chega à conclusão de alguns casos observados a partir da espécie que os compreende e a lei geral que os rege. Ou, ainda, é o processo que generaliza a relação de causalidade descoberta entre dois fatos ou

fenômenos e da relação causal que conclui a lei” (CERVO, 2002 pg. 33).

E a análise documental foi realizada no Grupo Jaime Aleixo através dos manuais adquiridos junto ao Banco Central, o MNI (Manual de normas e instruções), da análise dos modelos de contratos e convênios utilizados, leis e circulares do BACEN e demais estudos feitos pelo Grupo junto a empresas de consultoria para a criação do novo empreendimento.

### 3.5 Processamento de dados

Para o processamento de dados serão utilizados a tabulação, tabelas e gráficos.

“O processamento de dados compreende os passos necessários para transformar os dados brutos coletados em dados trabalhados que permitirão a realização das análises e interpretações”. (MATTAR 2001, pg. 181)

“O processamento dos dados compreende as seguintes fases: verificação/edição, codificação, digitação e tabulação” (MATTAR 2001, pg. 182)

Na verificação a função é qualificar em um padrão mínimo de qualidade aos dados brutos, aumentando a precisão e diminuindo as ambiguidades. A codificação compreende a transformação dos dados brutos em símbolos que podem ser contados e tabulados. A digitação compreende passar para o meio eletrônico os dados coletados, formando um banco de dados. E a tabulação que consiste na contagem do número de casos, podendo ser simples quando só ocorre a contagem dos casos que ocorreram em cada uma das variáveis de estudo e cruzada quando as ocorrências em duas ou mais variáveis foram contadas simultaneamente. (MATTAR, 2001)

Sendo neste trabalho utilizados recursos eletrônicos computacionais, como planilhas de Excel para realização da tabulação e tabelas e gráficos para a apresentação dos resultados.

### 3.6 Trajetória da pesquisa

Esta pesquisa teve início em dezembro de 2004 com a contratação do autor pelo Grupo Jaime Aleixo. O Grupo está elaborando um estudo sobre a abertura de uma financeira no município de São José.

A primeira atividade realizada foi a leitura dos manuais de normas e instruções do BACEN, adquiridos pelo Grupo. Com base nas informações contidas nos manuais, foi constatada a necessidade de um plano de negócio, uma das exigências do BACEN para autorizar a abertura da financeira.

Junto a contratação do autor foi realizado um contrato com uma empresa de consultoria para providenciar os documentos exigidos, de acordo com as normas estabelecidas pelo BACEN.

Posteriormente foi contratado pelo Grupo mais um integrante para participar da constituição do novo empreendimento. Por intermédio deste novo colaborador foi realizada uma visita ao Banco Maxinvest em Curitiba para buscar informações como os sistemas (software) utilizados, modelos de abordagem (comercialização), experiências de gestão no mercado financeiro e relato do início das operações, além de debater as perspectivas econômicas nacionais relacionadas ao sistema financeiro.

Por fim, a conclusão deste plano de negócio visa auxiliar o estudo do Grupo para verificar a viabilidade da abertura da sociedade de crédito, financiamento e investimento (financeira).



#### 4 O caso J. A. Invest

Os itens constantes no plano de negócio compreendem a viabilidade da abertura de uma financeira no município de São José, com as características gerais do novo empreendimento, os aspectos jurídicos, legais e administrativos para concretizar a operacionalização da J. A. Invest.

Compreendendo, a descrição da empresa; uma análise estratégica; os produtos e serviços oferecidos pela financeira; o plano operacional com tamanho, localização, layout, equipamentos e móveis e utensílios; plano de recursos humanos com estrutura organizacional; análise do mercado com suas necessidades e; plano financeiro com investimentos necessários, estimativas de receita, estimativas de custos e despesas e resultados operacionais.

##### 4.1 Análise estratégica

O crédito no comércio facilita a venda de mercadorias pelos comerciantes, permitindo que os clientes comprem no ato e paguem em parcelas. Algumas empresas conseguem obter melhor resultado financeiro (ganho com o parcelamento das vendas) do que o resultado operacional (ganho com a venda de mercadorias). Como no comércio, na indústria o crédito facilita a compra de produtos industrializados, fazendo com que o número de compradores potenciais aumentem.

Para os bancos é o negócio básico do banco, que é a intermediação financeira. O banco capta dinheiro com clientes que tem recursos disponíveis e os repassa aos tomadores de recursos. Seu lucro é obtido com a diferença entre o que ele recebe do tomador e quanto ele paga ao aplicador / investidor.

Para Silva (1997, pg. 63) “Num sentido restrito e específico, crédito consiste na

entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento”

O Grupo, junto com uma empresa de consultoria tercerizada, está providenciando as documentações para o BACEN, para oferecer todos os produtos de uma financeira (listados no tópico 4.3), porém neste primeiro momento a empresa pretende focar sua atuação no crédito consignado para funcionário público ativo, ou seja crédito para desconto em folha de pagamento.

Como demonstrado no boletim anual do BACEN (2005), o volume de crédito do sistema financeiro vem apresentando um crescimento em 2004 de 20,5% em relação a 2003. A expansão do crédito, que é um importante suporte para a recuperação da atividade econômica, foi explicada pela intensificação da procura de recursos para consumo e investimentos.

Um estudo da consultoria Partner projeta para 2005 uma expansão do crédito ao consumidor entre 20% a 25%. Sendo que o crédito consignado tem potencial de crescer não menos que 50% no mesmo período.

Os segmentos de mercado mais atrativos para a J. A. Invest são os funcionários públicos estaduais e municipais caracterizados como pessoa física com garantia de rendimento fixo mensal disposta a agilizar a realização de seus planos, ou por imprevistos que necessitam de solução financeira imediata.

O crédito consignado, segundo pesquisa realizada pelo BACEN com treze das maiores instituições que operam com a modalidade de crédito pessoal, apresentou expansão de 98,7% nos últimos doze meses de fevereiro de 2004 a fevereiro de 2005, alcançando R\$ 13,6 bilhões em fevereiro de 2005 no Brasil.

#### 4.1.1 Missão e Visão da empresa

A J. A. Invest terá como missão auxiliar nas realizações pessoais e profissionais de seus clientes, através de um atendimento personalizado, analisando caso a caso.

Segundo Blatt (1999, pg. 47), “Obviamente o liberalismo ou conservadorismo do crédito estará atrelado às condições que desfruta o cliente ou a economia, sendo que, em épocas de crescimento, o liberalismo está mais presente, já o conservadorismo está mais presente em épocas de estagnação ou retração”. Como a tendência do Brasil é de pouca estabilidade, cada mudança gera novas necessidades.

A financeira por ser uma intermediária tem a possibilidade de auxiliar em momentos de baixa nas vendas, período entre janeiro e setembro, bancando as dificuldades dos comerciantes e financiando recursos aos clientes e na alta temporada incentivando novos investimentos, maior produção e conseqüentemente maiores vendas resultando em uma maior procura por crédito tanto de empresários quanto consumidores.

A empresa tem como visão contribuir para a modernização de São José e região proporcionando aos seus habitantes a concretização de seus planos.

Depois de adquirir experiência, um elevado grau de eficiência e uma clientela fiel (solidez), a empresa caminhará rumo ao crescimento, em número de agências, carteira de clientes e no futuro aumento dos serviços ofertados.

#### 4.1.2 Oportunidades e ameaças

A identificação de oportunidades e ameaças antes do início das atividades de um novo empreendimento é necessária para suprir ou mesmo minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades.

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Aumento do crédito consignado que tem potencial de crescer não menos que 50% no ano de 2005.	O tamanho dos concorrentes (bancos nacionais e internacionais) que podem acompanhar o crescimento do mercado.
Grande instabilidade financeira do País, possibilitando um amplo mercado para funcionar como amortecedor de crescimentos e declínios da economia.	As altas taxas de juros adotadas pelo Governo Brasileiro, mantendo reduzido o spread das operações. Spread é diferença entre o que é emprestado e o que se recebe como pagamento pelo empréstimo)
Grande variedade de produtos a serem ofertados como crédito dos mais diversos tipos, financiamento para qualquer tipo de bem durável ou semi-durável e investimentos em fundos de aplicação com renda fixa.	Dificuldade de centralizar as atividades em mercados específicos, geralmente apresentando tendência de trabalhar com muitos tipos de serviço e perder o foco das operações.
Com a variedade de documentos e o capital inicial de R\$4.900.000,00 exigidos pelo BACEN, torna-se um entrave para a entrada de novos concorrentes.	Pelo alto valor inicial para este tipo de empreendimento os concorrentes que já se encontram no mercado, geralmente são de grande porte, com parcerias internacionais.

Quadro 01: Oportunidades e ameaças

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2 Descrição do Grupo Jaime Aleixo

A Jaime Aleixo de Souza e Cia. Ltda. foi fundada em 24 de março de 1983, para atuar no ramo do comércio atacadista. A primeira grande marca representada foi a Vidraria “Santa Marina”. Durante o período de 1992 a 1994, a empresa obteve consecutivamente o prêmio de maior distribuidora da marca no Brasil. Ao longo dos anos agregou inúmeras outras marcas de renome nacional e, em 1994, lançou-se no comércio internacional e passou a importar produtos dos Estados Unidos, Ásia e Argentina. Foi nessa época também que tomou a decisão

de diversificar os negócios da empresa, optando por entrar no segmento de fomento mercantil. No ano de 1998, com a desvalorização cambial a empresa resolveu não se dedicar a este setor, abandonando por completo o comércio aracadista.

Em 1991, em paralelo com a expansão da Jaime Aleixo de Souza & Cia Ltda foi criada a J. A. Construções Ltda, no ramo da construção civil e J. A. Locações e Administração Ltda., atuando na administração e locação de imóveis.

Todas as empresas estão localizadas no Centro Comercial Jaime Aleixo, no Município de São José, Santa Catarina. O Grupo Jaime Aleixo possui um quadro de 23 colaboradores, sendo, 18 trabalhando no escritório central - 15 funcionários e 3 diretores - e 5 funcionários trabalhando nas obras.

No final de 2004 surgiu a idéia da criação de uma financeira, denominada J. A. Invest, para trabalhar com crédito, financiamento e investimento sendo este projeto um importante instrumento deste estudo.

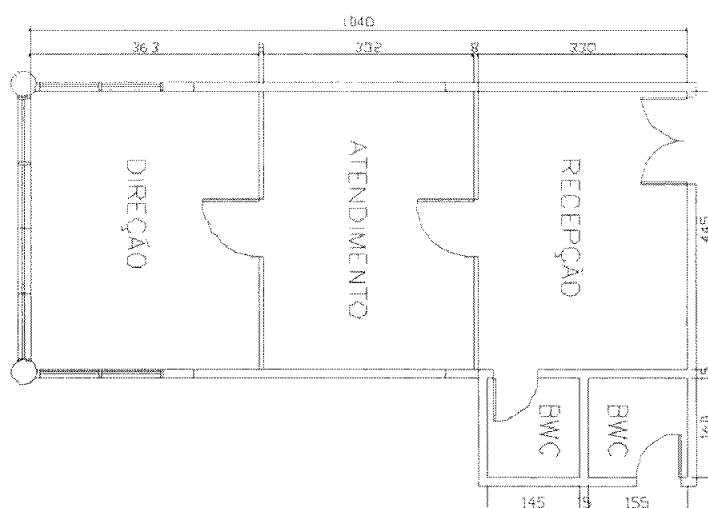
#### 4.2.1 Descrição do empreendimento

A empresa J. A. Invest terá como razão social a denominação: J. A. Invest S/A – Crédito, Investimento e Financiamento e como nome fantasia: J. A. Invest., localizada no endereço do Grupo Jaime Alexo, na avenida Leoberto leal 389, Sala 1, 1º andar, no município de São José, bairro de Barreiros. Sob forma jurídica de uma sociedade anonima com capital fechado.

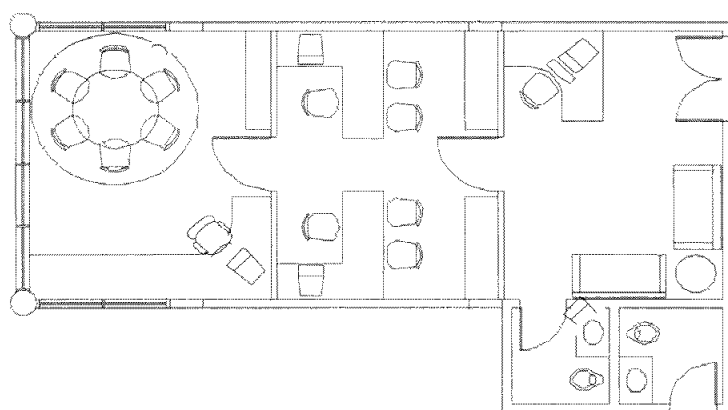
Para iniciar suas atividades a empresa precisa de autorização do BACEN – Banco Central do Brasil, através dos documentos presentes no tópico 2.4 deste projeto. No caso da J. A. Invest estes documentos serão providenciados por uma empresa tercerizada contratada pelo Grupo para intermediar o contato com o BACEN.

