



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ricardo Barros Nogueira

PLANO DE NEGÓCIOS:

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA CORRETORA DE
SEGUROS NA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS (SC)
2017

Ricardo Barros Nogueira

PLANO DE NEGÓCIOS:
ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA CORRETORA DE
SEGUROS NA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 Laboratório de Gestão V como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Plano de Negócios.

Área de concentração: Empreendedorismo

Orientador(a): Prof. Pedro Antônio de Melo

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Ricardo Barros Nogueira

Ricardo Barros Nogueira

PLANO DE NEGÓCIOS:
ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA CORRETORA DE
SEGUROS NA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 22 de junho de 2017.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Maurício Carreira Cosentino
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Doutoranda Carla Regina Magagnin Rockzanski
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

NOGUEIRA, Ricardo Barros. **Plano de Negócio: Análise de viabilidade para abertura de uma corretora de seguros na região da grande Florianópolis.** Trabalho de Conclusão de Curso em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

O presente projeto tem como finalidade analisar, por meio da elaboração de um plano de negócio, a viabilidade financeira para iniciar as atividades de corretagem de seguro na região da grande Florianópolis. Para isso, foi levantado um referencial teórico que discorre sobre os conceitos principais de empreendedorismo, empreendedor, plano de negócio, seguros e corretagem. A partir daí, foi realizado um estudo mais aprofundado do mercado securitário e, para maior enriquecimento da pesquisa, também se elaborou um questionário com perguntas bastante objetivas a fim de identificar o nível de conhecimento que popularmente se possui sobre o tema e o quão relevante são os itens relacionados ao assunto para os respondentes. Por fim, estruturando um plano operacional, de *marketing* e financeiro, foi possível concluir que o projeto em questão é financeiramente viável para o novo empreendedor.

Palavras-chave: Plano de negócio. Estudo de viabilidade. Corretora de Seguros.

ABSTRACT

NOGUEIRA, Ricardo Barros. **Business Plan: Feasibility analysis for the opening of an insurance brokerage in the region of Greater Florianópolis.** Completion of a course in Administration. Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

The purpose of this project is to analyze, through the preparation of a business plan, the financial viability to start the insurance brokerage activities in the region of Greater Florianópolis. For this, a theoretical reference was made that discusses the main concepts of entrepreneurship, entrepreneur, business plan, insurance and brokerage. From that point on, a more detailed study of the security market was carried out and, to further enrich the research, a questionnaire with very objective questions was also elaborated in order to identify the level of knowledge that popularly has on the subject and how relevant they are related items for the respondents. Finally, structuring an operational, marketing and financial plan, it was possible to conclude that the project in question is financially viable for the new entrepreneur.