## 4.2.2 Tamanho e Layout

Croqui



Layout



Legenda:

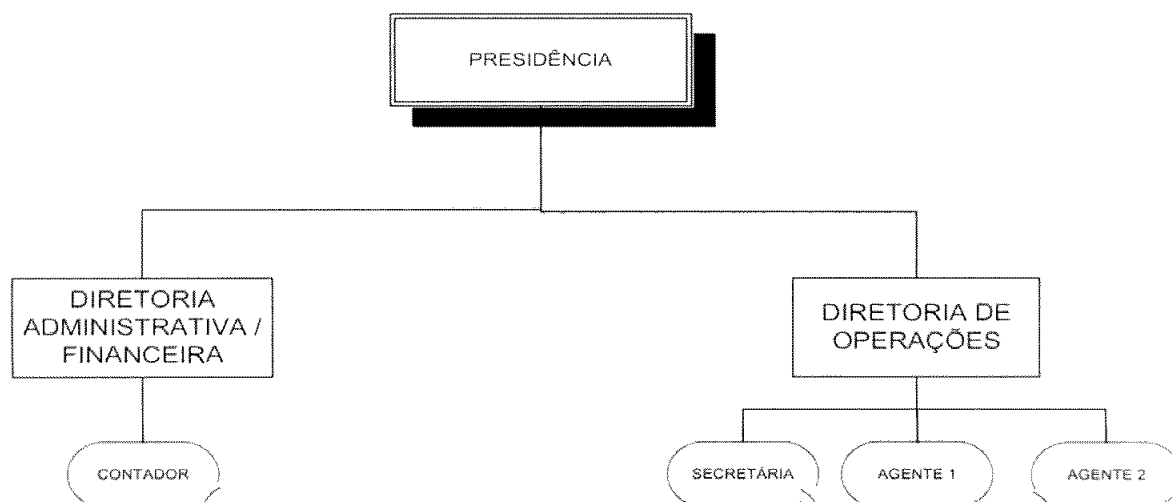
Mesa em L 152x152x74 com 2 gavetas com suporte cpu  
Cadeira secretária base a gás com inclinação de encosto e assento, com braços Data Plus média  
Cadeira interlocutor fixa balancim sem braços mod. Data média  
Mesa tampo reto 152x60x74  
Mesa de reunião redonda 120 de diâmetro  
Armário alto 2 portas 90x49x160  
Armário estante 2 portas 90x49x160

#### 4.2.3 Equipamentos

Os equipamentos para a implantação da financeira compreende quatro microcomputadores, uma impressora HP LaserJet adquiridos na Rak Informática em Florianópolis; um aparelho de fax e dois aparelhos telefônicos adquiridos na loja Koerich em São José.

#### 4.2.4 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da J. A. Invest será composta por um diretor presidente, dois diretores (operacional e comercial), um contador e dois agentes de operações que atuarão junto aos clientes para venda dos serviços da financeira, uma secretária, além de serviços terceirizados como serviços jurídicos e limpeza.



Quadro 02: Organograma da J. A. Invest  
 Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3 Serviços ofertados pela financeira

Os segmentos de mercado neste primeiro momento logo após a abertura da J. A. Invest são os funcionários públicos estaduais e municipais oferecendo serviços de crédito pessoal consignado.

Porém a autorização junto ao BACEN qualifica a financeira a oferecer diversos serviços como os listados abaixo:

a) Crédito pessoal: É uma linha de crédito oferecida por financeiras, independentemente do destino dado ao dinheiro, sendo avaliado o nível de risco do cliente. Geralmente, este tipo de operação adota juros pré-fixados.

b) Crédito através de cartões com limites pré-fixados: Tem o mesmo funcionamento do crédito pessoal, porém utiliza-se do cartão magnético para agilizar o processo de tomada de empréstimos por parte do cliente da financeira, a financeira por sua vez calcula um limite de crédito ao cliente e disponibiliza este montante para ser sacado.

c) Crédito para funcionário público com desconto em folha (consignação): Operação



também semelhante ao crédito pessoal, mas que envolve um menor risco, já que a instituição financeira assina um convênio com o órgão público autorizando o desconto direto na folha de pagamento do servidor público. Esta modalidade pode ser estendida para empresas particulares, porém o risco aumentaria e conseqüentemente os juros, já que a garantia da empresa não ir a falência é menor.

d) Crédito para pessoa jurídica (capital de giro): Crédito destinado a pessoas jurídicas, que encontram-se em dificuldade de honrar seus compromissos ou pretendem alavancar as vendas com investimentos em seu imobilizado.

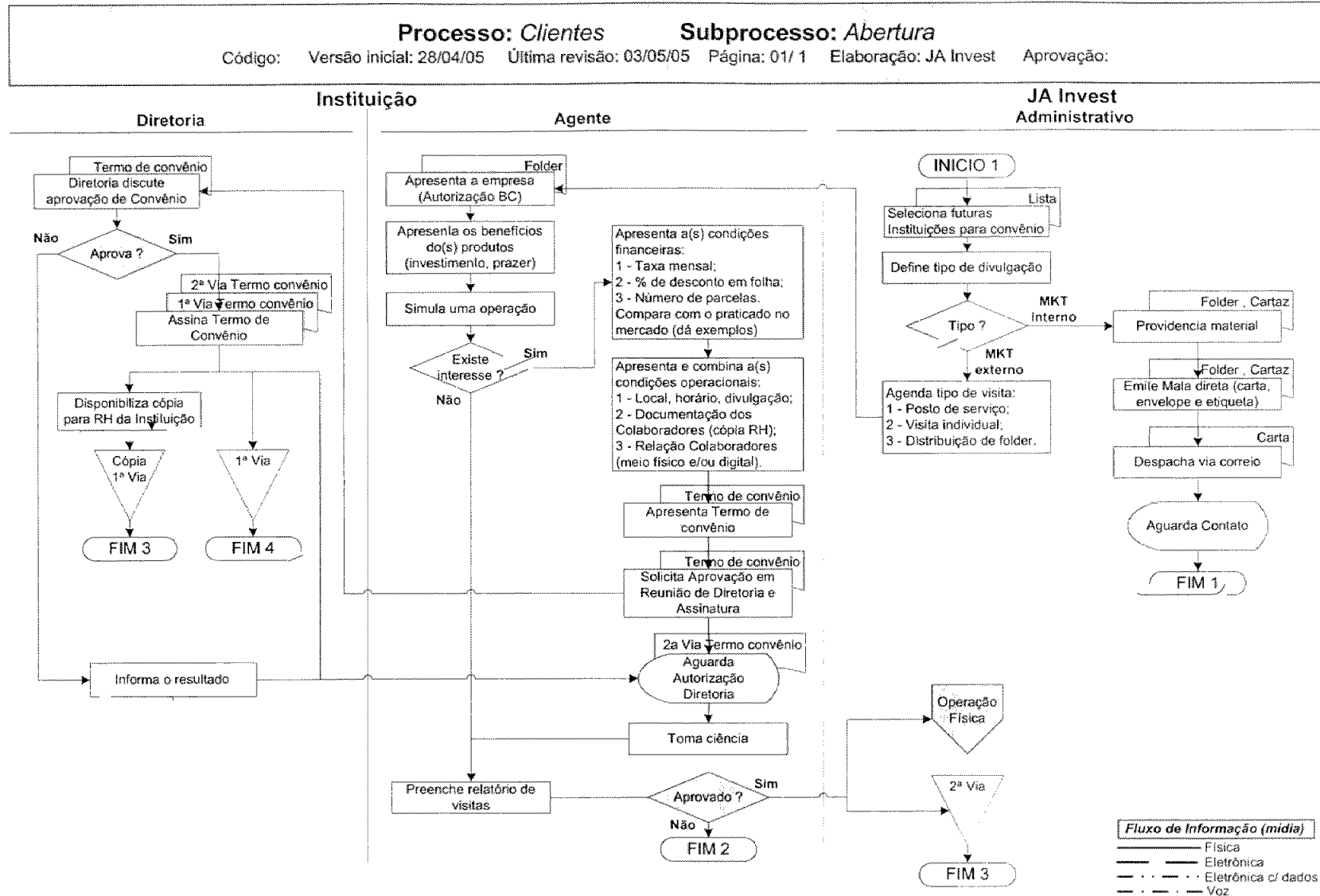
e) Financiamentos em geral: Modalidade de crédito que financia bens duráveis ou semi-duráveis. A instituição financeira paga ao comerciante o valor à vista e recebe do cliente final a quantia parcelada acrescida de juros e taxas.

f) Desconto de recebíveis: Operação tipicamente das operadoras de fomento mercantil (factoring), consiste em descontar antecipadamente cheques e duplicatas, aplicando um deságio nos valores dos mesmos.

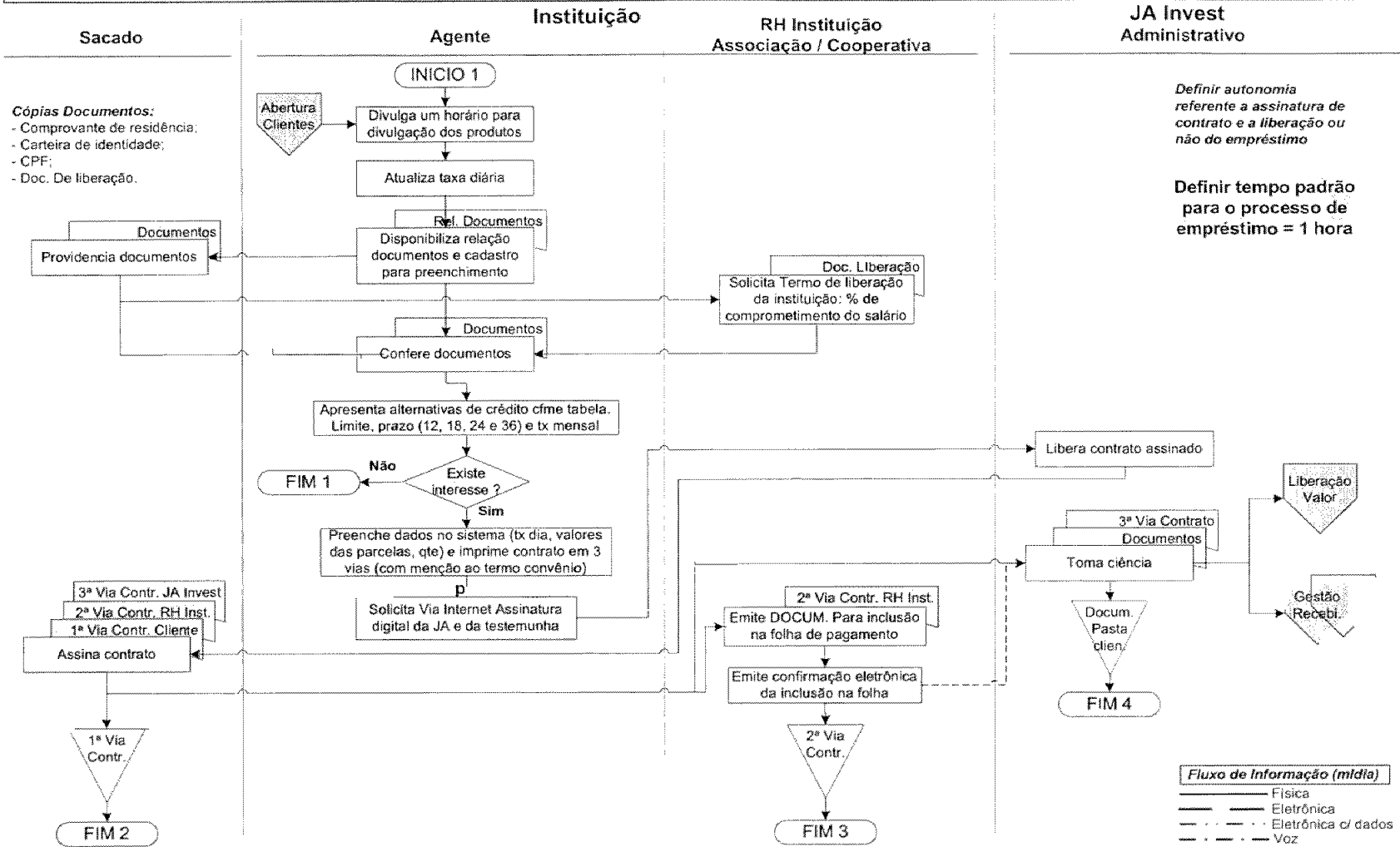
g) Investimentos: Geralmente as financeiras, quando trabalham com esta modalidade, fazem parcerias com bancos, para gerir fundos de investimentos de renda fixa. Estes fundos consistem em diversificar os investimentos em aplicações de risco alto, médio e moderado proporcionando ao cliente destes serviços um retorno acima da média das poupanças tradicionais mas sem correr o risco de perder o montante investido.