Keywords: Business plan. Viability study. Insurance broker.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Desempenho das empresas abertas em 2009	12
Figura 2	Formação dos empreendedores que mais sobrevivem	13
Figura 3	Percentual do total de empreendedores segundo a busca de órgãos de apoio no Brasil em 2015	19
Figura 4	Evolução das taxas de empreendedorismo no Brasil em percentual da população de 18 a 64 anos	20
Figura 5	Níveis hierárquicos do SNSP	23
Figura 6	Evolução do mercado de seguros no Brasil	25
Figura 7	Principais modalidades de seguro no Brasil	26
Figura 8	Avaliação de habilidades	29
Figura 9	Função de <i>marketing</i>	34
Figura 10	Comparação entre concorrentes	35
Figura 11	Análise SWOT	36
Figura 12	Logomarca e <i>slogan</i> da Corretora	47
Figura 13	Distribuição de corretores ativos separados por regiões no Brasil	51
Figura 14	Uma prévia do layout da Preserve SC Corretora de Seguros	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Pergunta 1	52
Tabela 2	Pergunta 2	52
Tabela 3	Pergunta 3	53
Tabela 4	Pergunta 4	53
Tabela 5	Pergunta 5	54
Tabela 6	Pergunta 6	54
Tabela 7	Pergunta 7	55
Tabela 8	Pergunta 8	55
Tabela 9	Pergunta 9	56
Tabela 10	Pergunta 10	57
Tabela 11	Pergunta 11	57
Tabela 12	Pergunta 12	58
Tabela 13	Processos operacionais	61
Tabela 14	Capacidade produtiva	64
Tabela 15	Análise SWOT	66
Tabela 16	<i>Marketing</i> digital	70
Tabela 17	Despesas pré-operacionais	71
Tabela 18	Investimentos fixos	72
Tabela 19	Capital de giro	72
Tabela 20	Investimento inicial	72
Tabela 21	Quantidade diária de venda	73
Tabela 22	Siglas e explicações	73
Tabela 23	Cenários de venda	74
Tabela 24	Projeção de ganho	75
Tabela 25	Demonstrativo de Resultado – Cenário Otimista	75
Tabela 26	Demonstrativo de Resultado – Cenário Realista	75
Tabela 27	Demonstrativo de Resultado – Cenário Pessimista	76
Tabela 28	Ponto de equilíbrio	77
Tabela 29	<i>Payback</i>	77
Tabela 30	Análise de investimento	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CE	Comissão Esperada
CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CME	Comissão Final Esperada
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
D&O	<i>Directors and Officers</i>
E&O	<i>Errors and Omissions</i>
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
FENACOR	Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados
FUNENSEG	Escola Nacional de Seguros
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PE	Ponto de Equilíbrio
PIB	Produto Interno Bruto
PM	Prêmio Médio
PMS	Parcelamento Médio do Seguro
RFID	<i>Radio-Frequency Identification</i>
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
SNSP	Sistema Nacional de Seguros Privados
SUSEP	Superintendências de Seguros Privados
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TIR	Taxa Interna de Retorno
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
VCM	Valor de Comissão Média
VP	Volume Projetado
VPL	Valor Presente Líquido
%CM	Percentual de Comissão Médio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo Geral	14
1.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 O empreendedor, o empreendedorismo e suas definições gerais	16
2.2 O empreendedorismo no Brasil	18
2.3 A oportunidade de negócio	21
2.4 O mercado securitário	23
2.4.1 Os principais aspectos do contrato de seguro	24
2.4.2 O seguro no Brasil	25
2.4.3 O corretor de seguros	26
2.5 O plano de negócio	27
2.5.1 Capa e sumário	30
2.5.2 Resumo executivo	30
2.5.3 A oportunidade	30
2.5.4 Plano operacional	31
2.5.4.1 <i>Layout</i> ou arranjo físico	32
2.5.4.2 Necessidade de pessoal	32
2.5.4.3 Processos operacionais	33
2.5.4.4 Capacidade produtiva/comercial/serviços	33
2.5.5 Plano de <i>marketing</i>	33
2.5.5.1 Análise de mercado e setor	34
2.5.5.2 Estratégias de <i>marketing</i>	35
2.5.5.2.1 Análise SWOT	35
2.5.5.2.2 Os 4 Ps	36
2.5.5.2.3 O <i>marketing</i> digital	38
2.5.6 Plano financeiro	40
2.5.6.1 Investimentos iniciais	41
2.5.6.2 Apuração de resultados - lucros e perdas	41
2.5.6.3 Ponto de equilíbrio	42
2.5.6.4 <i>Payback</i>	42

2.5.6.5 Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL)	43
3 METODOLOGIA	44
4 PLANO DE NEGÓCIO	46
4.1 Capa e sumário	46
4.2 Resumo executivo	46
4.3 A oportunidade	51
4.4 Plano operacional.....	58
4.4.1 Layout ou arranjo físico.....	59
4.4.2 A necessidade de pessoal.....	60
4.4.3 Processos operacionais	61
4.4.4 Capacidade produtiva	63
4.5 Plano de <i>marketing</i>	64
4.5.1 Análise SWOT	66
4.5.2 Os 4 Ps	67
4.5.2.1 Produto.....	67
4.5.2.2 Preço	68
4.5.2.3 Praça.....	69
4.5.2.4 Promoção	69
4.5.3 Marketing digital	70
4.6 Plano financeiro.....	71
4.6.1 Investimentos iniciais	71
4.6.2 Apuração dos resultados - lucros e perdas.....	73
4.6.3 Ponto de equilíbrio	76
4.6.4 Payback.....	77
4.6.5 Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL)	78
5 CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS.....	81

1 INTRODUÇÃO

Ao observarmos diversos *rankings* que elencam os países mais empreendedores do mundo em quase todos encontraremos o Brasil. Segundo pesquisadores da *Approved Index*, em um levantamento de 2015, o País ocupava a terceira posição com um percentual de 13,8% dos adultos de sua população que possuem uma empresa com empregados assalariados e que estejam em funcionamento há, no mínimo, três meses. Sendo superado apenas por Uganda (28,1%) e Tailândia (16,7%), o mesmo estudo apontou que, em geral, países em desenvolvimento tendem a se posicionar melhor devido às suas instabilidades econômicas que acarretam em índices elevados de desemprego.

Independente dos motivos que levam o brasileiro a empreender, é impossível negar que esta é uma realidade presente no País. Entretanto, um dado tão relevante e que deveria orgulhar sua população muitas vezes é visto como problema. Isso porque, em estatísticas de 2013, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) apurou que apenas metade das empresas nacionais passam dos quatro anos de vida. A Gazeta do Povo, utilizando-se dessas informações, projetou o seguinte gráfico.

Figura 1 – Desempenho das empresas abertas em 2009



Fonte: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/so-metade-das-empresas-passa-dos-4-anos-de-vida-8bz1ra8yf3ids2f91izcjkal8>

Deste modo, não é de se estranhar que muitas dessas empresas que sequer ultrapassam os quatro anos de existência têm esse destino devido à falta de preparação técnica dos seus gestores. Logicamente, existem diversos outros

fatores, como a elevadíssima carga tributária brasileira ou até mesmo o zelo excessivo da legislação para com o celetista, e nem está proibido que empreendedores novatos ou sem conhecimentos muito aprofundados sobre o mercado que atuarão obtenham sucesso, porém, não é o desfecho mais comum. A respeito do assunto, a mesma reportagem da Gazeta do Povo identificou:

Figura 2 – Formação dos empreendedores que mais sobrevivem



Fonte: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/so-metade-das-empresas-passa-dos-4-anos-de-vida-8bz1ra8yf3ids2f91izcjka8>

Vê-se, portanto, uma enorme força de vontade do povo brasileiro quando se fala em empreendedorismo, mas, percebe-se também, uma inquestionável carência em termos de capacitação adequada para que se alcancem os objetivos desejados.

Paralelo ao crescimento do empreendedorismo no Brasil, encontra-se também uma visível consolidação do mercado securitário como um pilar de grande relevância para a economia brasileira. Segundo dados do Portal Tudo Sobre Seguros, apenas em 2015, R\$ 363,1 bilhões foram arrecadados em prêmios diretos de seguros, saúde suplementar, contribuições previdenciárias e em títulos de capitalização, valor que representou 6,1% do PIB. Somando-se este montante às provisões arrecadadas nos anos anteriores, chega-se à marca de R\$ 652,1 bilhões, o que significou, naquele ano, 11% do PIB do País.

Assim, é cruzando esses dois temas que surgiu a ideia de desenvolver este trabalho. Se o brasileiro possui em si uma vontade nata de empreender e o mercado securitário no Brasil tem se mostrado extremamente vantajoso para novos negócios, este projeto se utilizará de conceitos técnicos sobre as mais diversas ramificações do empreendedorismo e do complexo mundo dos seguros para, ao final, verificar se

há viabilidade na criação de uma nova Corretora de Seguros na região da Grande Florianópolis.

1.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade econômica para implementação de uma Corretora de Seguros na região da Grande Florianópolis.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a oportunidade de se inserir no mercado securitário de modo a agregar valor ao segmento;
- b) Desenvolver os planos operacional, de marketing e financeiro da Corretora de Seguros;
- c) Avaliar e concluir acerca da real viabilidade do negócio.

1.3 Justificativa

A justificativa deste estudo será pautada em três tópicos distintos, quais sejam: a importância, a originalidade e a viabilidade do negócio em questão.

Iniciando pela sua relevância, é incontestável que o seguro representa uma enorme ferramenta de equilíbrio social. Desde os tempos em que não recebia as devidas atenções da coletividade até os tempos atuais em que, no Brasil, ainda está em processo de evolução, pode-se dizer que os profissionais da área securitária possuem uma importantíssima missão no que tange à propagação de todas as informações que envolvem este tema tão complexo.

A sua originalidade estará respaldada naquilo que será proposto como um diferencial do que já possui atualmente no mercado. Apesar de, num geral, ser pouco explorado pela população, o mercado securitário está repleto de corretores que muitas vezes afastam-se do exercício digno da função. Assim, Corretoras que focarem suas atividades seguindo, como devem, os preceitos ético e morais que a profissão exige, além de prosseguir na busca constante por algo que lhe torne um prestador de serviço superior ao concorrente, estará no caminho correto para atingir o sucesso esperado.

Quanto à viabilidade, conforme já brevemente mencionado, não pode haver melhor oportunidade em mercados ascendentes. É um segmento que, mesmo já tendo um número considerável de profissionais atuantes, ainda está longe de estar saturado como em diversas outras áreas. O fato de o Corretor não estar restrito exclusivamente aos arredores de sua localização física, pois é grande a corretagem de seguros via *online*, é outra vantagem que também poderá ser explorada por qualquer novo entrante da área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para uma plena compreensão do que será abordado no plano de negócio, momento em que a viabilidade de uma Corretora de Seguros será questionada, é necessário compreender alguns conceitos básicos que cercam o tema.