#### 4.4 Plano operacional

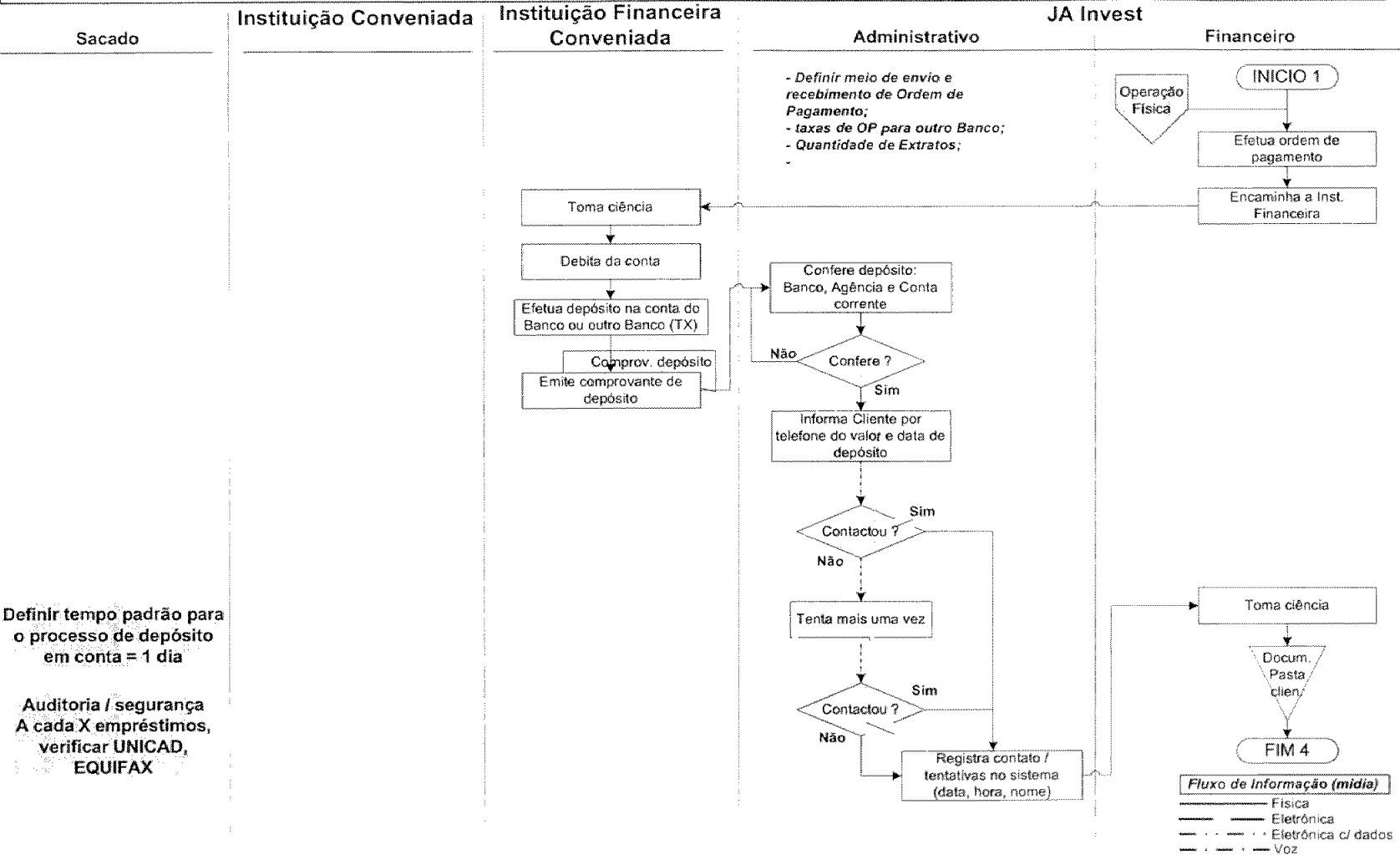
O plano operacional consiste em cinco mapeamentos dos processos existentes em uma financeira. Nos quadros esta especificado cada etapa do processo de crédito consignado. Estes quadros foram desenvolvidos pelos funcionários do Grupo Jaime Aleixo e seus consultores.



Quadro 03: Abertura de clientes  
Fonte: Grupo Jaime Aleixo



Quadro 04: Operação física  
Fonte: Grupo Jaime Aleixo

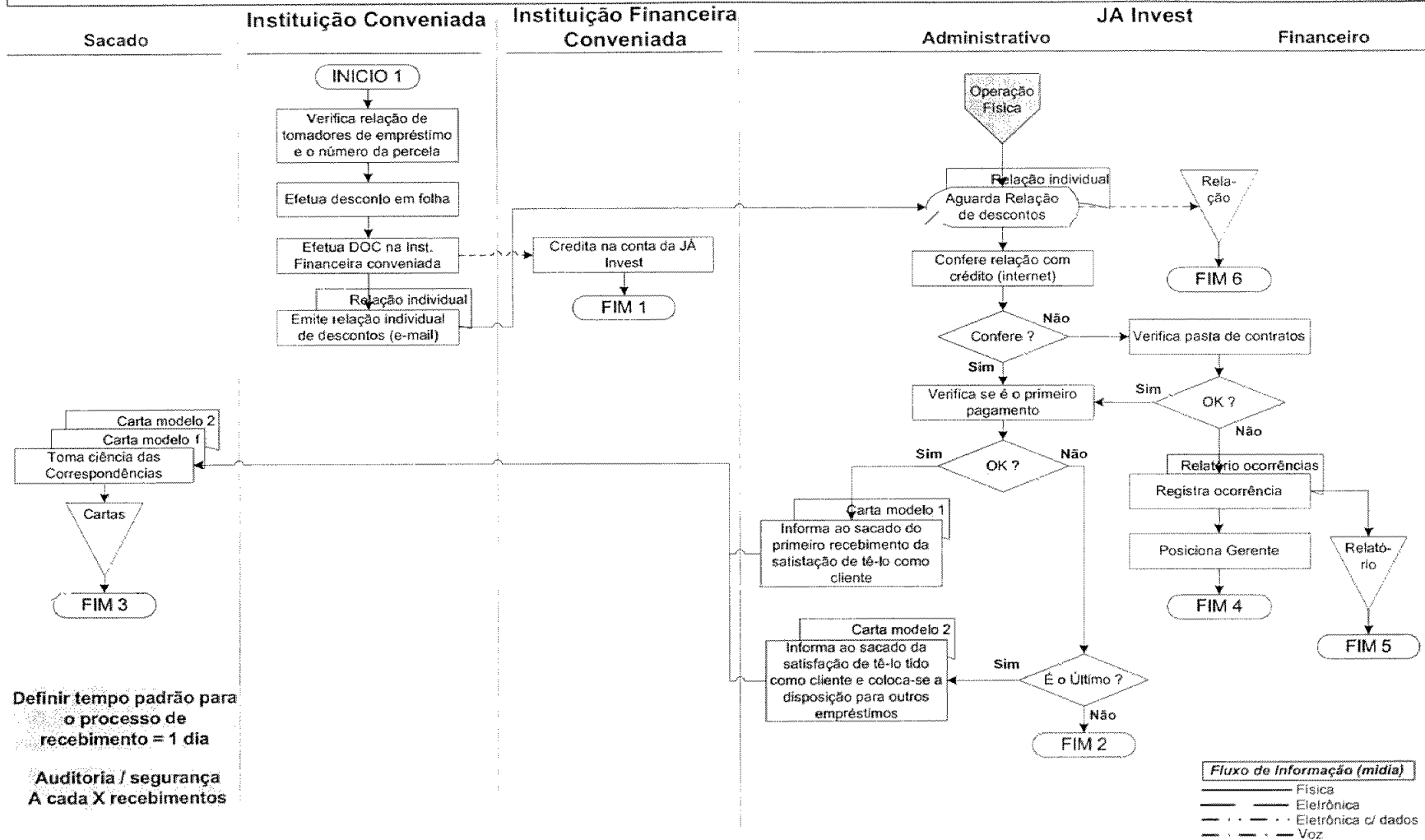


Quadro 05: Liberação do valor  
Fonte: Grupo Jaime Aleixo

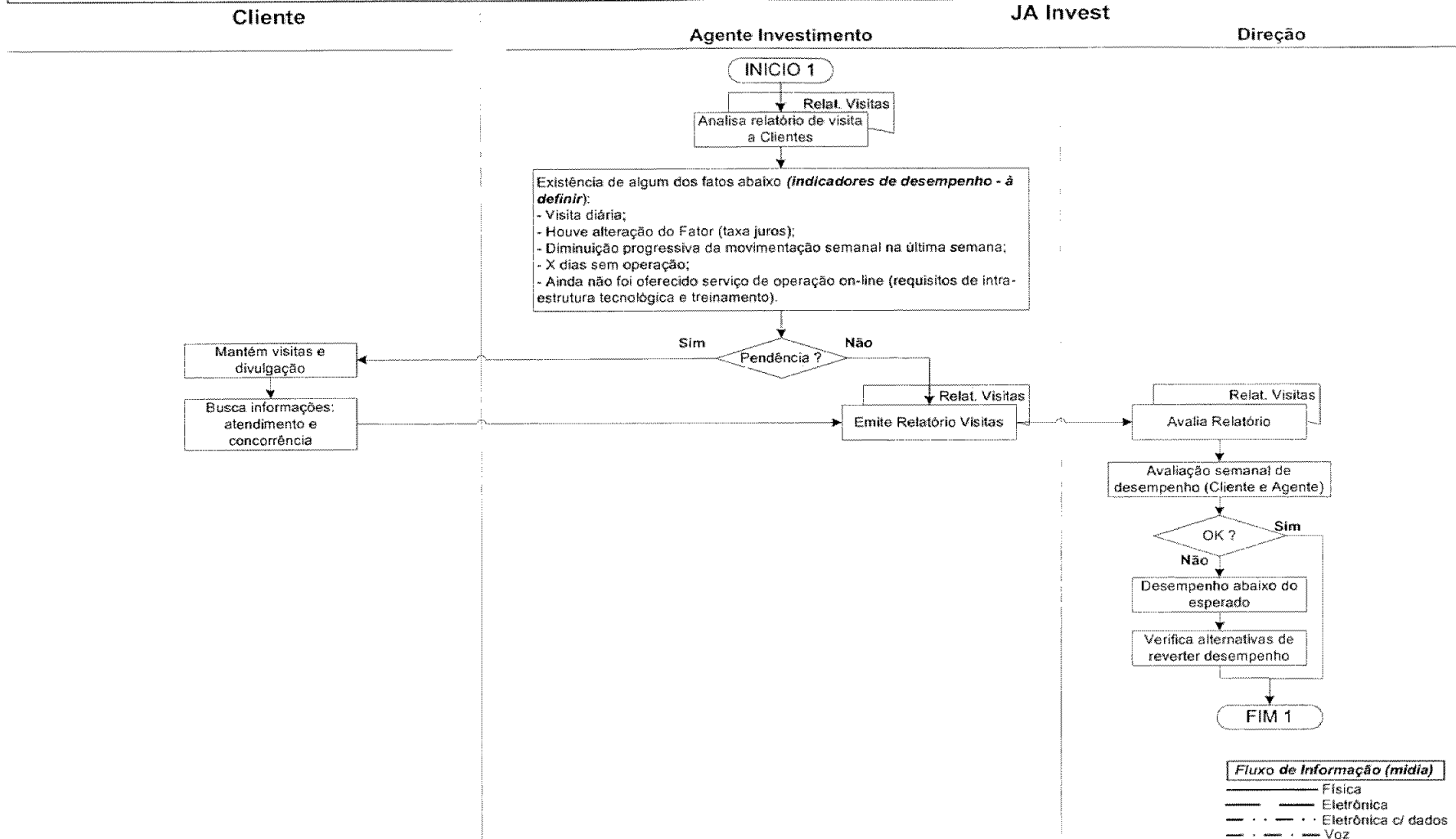
**Processo: Clientes**

**Subprocesso: Gestão do Recebimento mensal**

Código: Versão inicial: 05/05/05 Última revisão: 06/05/05 Página: 01/ 1 Elaboração: JA Invest Aprovação:



Quadro 06: Gestão do recebimento  
Fonte: Grupo Jaime Aleixo



Quadro 07: Manutenção dos clientes  
 Fonte: Grupo Jaime Aleixo

#### 4.5 Análise do mercado

O mercado consumidor proposto neste estudo compreende os funcionários públicos, principalmente estaduais e municipais.

Foi realizada uma pesquisa de mercado com os funcionários públicos de São José e Florianópolis com o objetivo de traçar o perfil dos potenciais clientes e estabelecer suas características com relação a aceitação dos serviços de uma financeira.

A análise de mercado foi realizada através da aplicação de um questionário aplicado com 209 pessoas sendo necessário que fossem funcionários públicos reduzindo para 206 entrevistados em três estabelecimentos públicos, a Universidade Federal de Santa Catarina, a Secretaria de Administração do Estado e a Prefeitura Municipal de São José.



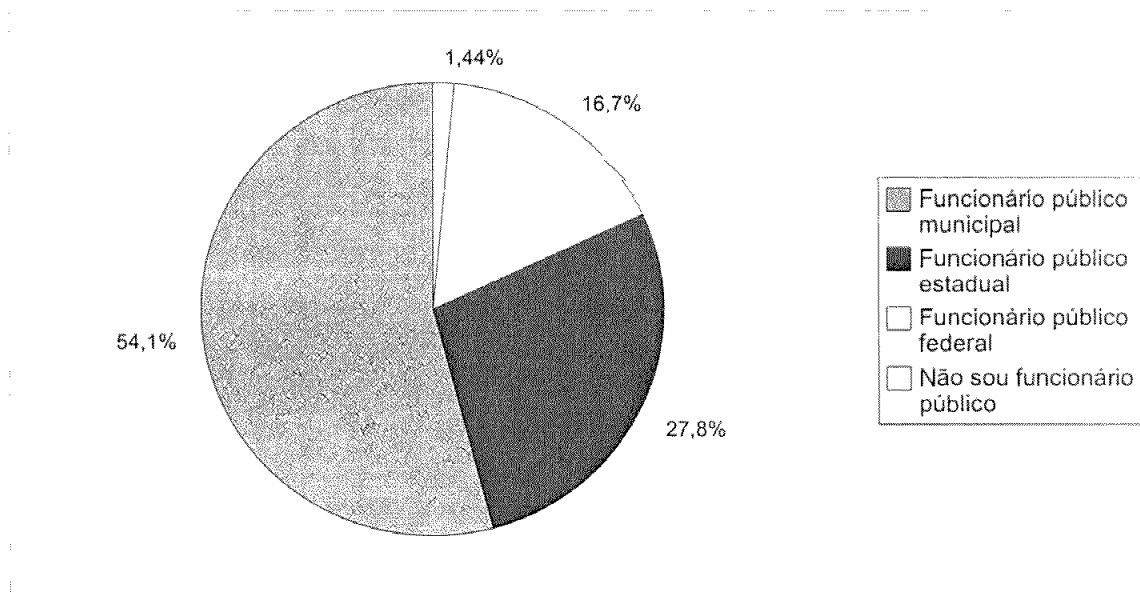
Tabela 1

Você é funcionário público?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Funcionário público municipal	113	113	54,1%	54,07%
Funcionário público estadual	58	171	27,8%	81,82%
Funcionário público federal	35	206	16,7%	98,56%
Não sou funcionário público	3	209	1,4%	100,00%
Total	209	209	100,0%	100,00%

Gráfico 1

Você é funcionário público?