2.1 O empreendedorismo, o empreendedor e suas definições gerais

Conforme sucintamente define Dornelas (2008, p. 22), empreendedorismo pode ser considerado como um “envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. Finaliza que “a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Nas palavras de Hisrich et al. (2009, p. 30), trata-se de um processo que cria “algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”.

Percebe-se, portanto, que ambas definições possuem um conteúdo bastante semelhante e, muito provavelmente, assim seguiria se expuséssemos conceitos de outros autores. Degen (2009, p. 6) explica que o termo *empreendedor*, após algumas adaptações do inglês e do francês, adveio das palavras em latim *inter* e *prehendere*, que significam, respectivamente, reciprocidade e comprador. Sua combinação, por conseguinte, poderia ser resumida simplesmente como intermediário.

Chegar a uma única definição objetiva de empreendedor é bastante difícil. Muito embora haja, como visto, uma concordância a respeito das suas principais características, a gigantesca amplitude que abraça o tema permite as mais diversas interpretações. Nesta linha, Hisrich et al. (2009, p. 29) se manifesta da seguinte maneira:

Para o economista, um empreendedor é aquele combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, geralmente essa pessoa é impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, de experimentar, realizar ou talvez de escapar à autoridade de outros. Para alguns homens de negócios, um empreendedor é interpretado como um ameaça, um concorrente agressivo, enquanto para outros, o mesmo empreendedor por ser um aliado, uma fonte

de suprimento, um cliente ou alguém que gera riqueza para outro assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir. (HISRICH et al., 2009, p. 29).

Birley e Muzyka (2005, p. 4) começam sua obra apelidando os empreendedores de “rebeldes criativos com causa”. Expõe que este grupo de pessoas é orientado para realizações, aprecia assumir responsabilidades por todas suas decisões e não tem simpatia pelo trabalho mecânico e rotineiro. Pessoas assim possuem elevados níveis de energia e alto grau de persistência e imaginação que, aliados à disposição de enfrentar riscos previamente calculados, os preparam para converter o que muitas vezes se inicia como uma ideia simples e mal definida em algo tangível e lucrativo.

Por mais controverso que possa parecer, é possível listar alguns atributos inerentes a todos empreendedores de sucesso. São eles: a) sentem-se à vontade para burlar regras a fim de obter o que necessitam, seja capital, empregados devidamente capacitados, contratos, etc.; b) estão preparados para criar inimizades com poderosos, pois, embora seja recomendável que se evite desgaste com concorrentes demasiadamente abonados, esta é uma realidade que muitas vezes não se poderá evitar; c) têm paciência para iniciar de baixo, pois a maioria dos novos empreendimentos são meros experimentos, assim, começar do zero oferece uma oportunidade de testar e ajustar diversos conceitos antes que sejam lançados; d) estão dispostos a alternar rapidamente as estratégias quando necessário, tendo em vista à grande dinamicidade do mercado e que o futuro nem sempre se desenrola da forma como se planeja; e) sabem efetivar um negócio mesmo em momentos que o mercado não está propício ou que a transação não seja de grande volume, compreendendo, para isso, as razões do que devem ou podem abrir mão em tempos de pressão (KUEMMERLE *apud* LUECKE, 2007, p. 23).

De modo mais objetivo e menos impactante que as colocações supracitadas, Dornelas (2008, p. 17) salienta as seguintes qualidades para os empreendedores:

São visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados (*networking*), “planejam, planejam, planejam”, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade. (DORNELAS, 2008, p. 17).

Vale destacar, ainda, alguns mitos precisam ser revistos:

Mito 1: Pequenas e médias empresas (PMEs) são as criadoras de empregos. Realidade: Somente um tipo de PME – “empresas dinâmicas e indivíduos empreendedores” – cresce e gera empregos.

Mito 2: Novas companhias são fonte fundamental de crescimento no emprego. Realidade: Alta criação de empregos é produzida tanto pelas novas empresas quanto pelas antigas.

Mito 3: Empresas que crescem vêm de setores novos e de alto crescimento. Realidade: As empresas dinâmicas vêm de todos os setores.

Mito 4: Os empreendedores das companhias que crescem são jovens e têm alto nível educacional. Realidade: Os empreendedores dinâmicos são de todas as idades e níveis educacionais.

Mito 5: As empresas que crescem são desenvolvidas por empreendedores energéticos e auto-suficientes. Realidade: As empresas dinâmicas são construídas por equipes ou por uma parceria de empreendedores com uma abordagem profissional à administração.