Pode-se notar que a grande maioria dos entrevistados, o que representa 81%, são de funcionários públicos municipais e estaduais públicos alvo para início das atividades da financeira. Sendo 54% de funcionários públicos municipais e 27,8% são de funcionários públicos estaduais.

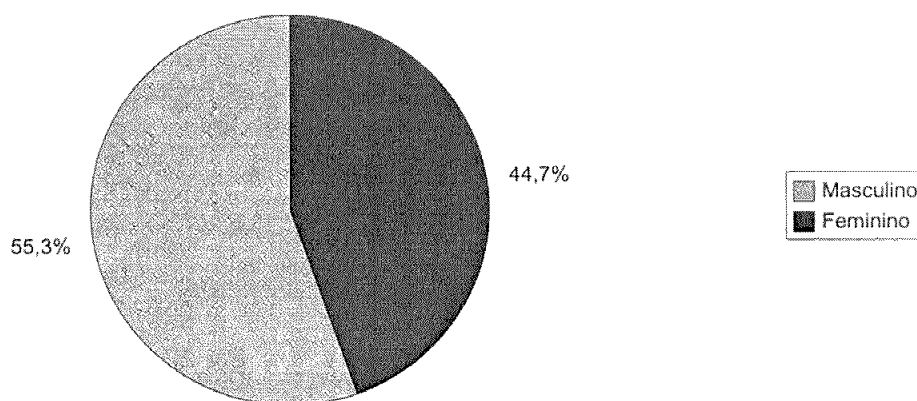
Tabela 2

Sexo

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Masculino	114	114	55,3%	55,34%
Feminino	92	206	44,7%	100,00%
Total	206	206	100,0%	100,00%

Gráfico 2

Sexo



A pesquisa foi representada por 55,3% de pessoas do sexo masculino, com 44,7% do sexo feminino.

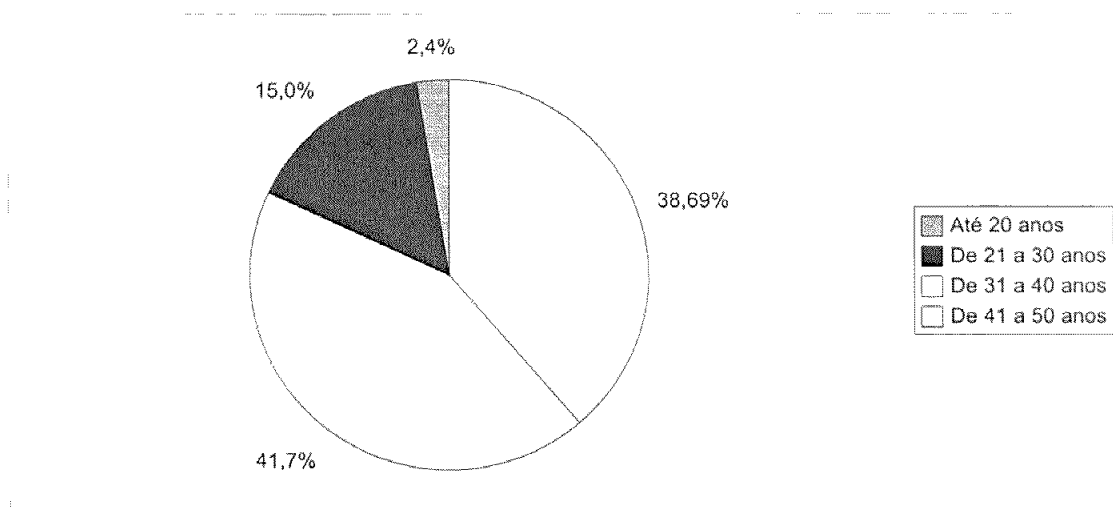
Tabela 3

Idade

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Até 20 anos	5	5	2,4%	2,43%
De 21 a 30 anos	31	36	15,0%	17,48%
De 31 a 40 anos	86	122	41,7%	59,22%
De 41 a 50 anos	77	199	37,4%	96,60%
Acima de 51 anos	7	206	3,4%	100,00%
Total	206	206	100,0%	100,00%

Gráfico 3

Idade



Houve uma grande concentração de adultos entre 31 e 40 anos, representando 41,7% dos entrevistados, 38,7% de adultos entre 41 e 50 anos e apenas, 2,4% de jovens até 20 anos.

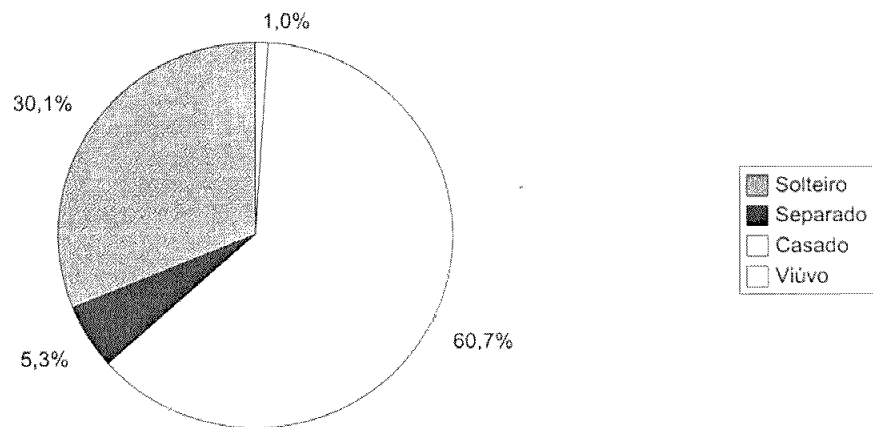
Tabela 4

Estado Civil

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Solteiro	62	62	30,1%	30,10%
Separado	11	73	5,3%	35,44%
Casado	125	198	60,7%	96,12%
Viúvo	2	200	1,0%	97,09%
Divorciado	6	206	2,9%	100,00%
Total	206	206	100,0%	100,00%

Gráfico 4

Estado Civil



A maioria dos entrevistados são casados, representados por 60,7%, seguidos por 30,1% de solteiros.

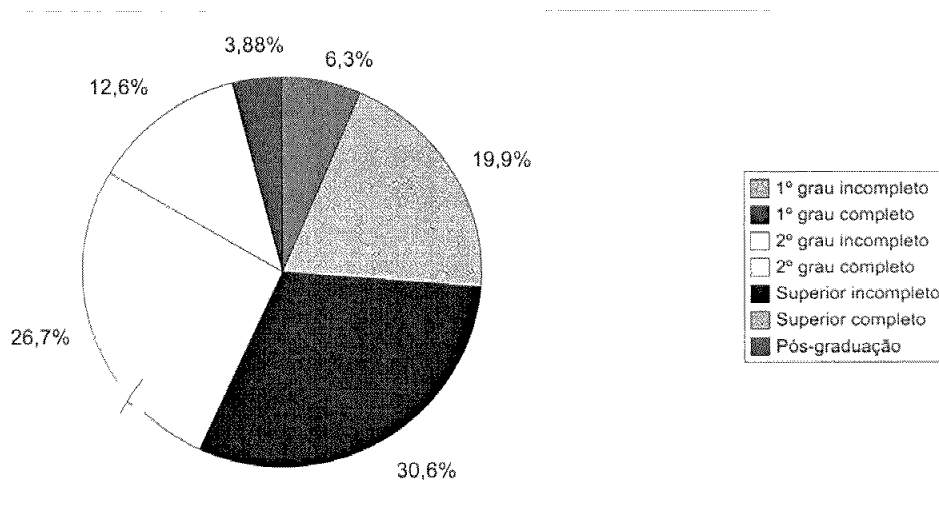
Tabela 5

Qual o seu grau de escolaridade?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
1º grau incompleto	0	0	0,0%	0,00%
1º grau completo	8	8	3,9%	3,88%
2º grau incompleto	26	34	12,6%	16,50%
2º grau completo	55	89	26,7%	43,20%
Superior incompleto	63	152	30,6%	73,79%
Superior completo	41	193	19,9%	93,69%
Pós-graduação	13	206	6,3%	100,00%
Total	206	206	100,0%	100,00%

Gráfico 5

Qual o seu grau de escolaridade?



30,6% dos entrevistados possuem o ensino superior incompleto. 26,7% possuem 2º grau completo e 19,9% com o ensino superior completo.

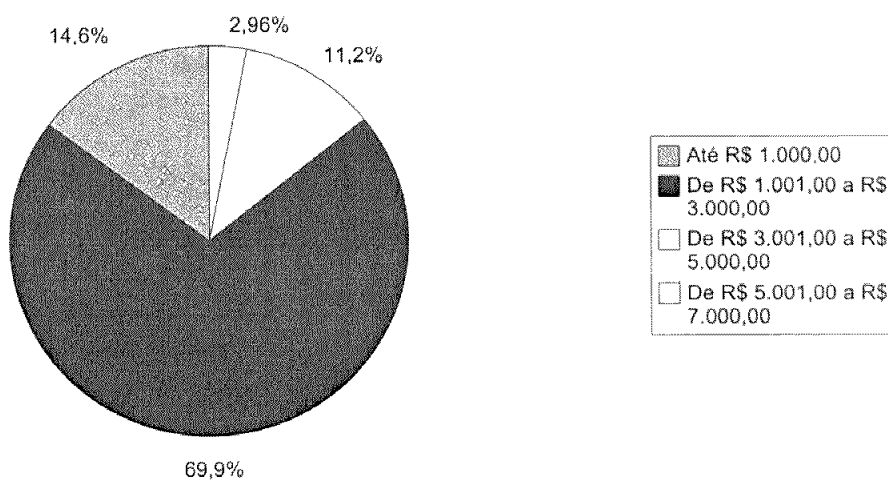
Tabela 6

Qual sua renda mensal?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Até R\$ 1.000,00	30	30	14,6%	14,56%
De R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00	144	174	69,9%	84,47%
De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00	23	197	11,2%	95,63%
De R\$ 5.001,00 a R\$ 7.000,00	6	203	2,9%	98,54%
Acima de R\$ 7.001,00	3	206	1,5%	100,00%
Total	206	206	100,0%	100,00%

Gráfico 6

Qual sua renda mensal?



A faixa de renda da grande maioria dos entrevistados está situada entre 1 mil e 3 mil reais, com 70%. 14,6% dos entrevistados possuem renda familiar de até 1 mil reais.

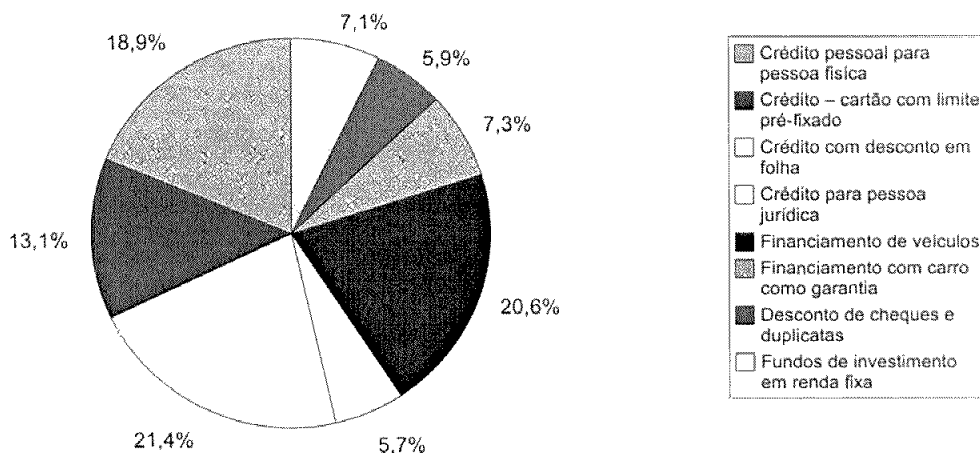
Tabela 7

Qual destes tipos de serviços oferecidos por uma financeira você conhece?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Crédito pessoal para pessoa física	135	135	18,9%	18,88%
Crédito – cartão com limite pré-fixado	94	229	13,1%	32,03%
Crédito com desconto em folha	153	382	21,4%	53,43%
Crédito para pessoa jurídica	41	423	5,7%	59,16%
Financiamento de veículos	147	570	20,6%	79,72%
Financiamento com carro como garantia	52	622	7,3%	86,99%
Desconto de cheques e duplicatas	42	664	5,9%	92,87%
Fundos de investimento em renda fixa	51	715	7,1%	100,00%
Total	715	715	100,0%	100,00%

Gráfico 7

Qual destes tipos de serviços oferecidos por uma financeira você conhece?



O público entrevistado se mostra bem informado sobre os serviços prestados pelas financeiras. Sendo o produto mais conhecido com 21,4% o crédito consignado, seguido com 20,6% pelo financiamento de veículos.