Mito 6: Empresas que crescem têm como alvo mercados grandes e em crescimento. Realidade: As empresas dinâmicas têm por alvo segmentos em que podem ser líderes ou competidores fortes.

Mito 7: As empresas que crescem têm por alvo geralmente os mercados nacionais que puderem dominá-los. Realidade: As empresas dinâmicas procuram fazer parte considerável das suas vendas em mercados estrangeiros, onde pode aprender e crescer.

Mito 8: Empresas bem-sucedidas que crescem usam estratégias de baixos custos para competir. Realidade: As empresas dinâmicas competem com produtos de alta qualidade e um serviço superior.

Mito 9: Empresas bem-sucedidas que crescem se baseiam principalmente em tecnologias exclusivas. Realidade: As empresas dinâmicas se baseiam principalmente em pessoas, que são recrutadas, treinadas e desenvolvidas cuidadosamente.

Mito 10: Empresas que crescem usam fontes sofisticadas de financiamento para se estabelecer. Realidade: As empresas dinâmicas são predominantemente autofinanciadas, com apoio de empréstimos bancários. (BIRLEY e MUZYKA, 2005, p. 12).

Curioso por descobrir de onde vêm tais características que muitas vezes, para os autores, são desagradáveis, Mintzberg et al. (2010, p. 134) avaliou um livro intitulado *The Organization Makers*, de 1970, na qual os pesquisadores acompanharam a vida de 150 empreendedores desde sua educação formal e informal até o momento em que de fato iniciaram seus negócios. O que se notou foi um retrato de pessoas duras e pragmáticas conduzidas desde a infância por irresistíveis necessidades de sentirem-se realizadas e independentes, além da forte vontade de controlar, uma aversão à autoridade e uma tendência natural de enfrentar riscos moderados.

2.2 O empreendedorismo no Brasil

O movimento do empreendedorismo no País passou a se consolidar a partir da década de 1990 quando surgiram o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de

Software). Até então, quase não se falava em empreender ou criar pequenas empresas devido à instabilidade política e econômica que vivíamos. Com a criação do Sebrae, o órgão logo se tornou o principal aliado do pequeno empresário, que trabalhando em parceria com a entidade, recebia todo apoio que precisava para iniciar sua organização, como, por exemplo, consultorias a fim de dirimir eventuais dúvidas com relação ao novo negócio. Com relação à Softex, pode-se dizer que seu histórico também se confunde com o do empreendedorismo no Brasil, já que foi criada com a intenção de expandir as empresas de *software* do País ao mercado externo por meio de diversas medidas que oportunizavam ao empresário do ramo a capacitação em gestão e tecnologia. Foi com os programas elaborados pela Softex, juntamente com incubadoras de empresas e universidades dos cursos relacionados à informática que o assunto empreendedorismo passou a ser melhor estudado pela sociedade brasileira, pois, até aquele momento, palavras como plano de negócios eram desconhecidas ou menosprezadas pelos empresários de pequeno porte. (DORNELAS, 2008, p. 10).

Hoje, aproximadamente 27 anos após a consolidação do Sebrae, que originalmente foi fundado em 1972 com o nome de CEBRAE (Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa), vê-se, conforme tabela abaixo, que a entidade segue forte em seu objetivo de auxiliar o empreendedor brasileiro:

Figura 3: Percentual do total de empreendedores segundo a busca de órgãos de apoio no Brasil em 2015

Órgãos de apoio	2015
Procurou algum órgão de apoio	14,1
Principais órgãos de apoio procurados ¹	
SEBRAE	66,2
SENAC	13,9
SENAI	13,8
Outros ²	19,3

Fonte: GEM Brasil 2015

¹ A soma dessas opções pode não totalizar 100% pelo fato de ocorrerem respostas múltiplas.

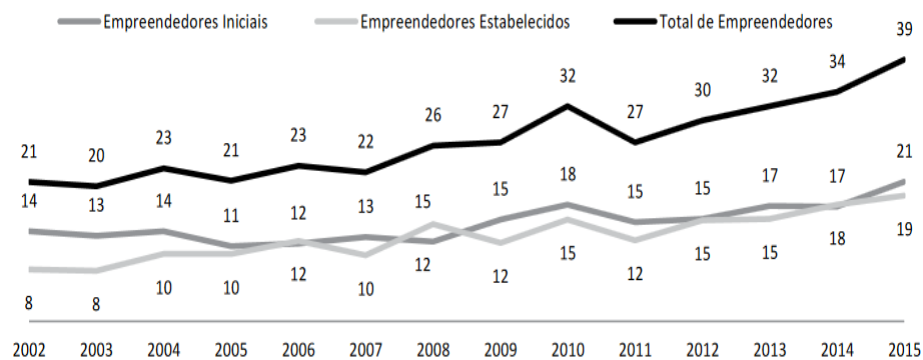
² Nessa classificação se enquadram: Associações comerciais, SENAR, SENAT, Sindicatos, Audicope, Banco do Nordeste, CNEI, CREDSOL, FAERJ, FIRJAN, Legião da boa vontade, Prefeituras, PRONATEC, SESI.

Fonte:

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)

Toda essa solidificação do Sebrae no sentido de trabalhar para impulsionar o espírito empreendedor no povo brasileiro tem dado resultados positivos. Como já se viu, o Brasil ocupa uma posição de destaque entre os países mais empreendedores do mundo e, conforme se conclui ao observar o gráfico a seguir, esses números não param de aumentar:

Figura 4: Evolução das taxas de empreendedorismo no Brasil em percentual da população de 18 a 64 anos



Fonte:

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)

Destarte, é justamente por possuir números tão expressivos que o Brasil precisa reavaliar suas políticas públicas no sentido de fortalecer ainda mais esta onda de empreendedorismo que inunda a nação. Afinal, em um país onde o desemprego também aparece com somas alarmantes, pode-se encontrar aí uma solução alternativa para este problema tão grave. Para isso, um dos caminhos a percorrer seria batalhar pela redução do custo Brasil, que consiste, de forma ampla, no gasto extra de se fazer negócios no País. São as despesas acima e além do normal geradas por corrupção, ineficiência dos governos, complicações pelo excesso de burocracia, insegurança jurídica, impostos exagerados e infraestrutura precária. Todas essas adversidades somadas oneram os produtos e serviços brasileiros e fazem-nos perder competitividade no mercado internacional (DEGEN, 2009, p. 6).

Uma última questão que também precisa ser considerada, e que dependerá apenas do povo brasileiro para que seja desmistificada, é o fim do paradigma cultural de desvalorização de homens e mulheres de sucesso que vêm edificando este País e gerando recursos, e que, ainda assim, quase nunca têm seu trabalho

reconhecido e admirado pela sociedade. Pelo contrário, em diversas oportunidades os empresários são vistos meramente como pessoas de sorte ou que triunfaram por meios obscuros alheios às suas habilidades e competências. Mesmo que essa mudança ainda leve alguns anos para se concretizar, a primeira semente já está plantada e, de agora em diante, será preciso regá-la e cultivá-la com todo zelo para que o pomar cresça com muitos frutos em um futuro próximo. (DORNELAS, 2008, p. 13).

2.3 A oportunidade de negócio

Para iniciar, Birley e Muzyka (2005, p. 22) defendem que as oportunidades constituem algo que está no papel ou como uma ideia. As realizadas, portanto, são aquelas que alguém converteu em um negócio rentável e operante. Resumidamente, podem ser definidas como um “conceito negocial que, se transformado em um produto ou serviço tangível oferecido por uma empresa, resultará em lucro financeiro”.

Corroborando com a ideia acima, Degen (2009, p. 28) se manifesta da seguinte forma:

Oportunidades de negócio podem ser encontradas por toda parte e sob as mais diversas formas. Para identifica-las, o empreendedor precisa ter “predisposição” e “criatividade”. Além disso, precisa conhecer os negócios e o estilo de vida de seus empreendedores para ter certeza de “saber o que quer”. Isto é, ele precisa saber se as atividades que precisa desenvolver no negócio que escolher e o estilo de vida que terá de seguir para ter sucesso o atraem. Sem a predisposição, a criatividade e o conhecimento sobre o que quer, o candidato a empreendedor não vai encontrar seu negócio certo. (DEGEN, 2009, p. 28).

A predisposição é essencial para quem deseja ser empreendedor. Consiste em aproveitar toda e qualquer chance para conhecer, observar e estudar os negócios ao redor. A criatividade, por sua vez, fará com que se visualize a melhor fórmula a ser adotada para o sucesso. São essas associações criativas que, quando corretamente utilizadas, transformam uma ideia aparentemente simples em um negócio com grande êxito empresarial. Por fim, saber o que quer pode ser a coisa mais difícil em todo processo. Muitas pessoas sequer possuem um objetivo bem definido e, como não têm certeza de onde querem chegar, também ficam perdidas no momento de escolher o caminho correto. Com essa dificuldade de não ter claro uma meta preestabelecida, não sabem como projetar seus negócios e têm grandes

possibilidades de se frustrarem por não chegarem ao fim desejado. (DEGEN, 2009, p. 30).