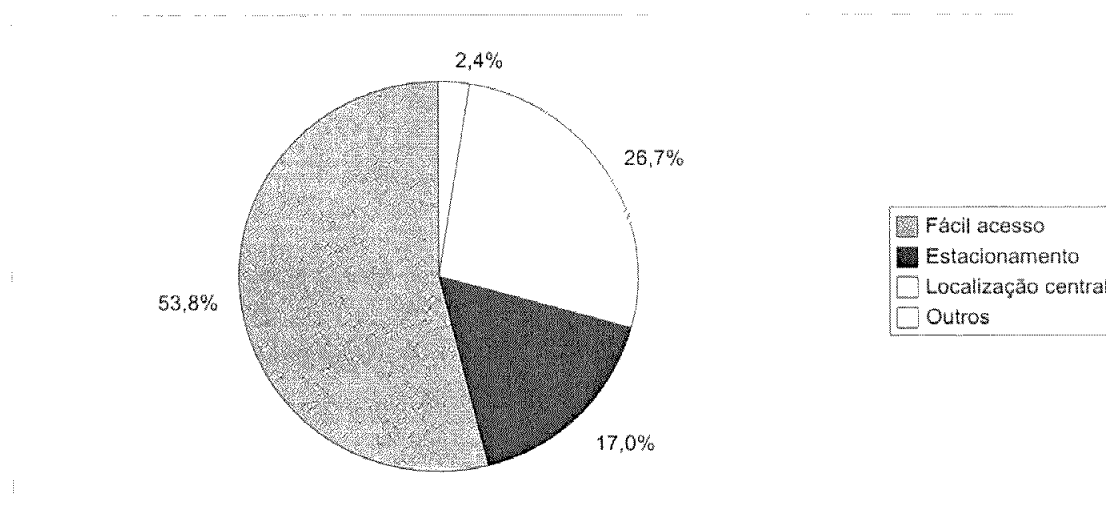
Tabela 8

Quais os critérios que você considera importante na localização de uma financeira?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Fácil acesso	133	133	53,8%	53,85%
Estacionamento	42	175	17,0%	70,85%
Localização central	66	241	26,7%	97,57%
Outros	6	247	2,4%	100,00%
Total	247	247	100,0%	100,00%

Gráfico 8

Quais os critérios que você considera importante na localização de uma financeira?



A preferência dos entrevistados com relação a localização de uma financeira concentrou-se no fácil acesso, com 53,8%, seguido pela localização central com 26,7% dos entrevistados.



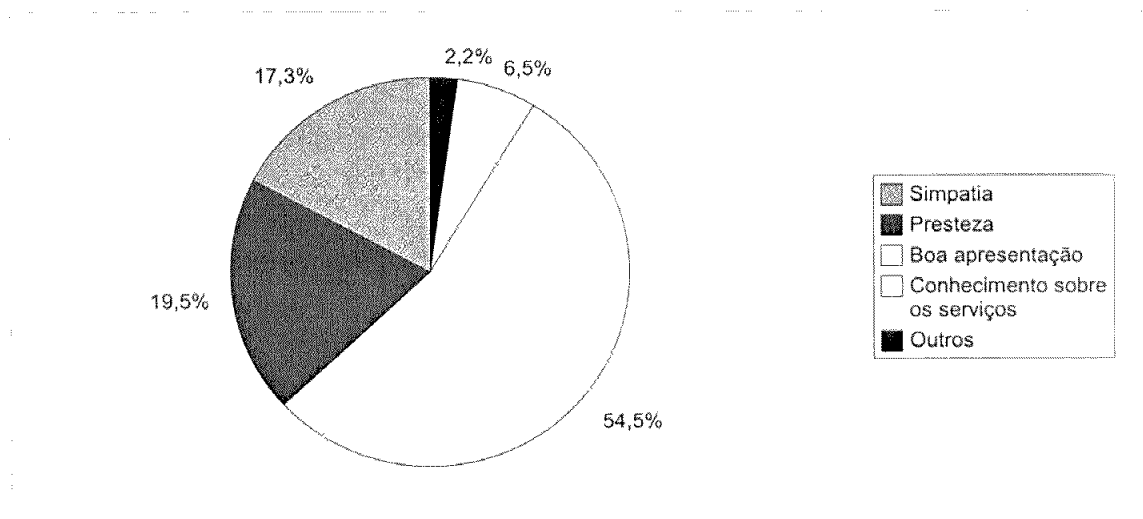
Tabela 9

Em relação ao atendimento, qual característica você considera mais importante?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Simpatia	48	48	17,3%	17,33%
Presteza	54	102	19,5%	36,82%
Boa apresentação	151	253	54,5%	91,34%
Conhecimento sobre os serviços	18	271	6,5%	97,83%
Outros	6	277	2,2%	100,00%
Total	277	277	100,0%	100,00%

Gráfico 9

Em relação ao atendimento, qual característica você considera mais importante?



Em relação ao atendimento a característica considerada mais importante foi a boa apresentação com 54,5%. 19,5% consideram a presteza uma característica importante.

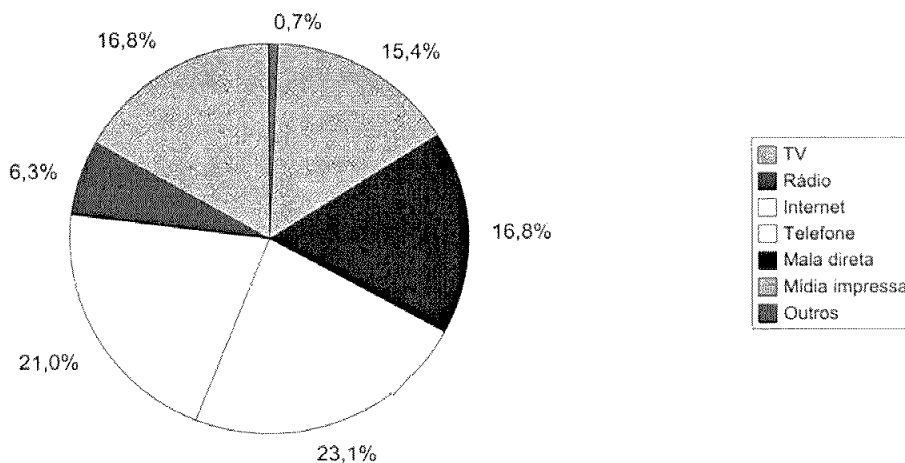
Tabela 10

Qual o meio de comunicação você preferiria para manter-se atualizado dos serviços da financeira?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
TV	48	48	16,8%	16,78%
Rádio	18	66	6,3%	23,08%
Internet	60	126	21,0%	44,06%
Telefone	66	192	23,1%	67,13%
Mala direta	48	240	16,8%	83,92%
Mídia impressa	44	284	15,4%	99,30%
Outros	2	286	0,7%	100,00%
Total	286	286	100,0%	100,00%

Gráfico 10

Qual o meio de comunicação você preferiria para manter-se atualizado dos serviços da financeira?



Nota-se um público dividido quanto a preferência pela comunicação adotada pela financeira. 23,1% consideram o telefone como o meio de comunicação predileto para receber novidades e promoções da financeira, 21% consideram a internet e 16,8% consideram a mala direta.

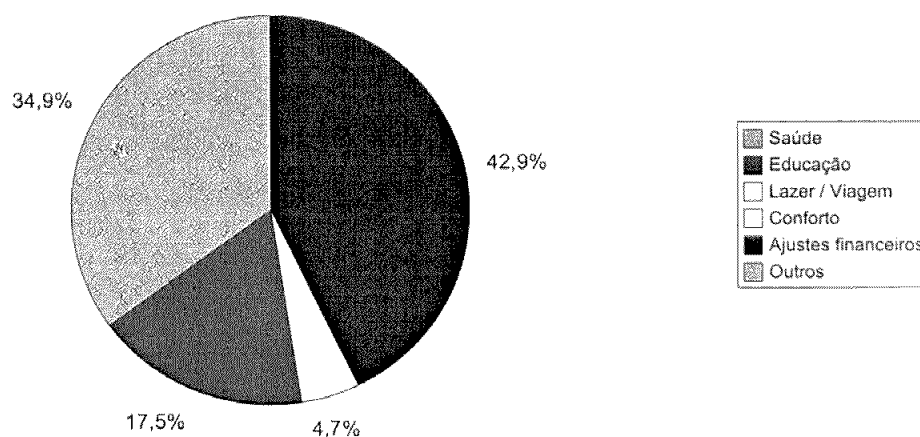
Tabela 11

Quais os motivos que o levariam a utilizar os serviços de uma financeira?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Saúde	96	96	34,9%	34,91%
Educação	48	144	17,5%	52,36%
Lazer / Viagem	13	157	4,7%	57,09%
Conforto	0	157	0,0%	57,09%
Ajustes financeiros	118	275	42,9%	100,00%
Outros	0	275	0,0%	100,00%
Total	275	275	100,0%	100,00%

Gráfico 11

Quais os motivos que o levariam a utilizar os serviços de uma financeira?



42,9% consideram os ajustes financeiros como principal causa para utilizar os serviços de uma financeira e 34,9% consideram a saúde o motivo principal.

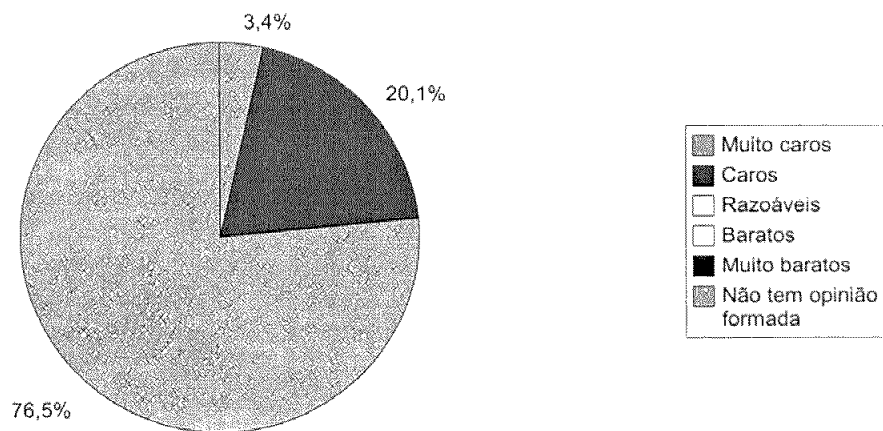
Tabela 12

Em relação as taxas aplicadas pelas financeiras para crédito, você considera:

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Muito caros	156	156	76,5%	76,47%
Caros	41	197	20,1%	96,57%
Razoáveis	0	197	0,0%	96,57%
Baratos	0	197	0,0%	96,57%
Muito baratos	0	197	0,0%	96,57%
Não tem opinião formada	7	204	3,4%	100,00%
Total	204	204	100,0%	100,00%

Gráfico 12

Em relação as taxas aplicadas pelas financeiras para crédito, você considera:



A grande maioria dos entrevistados considera muito caros as taxas aplicadas pela financeiras, representados por 76,5% dos entrevistados.

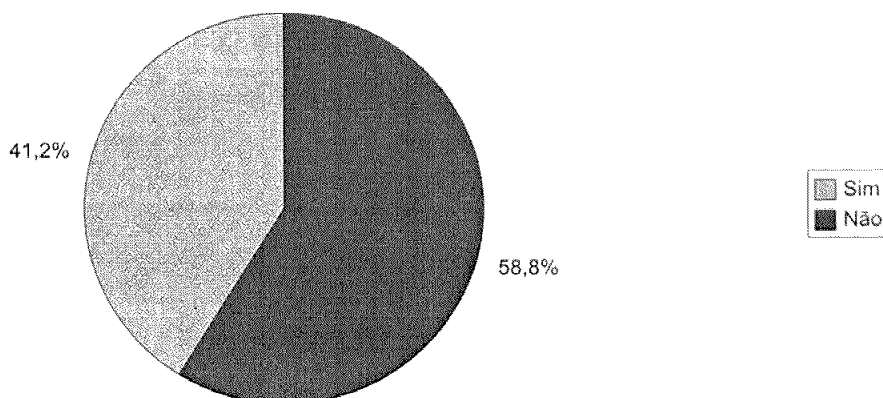
Tabela 13

Você já utilizou algum serviço de uma financeira?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Sim	84	84	41,2%	41,18%
Não	120	204	58,8%	100,00%
Total	204	204	100,0%	100,00%

Gráfico 13

Você já utilizou algum serviço de uma financeira?



Em relação a utilização de serviços de uma financeira, 58,8% ainda não utilizaram os serviços e 41,2% já utilizaram.

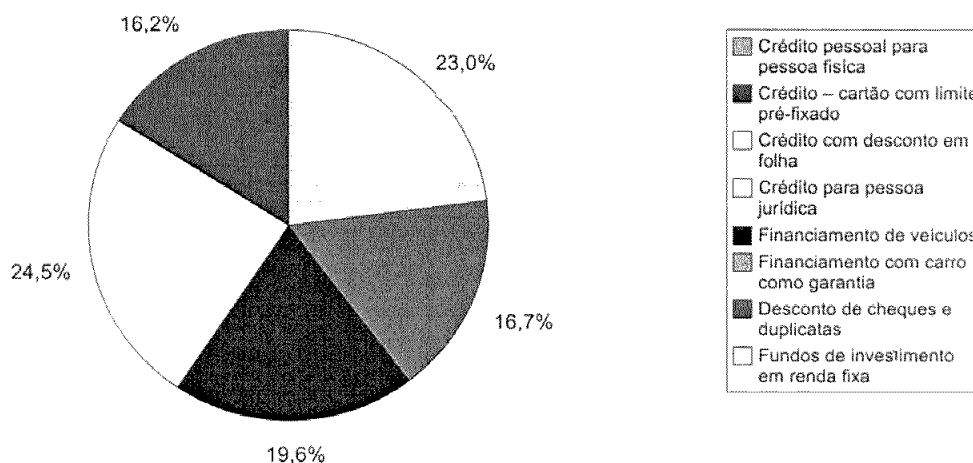
Tabela 14

Qual tipo de serviço você já utilizou ou gostaria de utilizar?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Crédito pessoal para pessoa física	0	0	0,0%	0,00%
Crédito – cartão com limite pré-fixado	33	33	16,2%	16,18%
Crédito com desconto em folha	50	83	24,5%	40,69%
Crédito para pessoa jurídica	0	83	0,0%	40,69%
Financiamento de veículos	40	123	19,6%	60,29%
Financiamento com carro como garantia	0	123	0,0%	60,29%
Desconto de cheques e duplicatas	34	157	16,7%	76,96%
Fundos de investimento em renda fixa	47	204	23,0%	100,00%
Total	204	204	100,0%	100,00%

Gráfico 14

Qual destes tipos de serviços oferecidos por uma financeira você conhece?



Dentre os serviços já utilizados pelos entrevistados o mais citado foi o crédito com desconto em folha representado por 24,5% dos entrevistados. 23% utilizaram o fundo de investimento em renda fixa e 19,6% utilizaram o financiamento de veículos.

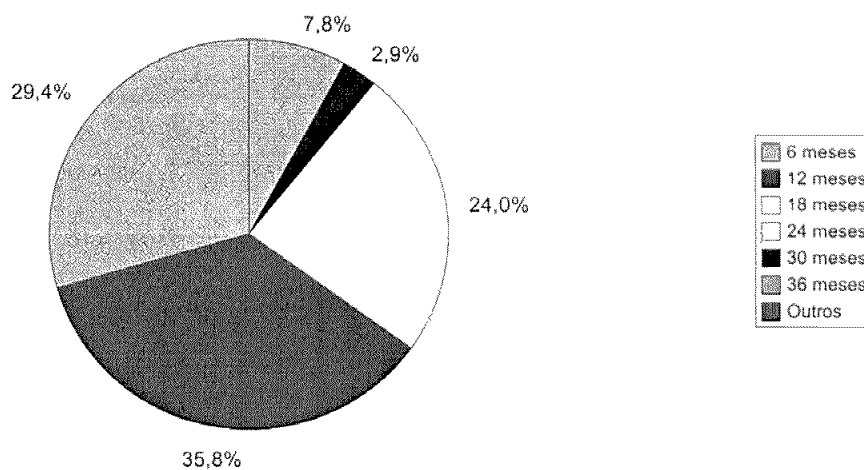
Tabela 15

Qual o período adotado, na utilização deste serviço:

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
6 meses	60	60	29,4%	29,41%
12 meses	73	133	35,8%	65,20%
18 meses	49	182	24,0%	89,22%
24 meses	0	182	0,0%	89,22%
30 meses	6	188	2,9%	92,16%
36 meses	16	204	7,8%	100,00%
Outros	0	204	0,0%	100,00%
Total	204	204	100,0%	100,00%

Gráfico 15

Qual o período adotado, na utilização deste serviço:



A prazo mais citado para pagamento de suas operações com financeiras foi de 12 meses, com 35,8%. 29,4% dos entrevistados utilizaram o prazo de 6 meses e 24% utilizaram 18 meses.

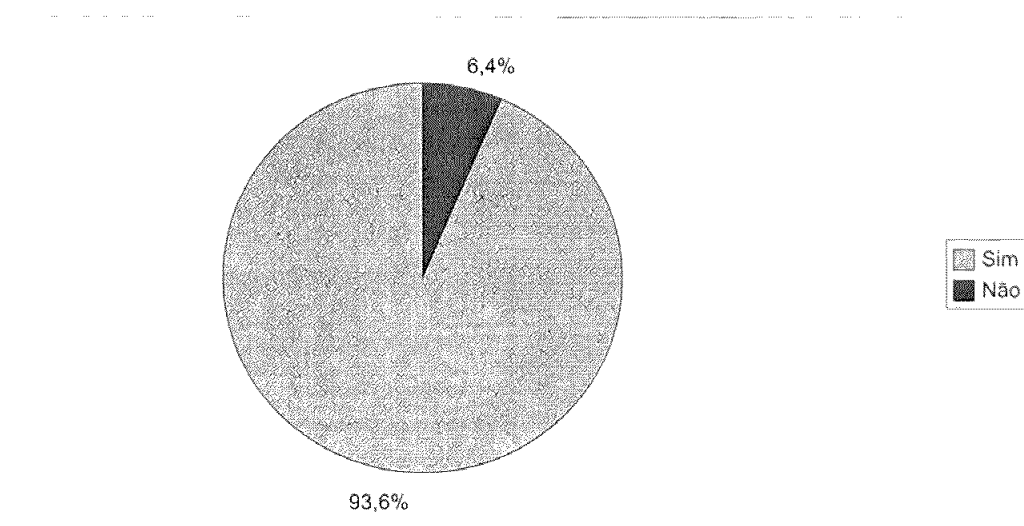
Tabela 16

Você autorizaria que as parcelas de um empréstimo fossem descontadas da folha de pagamentos?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Sim	191	191	93,6%	93,63%
Não	13	204	6,4%	100,00%
Total	204	204	100,0%	100,00%

Gráfico 16

Você autorizaria que as parcelas de um empréstimo fossem descontadas da folha de pagamentos?



A grande maioria dos entrevistados autorizaria que as parcelas de um empréstimo fossem descontadas da folha de pagamento, representados por 93,6% contra 6,4% que não autorizaria.



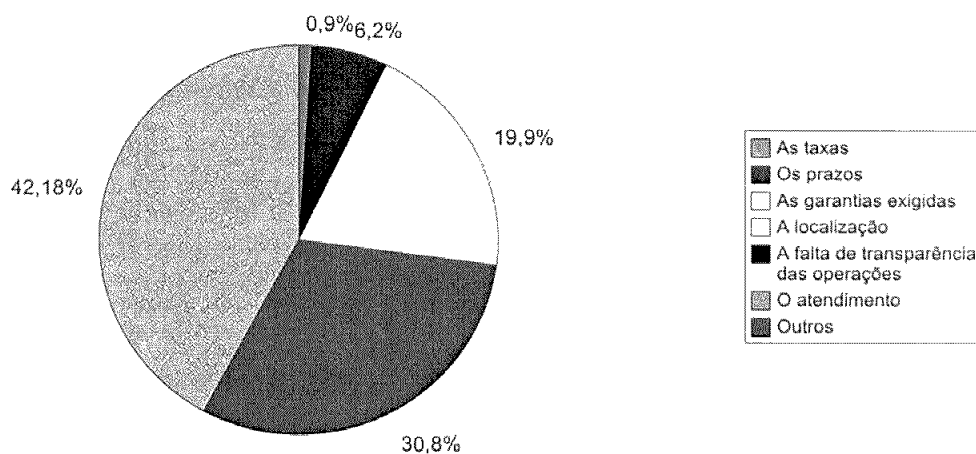
Tabela 17

Dentre as dificuldades de utilizar uma financeira, qual você considera a mais determinante?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
As taxas	89	89	42,2%	42,18%
Os prazos	65	154	30,8%	72,99%
As garantias exigidas	42	196	19,9%	92,89%
A localização	0	196	0,0%	92,89%
A falta de transparência das operações	13	209	6,2%	99,05%
O atendimento	0	209	0,0%	99,05%
Outros	2	211	0,9%	100,00%
Total	211	211	100,0%	100,00%

Gráfico 17

Dentre as dificuldades de utilizar uma financeira, qual você considera a mais determinante?



42,1% dos entrevistados citaram as taxas como dificuldade determinante para utilizar uma financeira, 30,8% consideraram os prazos e 19,9% as garantias exigidas.

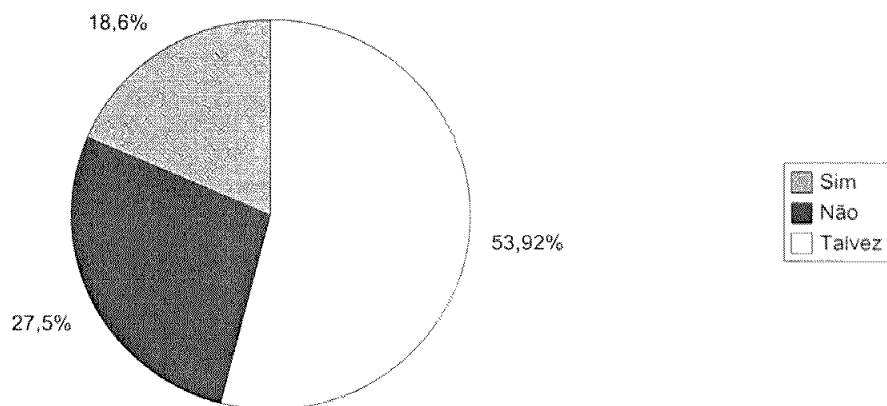
Tabela 18

Caso fosse aberto uma financeira em São José, você utilizaria seus serviços?

	F. absoluta	F. abs. Acum.	F. relativa	F. rel. Acum.
Sim	38	38	18,6%	18,63%
Não	56	94	27,5%	46,08%
Talvez	110	204	53,9%	100,00%
Total	204	204	100,0%	100,00%

Gráfico 18

Caso fosse aberto uma financeira em São José, você utilizaria seus serviços?



A grande maioria dos entrevistados talvez utilizaria os serviços de uma financeira instalada em São José, com 53,92%. 27,5% não utilizariam os serviços contra 18,6% que utilizariam .

## 4.6 Estratégia de marketing para comercialização

Nesta etapa pretende-se abordar métodos de comercialização, diferenciais de serviços para o cliente, política de taxas e prazos, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

### 4.6.1 Produto e fornecedores

A J. A. Invest pretende auxiliar nas realizações pessoais e profissionais de seus clientes, através de um atendimento personalizado, com créditos simplificados, com rapidez e sem burocracia, tornando-se parceira do cliente em uma negociação onde os dois lados ganhem, oferecendo os serviços listados no tópico 4.3 deste projeto.

Os fornecedores da J. A. Invest são a RAK informática, J. Ziliotto para os móveis e uma prestadora de serviço para elaboração do software que irão auxiliar na constituição, fornecendo os equipamentos, móveis e software para o início das operações da financeira. Após o início das operações os únicos fornecedores serão as lojas de material para escritório, que serão definidas conforme cotação mensal.

Para a operação de crédito da financeira não existe fornecedor externo, sendo o único fornecedor o próprio acionista que aplicou o dinheiro para ser comercializado pela financeira, sendo o dinheiro o produto para venda de uma financeira.

### 4.6.2 Preço

A J. A. Invest terá uma estratégia mercadológica de parcelas descontadas em folha de pagamento, o crédito consignado. Com o crédito consignado a financeira tem seu risco

diminuído significativamente, podendo adotar as menores taxas de juros e prazos especiais para seus clientes.

Adotando taxas reduzidas e prazos especiais a J. A. Invest torna-se parceira de seus clientes contribuindo para a concretização de sonhos.

#### 4.6.3 Praça e concorrentes

A J. A. Invest não pretende iniciar-se no mercado de forma agressiva. Conforme a estratégia adotada pelo Grupo Jaime Aleixo, que prova a cada ano ser uma estratégia segura e de crescimento sustentado. A J. A. Invest pretende se firmar no mercado com um público alvo, os servidores públicos, ganhando eficiência nas operações e qualidade nos serviços para depois analisar uma forma de crescimento tanto de clientes quanto de serviços ofertados.

Como o investimento inicial será empregado com capital do Grupo Jaime Aleixo, não a necessidade de buscar recursos de terceiros. E as parcerias serão analisadas com o decorrer das atividades e o potencial crescimento do empreendimento.

Os concorrentes diretos da J. A. Invest são bancos e financeiras como BESC, HSBC, Itaú, Caixa, Banco do Brasil e Banco BMG e as financeiras como Losango, Fininvest, Santinvest e Facilita. Para representar os bancos foi escolhido, a critério do autor pela similaridade com as operações pretendidas pela J. A. Invest, o BESC e as financeiras foram representadas pela Santinvest e pela Losango.

a) Santinvest: A Santinvest teve seu início em 1992, com o propósito de estimular a economia estadual promovendo investimentos através de participações em negócios e empreendimentos. Os principais produtos da Santinvest são o investimento em renda fixa, o crédito por consignação e o crédito para pessoa jurídica para capital de giro, trabalhando em parceria com o Banco Itaú e o HSBC. Por estas características e principalmente pelo crédito

consignado, a Santinvest enquadra-se em um forte concorrente para a J. A. Invest, sendo uma empresa ainda pequena para o ramo financeiro, movimentando em 2004, R\$ 28.694.186,00.

b) Banco do Estado de Santa Catarina – BESC: O BESC é um banco estadual presente no mercado catarinense a mais de 20 anos, seus principais produtos para crédito e financiamento são o empréstimo fácil BESC, o financeiro que representa o crédito direto ao consumidor, títulos descontados (desconto de recebíveis), o crédito para capital de giro para pessoa jurídica, o cartão com limite pré-fixado e o crédito consignado aos aposentados do INSS.

c) Losango: A Losango é uma empresa com mais de 35 anos de mercado, possuindo 120 filiais no Brasil, uma delas localizada na cidade de Florianópolis. Os principais produtos são o empréstimo pessoal, cartões com limites pré-fixados, crédito direto ao consumidor e o financiamento de veículos. Apesar de ser uma grande empresa no mercado, a Losango trabalha com serviços que neste primeiro momento não serão explorados pela J. A. Invest.