Para uma visualização mais didática, pode-se dizer que uma maneira de identificar eventuais oportunidades é traçar algumas de suas características mais marcantes, quais sejam: a) cria um valor relevante para os clientes ao solucionar um problema importante ou resolver uma necessidade importante pela qual eles se dispõem a pagar; b) oferece, potencialmente, um lucro significativo a quem empreender e investir na ideia, o suficiente para atender as expectativas de risco/retorno; c) enquadra-se bem às habilidades do fundador e do grupo gerencial, isto é, algo que possuam *know-how* e habilidade; d) é durável e faz com que a oportunidade de lucro possa persistir por um tempo razoável, ou seja, não se baseia em uma moda passageira ou em uma necessidade que logo desaparecerá. (LUECKE, 2007, p. 31).

Não obstante ao que os outros autores já destacaram, Dornelas (2008, p. 37) chama atenção para necessidade de distinguir as ideias das oportunidades. Para isso, pondera que um dos maiores mitos acerca de novas ideias é de que elas devem ser exclusivas. O fato de elas serem inéditas ou não, na verdade, pouco interessa. O que importa é como serão lapidadas no momento de transformá-las em produtos ou serviços que visem um efetivo crescimento da empresa. As oportunidades, sim, é que geralmente são incomuns, pois o empreendedor pode ficar muitos anos sem aproveitar uma brecha de elaborar um novo produto, expandir-se no mercado ou fixar uma parceria que os distingue dos concorrentes. Neste diapasão, o mesmo autor se acrescenta:

É comum ouvir a seguinte resposta de jovens empreendedores quando perguntados a respeito de suas ideias de negócio: *A minha ideia é revolucionária, meu produto é único e não possui concorrentes, mas não posso falar do que se trata...* Esse é um erro imperdoável dos empreendedores de primeira viagem. Ideias revolucionárias são raras, produtos únicos não existem e concorrentes com certeza existirão. Isso deve ficar claro. E o fato de tentar preservar uma ideia revolucionária, a ponto de não conversar a respeito com ninguém, também pode levar o empreendedor a acreditar que realmente tem algo espetacular na mão, pois nesse momento está mais movido pela paixão do que pela razão. (DORNELAS, 2008, p. 38).

É preciso, todavia, estar atendo à realidade de que nem todos exploram a fundo as ideias e oportunidades, mesmo quando parecem óbvias. Os louros do sucesso ficarão para quem mostrar iniciativa e trabalhar com esmero, nunca para aquele que somente divaga e fantasia. Não levar as ideias adiante, no fim, passará a

ser somente um desperdício das energias despendidas para encontrá-las e, pode-se dizer, que grande parte das pessoas e empresas deixam de explorar oportunidades quando estão relativamente confortáveis com sua situação atual (BIRLEY; MUZYKA, 2005, p. 23).

2.4 Mercado securitário

Para contextualização do tema cuja oportunidade se pretende explorar neste trabalho, primeiramente faz-se necessário definir o que é o seguro. Como exposto na circular n. 354/2007 da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), que é a autarquia que autoriza, controla e fiscaliza o mercado securitário, a previdência complementar aberta, a capitalização e os resseguros no Brasil, seguro trata-se de “contrato mediante o qual uma pessoa denominada Segurador, se obriga, mediante o recebimento de um prêmio, a indenizar outra pessoa, denominada Segurado, do prejuízo resultante de riscos futuros, previstos no contrato”.

Aprofundando-se um pouco mais no sistema securitário nacional, acima da SUSEP, encontra-se, ainda, o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), que está vinculado ao Ministério da Fazenda e tem como principal atribuição fixar as diretrizes e normas da política governamental para que a SUSEP, posteriormente, execute seu papel regulador (CARLINI; NETO, 2016, p. 38).

O Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP) pode ser resumido e melhor compreendido a partir do quadro abaixo:

Figura 5: Níveis hierárquicos do SNSP



Fonte: ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS, 2015, p. 13.

2.4.1 Os principais aspectos do contrato de seguro

Falar em seguro é falar em risco. Em uma definição mais técnica, o risco pode ser descrito como um evento ou uma condição incerta cuja ocorrência traz consequências negativas que podem ser expressas em termos monetários. O impacto financeiro advindo desses eventos danosos pode, indubitavelmente, levar uma empresa à falência ou até mesmo fazer com que um indivíduo tenha uma perda extremamente significativa de um patrimônio que levou anos para conquistar. É nesta realidade que o seguro se faz necessário, que, por conseguinte, nada mais é do que um contrato que transfere as responsabilidades de arcar com esses prejuízos (REVISTA TUDO SOBRE SEGUROS, 2016, p. 6).