Por fim, as organizações como os bancos e financeiras que possuem um grande número de clientes e diversas filiais pelo Brasil possuem benefícios de credibilidade no mercado, padronização nas operações e conveniência para seus clientes que já operam com as mesmas, porém o tamanho destas organizações torna-se uma ameaça as mesmas por dificultar a flexibilidade e personalização do atendimento, sendo este um dos pontos a ser explorado pela J. A. Invest.

#### 4.6.4 Promoção

A mídia mais utilizada será a mídia impressa, sendo direcionada ao público alvo, os funcionários públicos estaduais e municipais, assim a forma que mais alavancará as operações da financeira serão os consumidores que divulgarão as qualidades dos serviços prestados pela

financeira, demonstrando as vantagens de se tornar um parceiro da J. A. Invest.

Outras formas de atingir o público alvo da financeira são através de outdoor, busdoor, brindes entregues nos órgãos públicos e pequenas inserções em propagandas de rádio.

A fidelização do cliente também será um aspecto importante na obtenção de novos clientes e para manutenção dos antigos, através de programas de descontos para antigos clientes a financeira pretende cativar os antigos clientes a divulgar as vantagens do empreendimento.

#### 4.7 Plano financeiro

Nesta etapa serão analisados os aspectos econômicos e financeiros para a implantação do novo empreendimento.

##### 4.7.1 Investimento inicial

Para a implantação da J. A. Invest o BACEN exige que sejam integralizados R\$4.900.000,00 (quatro milhões e novecentos mil reais), antes do início de suas atividades.

Com este montante a empresa pretende custear os investimentos fixos, suas despesas e custos iniciais e com o restante disponibilizar aos clientes na concessão de crédito. Por isso, a grande importância em minimizar os gastos iniciais para ter uma maior margem de recursos para operar a empresa.

##### 4.7.2 Investimento fixo

Para a J. A. Invest o investimento fixo consiste no custo de oportunidade das

instalações do Grupo que serão destinadas ao empreendimento, os móveis que serão adquiridos e os equipamentos necessários para as operações do negócio. O quadro 08 demonstra os investimentos necessário para o início das operações da financeira.

<b>Investimento fixo</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Móveis	R\$ 17.590,00
Equipamentos	R\$ 5.172,00
Instalações	R\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 24.762,00</b>

Quadro 08: Investimento fixo

Fonte: Elaborado pelo autor

No item instalações está sendo considerado o custo de oportunidade da sala destinada a financeira, pois o Centro Comercial pertence ao Grupo Jaime Aleixo, porém está sendo destinado um espaço a financeira, deixando de gerar receita através da locação, sendo necessário contabilizar este custo de oportunidade. E os investimentos em móveis e equipamentos serão detalhados a seguir.

O quadro 09 representa os móveis que serão adquiridos pela J. A. Invest.

<b>Móveis</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Mesa (estação de trabalho)	7	R\$ 5.790,00
Cadeiras	14	R\$ 5.500,00
Armários	5	R\$ 3.100,00
Sofá	2	R\$ 3.200,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 17.590,00</b>

Quadro 09: Orçamento de móveis

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores adotados para os móveis segue o padrão de mobília já utilizados pelo Grupo Jaime Aleixo, sendo utilizado o mesmo fornecedor para a aquisição dos mesmos.

Os equipamentos adquiridos para a financeira encontram-se no quadro 10 abaixo:

<b>Equipamentos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Microcomputador	2	R\$ 3.200,00
Impressora laserjet	1	R\$ 1.200,00
Aparelho de fax	1	R\$ 698,00
Aparelho telefônico	2	R\$ 74,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 5.172,00</b>

Quadro 10: Orçamento de máquinas e equipamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

A compra destes equipamentos será feita conforme cotação de preço realizada pelo Grupo, dentre os fornecedores já cadastrados no mesmo.

#### 4.7.3 Orçamento das operações

Nesta etapa serão analisados as estimativa de receitas do empreendimento e os custos e despesas envolvidos na operação da J. A. Invest.

##### 4.7.3.1 Estimativa de receitas

De acordo com pesquisa realizada na financeira de Curitiba no início de suas operações e adotando a mesma estratégia para a J. A. Invest, tendo um início pequeno e sustentado, para depois avaliar o potencial de crescimento. O quadro 11 demonstra três cenários adotados para número de clientes pela financeira de Curitiba e que serão adotados também pela J. A. Invest para o primeiro mês de atividade.

<b>Otimista</b>	<b>Intermediário</b>	<b>Pessimista</b>
2000	1500	1000

Quadro 11: Estimativa de clientes por cenário no primeiro mês

Fonte: Elaborado pelo autor



A estratégia adotada pela financeira de Curitiba, coincide com a estratégia do Grupo Jaime Aleixo de começar com poucos clientes, de maneira sustentável.

As possibilidades de operações de crédito consignado variam conforme quadro 12 abaixo:

Valor	2,00%		2,50%		3,00%	
	Prazo	Parcela	Prazo	Parcela	Prazo	Parcela
R\$ 500,00	6	R\$ 89,26	12	R\$ 48,74	18	R\$ 36,35
R\$ 1.000,00	6	R\$ 178,53	12	R\$ 97,49	18	R\$ 72,71
R\$ 1.500,00	6	R\$ 267,79	12	R\$ 146,23	18	R\$ 109,06
R\$ 2.000,00	6	R\$ 357,05	12	R\$ 194,97	18	R\$ 145,42
R\$ 2.500,00	6	R\$ 446,31	12	R\$ 243,72	18	R\$ 181,77
R\$ 3.000,00	6	R\$ 535,58	12	R\$ 292,46	18	R\$ 218,13
R\$ 3.500,00	6	R\$ 624,84	12	R\$ 341,20	18	R\$ 254,48
R\$ 4.000,00	6	R\$ 714,10	12	R\$ 389,95	18	R\$ 290,83
R\$ 4.500,00	6	R\$ 803,37	12	R\$ 438,69	18	R\$ 327,19
R\$ 5.000,00	6	R\$ 892,63	12	R\$ 487,44	18	R\$ 363,54
R\$ 5.500,00	6	R\$ 981,89	12	R\$ 536,18	18	R\$ 399,90
R\$ 6.000,00	6	R\$ 1.071,15	12	R\$ 584,92	18	R\$ 436,25

Quadro 12: Base de dados para operações de crédito consignado

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados foram calculados pelo autor para o crédito consignado. Com o número de clientes estimados em três cenários, o otimista, o intermediário e o pessimista, será estimado a receita nos três cenários utilizando como valor médio de empréstimos R\$ 2.000,00 e taxa média de 2,50% a. m. com prazo de 12 meses, conforme o quadro 13 abaixo.

Mês	Clientes	Prestação	Receita mensal	Valor emprest.	Novos clientes
Janeiro	1500	R\$ 194,97	R\$ 292.455,00	R\$ 2.000,00	146
Fevereiro	1646	R\$ 194,97	R\$ 320.964,98	R\$ 2.000,00	160
Março	1807	R\$ 194,97	R\$ 352.254,25	R\$ 2.000,00	176
Abril	1983	R\$ 194,97	R\$ 386.593,75	R\$ 2.000,00	193
Maiο	2176	R\$ 194,97	R\$ 424.280,84	R\$ 2.000,00	212
Junho	2388	R\$ 194,97	R\$ 465.641,86	R\$ 2.000,00	233
Julho	2621	R\$ 194,97	R\$ 511.034,96	R\$ 2.000,00	256
Agosto	2877	R\$ 194,97	R\$ 560.853,20	R\$ 2.000,00	280
Setembro	3157	R\$ 194,97	R\$ 615.527,98	R\$ 2.000,00	308
Outubro	3465	R\$ 194,97	R\$ 675.532,72	R\$ 2.000,00	338
Novembro	3803	R\$ 194,97	R\$ 741.387,03	R\$ 2.000,00	371
Dezembro	4173	R\$ 194,97	R\$ 813.661,14	R\$ 2.000,00	407

Quadro 13: Simulações de operações em cada cenário

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os dados do quadro 08 acima e a equação a seguir:

Prestações X Número de clientes = Receita mensal

A receita mensal considera o que foi pago pelos clientes durante o mês, para os três cenários, conforme os quadros 14, 15 e 16 abaixo.

	Otimista	Intermediário	Pessimista
<b>Clientes iniciais</b>	2000	1500	1000
<b>Taxa</b>	2,50%	2,50%	2,50%
<b>Prazo (meses)</b>	12	12	12
<b>Prestações</b>	R\$ 194,97	R\$ 194,97	R\$ 194,97
<b>Valor emprestado por cliente</b>	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00

Quadro 14: Estimativa de receitas para o primeiro ano, no cenário otimista

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o cenário intermediário tem-se:

Mês	Clientes	Prestação	Receita mensal	Valor emprest.	Novos clientes
<b>Janeiro</b>	2000	R\$ 194,97	R\$ 389.940,00	R\$ 2.000,00	195
<b>Fevereiro</b>	2195	R\$ 194,97	R\$ 427.953,30	R\$ 2.000,00	214
<b>Março</b>	2409	R\$ 194,97	R\$ 469.672,33	R\$ 2.000,00	235
<b>Abril</b>	2644	R\$ 194,97	R\$ 515.458,34	R\$ 2.000,00	258
<b>Mai</b>	2902	R\$ 194,97	R\$ 565.707,79	R\$ 2.000,00	283
<b>Junho</b>	3184	R\$ 194,97	R\$ 620.855,82	R\$ 2.000,00	310
<b>Julho</b>	3495	R\$ 194,97	R\$ 681.379,94	R\$ 2.000,00	341
<b>Agosto</b>	3835	R\$ 194,97	R\$ 747.804,27	R\$ 2.000,00	374
<b>Setembro</b>	4209	R\$ 194,97	R\$ 820.703,97	R\$ 2.000,00	410
<b>Outubro</b>	4620	R\$ 194,97	R\$ 900.710,29	R\$ 2.000,00	450
<b>Novembro</b>	5070	R\$ 194,97	R\$ 988.516,04	R\$ 2.000,00	494
<b>Dezembro</b>	5564	R\$ 194,97	R\$ 1.084.881,52	R\$ 2.000,00	542

Quadro 15: Estimativa de receitas para o primeiro ano, no cenário intermediário

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o cenário pessimista tem-se:

<b>Mês</b>	<b>Clientes</b>	<b>Prestação</b>	<b>Receita mensal</b>	<b>Valor emprest.</b>	<b>Novos clientes</b>
<b>Janeiro</b>	1500	R\$ 194,97	R\$ 292.455,00	R\$ 2.000,00	146
<b>Fevereiro</b>	1646	R\$ 194,97	R\$ 320.964,98	R\$ 2.000,00	160
<b>Março</b>	1807	R\$ 194,97	R\$ 352.254,25	R\$ 2.000,00	176
<b>Abril</b>	1983	R\$ 194,97	R\$ 386.593,75	R\$ 2.000,00	193
<b>Mai</b>	2176	R\$ 194,97	R\$ 424.280,84	R\$ 2.000,00	212
<b>Junho</b>	2388	R\$ 194,97	R\$ 465.641,86	R\$ 2.000,00	233
<b>Julho</b>	2621	R\$ 194,97	R\$ 511.034,96	R\$ 2.000,00	256
<b>Agosto</b>	2877	R\$ 194,97	R\$ 560.853,20	R\$ 2.000,00	280
<b>Setembro</b>	3157	R\$ 194,97	R\$ 615.527,98	R\$ 2.000,00	308
<b>Outubro</b>	3465	R\$ 194,97	R\$ 675.532,72	R\$ 2.000,00	338
<b>Novembro</b>	3803	R\$ 194,97	R\$ 741.387,03	R\$ 2.000,00	371
<b>Dezembro</b>	4173	R\$ 194,97	R\$ 813.661,14	R\$ 2.000,00	407

Quadro 16: Estimativa de receitas para o primeiro ano, no cenário pessimista

Fonte: Elaborado pelo autor

A taxa de 2,5% e o prazo de pagamento de 12 meses foram mantidos constantes pelo autor e a receita mês representa o faturamento de acordo com o número de clientes para cada cenário, considerando a re-utilização nas operações, com novos clientes, das parcelas pagas.

#### 4.7.3.2 Estimativa de despesas e custos

O quadro 17 apresenta os itens de despesa mensais do novo empreendimento.

Itens de despesa		Valor (R\$) Mensal
Utilidades		
	Energia elétrica	R\$ 130,00
	Telefone	R\$ 1.100,00
	<b>Sub-total</b>	<b>R\$ 1.230,00</b>
Manutenções		
	Equipamentos	R\$ 250,00
	Móveis	R\$ 879,50
	<b>Sub-total</b>	<b>R\$ 1.169,50</b>
Depreciação		
	Equipamentos	R\$ 8,22
	Móveis	R\$ 43,98
	Computadores	R\$ 66,67
	<b>Sub-total</b>	<b>R\$ 1.169,50</b>
Pessoal		
	Diretores	R\$ 7.000,00
	Contador	R\$ 1.500,00
	Ag. de operações	R\$ 1.200,00
	<b>Sub-total</b>	<b>R\$ 10.150,00</b>
Serviços tercerizados		
	Jurídico	R\$ 1.500,00
	Limpeza	R\$ 450,00
	<b>Sub-total</b>	<b>R\$ 1.950,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 15.669,00</b>

Quadro 17: Despesas fixas

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores de utilidade, manutenção, depreciação e serviços tercerizados do quadro anterior foram coletados conforme histórico presente no Grupo Jaime Aleixo e as despesas com pessoal foram estimados pelo autor de acordo com os salários adotados pelo Grupo. O quadro 18 consiste nos valores de depreciação dos equipamentos utilizados pela J. A. Invest.

Depreciação	Valor do equip.(R\$)	Taxa de deprec. Anual	Deprec. (R\$) anual	Deprec. (R\$) mensal
Móveis	R\$ 17.590,00	3,00%	R\$ 527,70	R\$ 43,98
Instalações	R\$ 2.000,00	4,00%	R\$ 80,00	R\$ 6,67
Equipamentos	R\$ 1.972,00	5,00%	R\$ 98,60	R\$ 8,22
Computador	R\$ 3.200,00	25,00%	R\$ 800,00	R\$ 66,67
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 125,53</b>

Quadro 18: Depreciação dos equipamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

A taxa de depreciação utilizada para o item microcomputadores foi estabelecida

considerando a possibilidade de expansão do empreendimento, aumentando o banco de dados dos clientes, necessitando da melhoria contínua dos microcomputadores.

A seguir, o quadro 19 demonstra as estimativas de custos variáveis mensais:

Itens de custos	Valores por cenário (mensal)		
	Otimista	Intermediário	Pessimista
Material de expediente	R\$ 400,00	R\$ 350,00	R\$ 300,00
Taxas de publicidade	R\$ 13.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 7.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 13.400,00</b>	<b>R\$ 10.350,00</b>	<b>R\$ 7.300,00</b>

Quadro 19: Estimativa de custos de acordo com os cenários

Fonte: Elaborado pelo autor

O material de expediente foi consultado no histórico da J. A. Fomento, empresa do Grupo Jaime Aleixo.

E as taxas de publicidade foi considerado uma média dos orçamentos coletados junto as empresas de marketing do município de Florianópolis.

#### 4.7.3.3 Resultados operacionais

Nesta tópico será apresentada a Demonstração do Resultado do Exercício mensal a ser implantada, o Fluxo de Caixa mensal e os índices relativos ao empreendimento.

No quadro 20 será abordado a demonstração do resultado do exercício, utilizando o período de um mês.

DRE – Janeiro	Otimista	Intermediário	Pessimista
Receita das operações de crédito	R\$ 389.940,00	R\$ 292.455,00	R\$ 194.970,00
(-) IOF ( 0,6% )	R\$ 2.339,64	R\$ 1.754,73	R\$ 1.169,82
<b>(=) Vendas líquidas</b>	<b>R\$ 387.600,36</b>	<b>R\$ 290.700,27</b>	<b>R\$ 193.800,18</b>
(-) Custo variável das operações	R\$ 13.400,00	R\$ 10.350,00	R\$ 7.300,00
<b>(=) Lucro operacional bruto</b>	<b>R\$ 374.200,36</b>	<b>R\$ 280.350,27</b>	<b>R\$ 186.500,18</b>
(-) Despesas fixas operacionais	R\$ 15.669,00	R\$ 15.669,00	R\$ 15.669,00
<b>(=) Lucro operacional</b>	<b>R\$ 358.531,36</b>	<b>R\$ 264.681,27</b>	<b>R\$ 170.831,18</b>

Quadro 20: DRE

Fonte: Elaborado pelo autor

A alíquota de IOF utilizada é a mesma utilizada pela financeira de Curitiba de 0,6% sobre o valor das operações de crédito. A alíquota máxima estipulada pela receita federal é de 1,5% por operação. As despesas operacionais são os custos mais as despesas anuais da financeira.

Com a DRE, tem-se o fluxo de caixa anual previsto para a J. A. Invest.

Fluxo de caixa – Janeiro	Otimista	Intermediário	Pessimista
<b>Entradas das operações de crédito</b>			
<b>Receita das operações de crédito</b>	R\$ 389.940,00	R\$ 292.455,00	R\$ 194.970,00
<b>Saídas de caixa</b>			
<b>Custos das operações de crédito</b>	R\$ 13.400,00	R\$ 10.350,00	R\$ 7.300,00
<b>Despesa / custo operacionais</b>			
<b>Despesas operacionais</b>	R\$ 15.669,00	R\$ 15.669,00	R\$ 15.669,00
<b>Recolhimento IOF</b>	R\$ 2.339,64	R\$ 1.754,73	R\$ 1.169,82
<b>Total de saídas do caixa</b>	R\$ 31.408,64	R\$ 27.773,73	R\$ 24.138,82
<b>Superávit / Deficit</b>	<b>R\$ 358.531,36</b>	<b>R\$ 264.681,27</b>	<b>R\$ 170.831,18</b>

Quadro 21: Fluxo de caixa

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o demonstrativo de resultados, o fluxo de caixa e o investimento inicial necessário, tem-se o ponto de equilíbrio econômico

O ponto de equilíbrio econômico é calculado através da seguinte equação:

$$PEE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

Para:

PEE = Ponto de equilíbrio econômico

RT = Receita total

CV = Custos e despesas variáveis

CF = Custos fixos + despesas fixas

$$PEE \text{ anual para o cenário otimista} = \frac{15.669,00}{389.940,00 - 13.400,00} = 0,04161310883$$

No cenário otimista com 2.000 clientes, pode-se observar que o ponto de equilíbrio necessário para obter-se é de 4,16%.

$$\text{PEE anual para o cenário intermediário} = \frac{15.669,00}{292.455,00 - 10.350,00} = 0,05554314882$$

No cenário intermediário com 1.500 clientes, pode-se observar que o ponto de equilíbrio necessário para obter-se lucro é de 5,55%.

$$\text{PEE anual para o cenário pessimista} = \frac{15.669,00}{194.970,00 - 7.300,00} = 0,08349230031$$

No cenário pessimista com 1.000 clientes, pode-se observar que o ponto de equilíbrio necessário para obter-se lucro é de 8,35%.

A taxa de retorno do investimento demonstra o percentual de retorno anual para o capital empregado. Deve-se calcular também o período de payback, ou seja, o prazo de retorno do investimento indicando em quanto tempo será recuperado o capital inicial integralizado no novo empreendimento. Para calcular a taxa de retorno é utilizada a equação abaixo:

$$\text{Remuneração de capital} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{capital empregado}}$$

No cenário otimista, a taxa de retorno será:

$$\text{Taxa de retorno} = \frac{358.531,36}{4.900.000,00} \times 100 = 7,31\%$$

No cenário intermediário, a taxa de retorno será:

$$\text{Taxa de retorno} = \frac{264.681,27}{4.900.000,00} \times 100 = 5,40\%$$

No cenário pessimista, a taxa de retorno será:

$$\text{Taxa de retorno} = \frac{170.831,18}{4.900.000,00} \times 100 = 3,48\%$$

O payback é a relação entre investimento inicial e lucro líquido conforme a equação abaixo:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Lucro líquido}}$$

Para o cenário otimista, o payback será:

$$\text{Payback} = \frac{4.900.000,00}{358.531,36} = 13,66 \text{ meses}$$

Para o cenário intermediário, o payback será:

$$\text{Payback} = \frac{4.900.000,00}{264.681,27} = 18,51 \text{ meses}$$

Para o cenário pessimista, o payback será:

$$\text{Payback} = \frac{4.900.000,00}{170.831,18} = 28,68 \text{ meses}$$

A lucratividade é a relação entre o lucro líquido e a receita de produtos vendidos, conforme a equação abaixo:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita das operações}}$$

Para o cenário otimista, a lucratividade será:

$$\text{Lucratividade} = \frac{358.531,36}{389.940,00} \times 100 = 91,9\%$$

Para o cenário intermediário, a lucratividade será:

$$\text{Lucratividade} = \frac{264.681,27}{292.455,00} \times 100 = 90,5\%$$

Para o cenário pessimista, a lucratividade será:

$$\text{Lucratividade} = \frac{170.831,18}{194.970,00} \times 100 = 87,6\%$$



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a elaboração de um plano de negócios para a implantação de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento em São José, foi desenvolvido o caso J. A. Invest, com a análise estratégica, a descrição do Grupo Jaime Aleixo, os serviços ofertados pela financeira, o plano operacional, análise do mercado, a estratégia de marketing para comercialização e, finalmente, o plano financeiro.

O caso J. A. Invest aborda oportunidades e ameaça existentes na implantação de uma financeira em São José. Apesar de já existirem bancos e financeiras instalados na região, é importante para a economia a instalação de mais uma financeira, garantindo crescimento e desenvolvimento da região.

A descrição do Grupo Jaime Aleixo é baseada em informações obtidas nas pesquisas realizadas dentro do Grupo, demonstrando as características austeras do Grupo que está estudando a abertura da financeira. A descrição do empreendimento representou o planejamento da estrutura física da financeira através do layout para alocação de equipamento e a estrutura organizacional reduzida proporcionando agilidade e transparência no processo interno, além da minimização dos custos.

Os serviços da financeira foram determinados com base em pesquisas sobre o consumo e a possibilidade de operacionalização de acordo com a autorização do BACEN. Assim, espera-se que os serviços escolhidos agradem o público consumidor.

O plano operacional descreveu as etapas do crédito consignado, detalhes do processo, visando a melhor compreensão dos futuros colaboradores e um treinamento aos mesmos.

Na análise de mercado foram traçadas algumas características dos clientes e seus hábitos de consumo, que poderão ser cruzados e fornecer informações para um plano de marketing mais aprofundado.

A estratégia de marketing e comercialização abordou os métodos de distribuição dos serviços, privilegiando o atendimento personalizado e ágil para fidelizar os clientes buscando uma parceria com o mesmo.

Os resultados financeiros mostram-se promissores. Considerando o cenário intermediário presume-se recuperar o investimento inicial no segundo ano da empresa. Operando com um faturamento de 6% do possível, com o capital integralizado, a empresa ainda mantém-se lucrativa, representando um pequeno risco de falência.

O início das atividades depende da autorização do BACEN. Este processo está em andamento tendo precisão de término em Setembro de 2005.

Após o levantamento dos aspectos que integraram este trabalho, concluiu-se que os objetivos foram alcançados, constatando-se a viabilidade do empreendimento proposto.

Embora o empreendimento seja viável, é importante que os representantes do mesmo acompanhem constantemente o mercado concorrente e consumidor para buscar sempre serviços diferenciados e novos lançamentos.

Por fim alcançando os objetivos propostos, as características gerais da financeira estarão baseadas em uma empresa enxuta, que iniciará suas atividades com cautela, visando qualidade e eficiência nos serviços prestados para um crescimento sólido e sustentável.

O portfólio de serviços para a J. A. Invest será, no período de abertura e consolidação no mercado, concentrado no crédito consignado para servidor público estadual e municipal, dependendo de novas pesquisas para estudar a viabilidade de implantação de novos produtos.

Na análise dos concorrentes da J. A. Invest foi constatada uma padronização dos serviços ofertados pelos bancos, que são organizações de grande porte tornando suas estruturas inflexíveis e impessoais. E as financeiras tem como produto principal o crédito direto ao consumidor que trabalha com maiores juros, apesar de assumirem maiores riscos. A Santinvest por privilegiar o crédito consignado apresenta-se como o principal concorrente

para a J. A. Invest neste início de atividade.

O plano operacional dos processos foram elaborados privilegiando o principal serviço da J. A. Invest, o crédito consignado. Apesar de não descartar a possibilidade de crescimento, tanto em número de clientes quanto em serviços ofertados, em um curto período de tempo.

O plano financeiro transformou as oportunidades, ameaças e perspectivas em números, viabilizando uma análise concreta sobre a viabilidade financeira do empreendimento, proporcionando uma provável necessidade de estudos posteriores para acompanhar os processos e avaliar o potencial de crescimento da J. A. Invest.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACEN: **Roteiros de procedimentos: Autorizações no âmbito do SFN: Acesso ao SFN.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?SFNACESSO> Acessado em: 15/01/2005
- BLATT, A. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático.** São Paulo: Nobel, 1999.
- BORGES, C.; ORSATO, C. **Desenvolvendo o plano de negócio.** Florianópolis: IEA-Instituto de Estudos Avançados, 1998.
- CENTRO CAPE. **Viabilidade de negócios: manual do participante.** Florianópolis: [s.n], 2003.
- CHIAVENATO, I. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.
- CUNHA, C.; MALHEIROS, R. **Viagem ao Mundo do empreendedorismo.** Florianópolis: IEA-Instituto de Estudos Avançados, 2003.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura editores, 1999.
- DORNELAS, I. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, J. **Por que escrever um plano de negócios?** 2004. Disponível em: [http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=&id=23](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=&id=23) Acessado em: 12/04/2005
- FOLHA ON LINE: **Tomadores “linpam o nome” e vão às compras.** 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u95002.shtml> Acessado em: 06/04/2005
- KWASNICKA, E. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 1981.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: As melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SEBRAE: **Planeje sua empresa: Plano de negócio: Definição.** Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio\\_946.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio_946.asp) Acessado em: 12/04/2005
- SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito.** São Paulo: Atlas, 1997
- SILVA, R. **Manual de elaboração de plano de negócio.** 2005. Disponível em: [http://www.monografias-intelect.com.br/geral/manual\\_plano\\_de\\_negocios.htm](http://www.monografias-intelect.com.br/geral/manual_plano_de_negocios.htm) Acessado em: 12/04/2005
- STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- MATAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2001.
- NETO, A. A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro.** São Paulo: Atlas, 2002.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.
- NICKELS, W.; WOOD, M. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- Wheatley, M. **Siga o líder.** Revista HSM Management Ano: 3 N. 15, 1999