Sob essa perspectiva, é inegável que o seguro possui uma enorme função social a cumprir. O próprio art. 421 do Código Civil Brasileiro, de 2002, menciona, de modo mais genérico, que “a liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato”. O seguro, portanto, não poderia se distanciar deste preceito e, trazendo esse dispositivo legal para o universo securitário, Rito (2010, p. 27) recorda que utilizá-lo como mais um regulador da sociedade já é uma realidade no ordenamento jurídico brasileiro, pois é cada vez mais constante sua presença nos mais diversos julgados que invocam tal premissa a fim de consolidar os valores constitucionais da solidariedade e da dignidade da pessoa humana.

Outro grande pilar do seguro diz respeito à lei dos grandes números, que, em suma, apregoa que a média aritmética dos resultados de uma determinada experiência feita repetidas vezes tende a se aproximar do valor esperado conforme mais tentativas forem ocorrendo. Em outras palavras, quanto mais tentativas forem feitas, maiores são as probabilidades da média aritmética dos resultados analisados se aproximarem de uma quantia real. Apesar de, aparentemente, não ter sentido a aplicação dessa teoria para o presente estudo, é justamente por meio dessas análises estatísticas feitas pelos atuários que as seguradoras precificam seus produtos, levando em conta, para isso, itens como as principais razões de sinistros, a quantidade por região, o perfil dos segurados, etc. (REVISTA TUDO SOBRE SEGUROS, 2016, p.12).

O contrato de seguro, conforme se abstrai do art. 758, do Código Civil, é provado “com a exibição da apólice ou do bilhete do seguro, e, na falta deles, por documento comprobatório do pagamento do respectivo prêmio”. A apólice nada mais

é do que um documento emitido pela segurador tendo por base uma proposta previamente apresentada pelo segurado (usualmente propostas já prontas, ou seja, trata-se de um contrato de adesão em que o cliente não discute as cláusulas) que formaliza o pacto entre as partes. O bilhete, por sua vez, é o documento jurídico que substitui a apólice, tendo, contudo, o mesmo peso legal e com a vantagem de dispensar o preenchimento de qualquer proposta, é o caso, por exemplo, do seguro de danos pessoais causados por veículos automotores de via terrestre (DPVAT). (REVISTA TUDO SOBRE SEGUROS, 2016, p. 31).

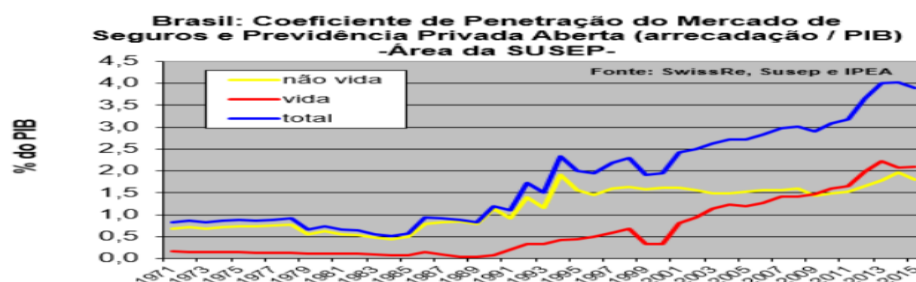
Importante destacar que a palavra “prêmio” que vem sendo bastante utilizada, no âmbito dos seguros, trata-se da soma em dinheiro que é paga pelo segurado ao benefício do segurador para que este assuma para si a responsabilidade de um determinado risco. Em nenhuma hipótese, portanto, deve ser confundida com um valor (ligado a loterias, por exemplo) que a companhia seguradora deve pagar ao segurado (REVISTA TUDO SOBRE SEGUROS, 2016, p.8).

2.4.2 O seguro no Brasil

É notório que o mercado de seguros, previdência complementar aberta e capitalização têm crescido a taxas consideráveis no País. Para efeitos comparativos, em países mais desenvolvidos a arrecadação anual em prêmios de seguro chega a aproximadamente 8,3% de seus PIBs, enquanto no Brasil, até 2015, ainda beirava apenas os 6,1%, havendo, deste modo, um logo espaço para expansão (PORTAL TUDO SOBRE SEGUROS, 2017).

A evolução do mercado securitário no Brasil pode ser observada a partir da figura a seguir que, convém lembrar, não considera a saúde suplementar e por isso atinge a marca de 3,9% e não de 6,1% conforme dito no parágrafo anterior:

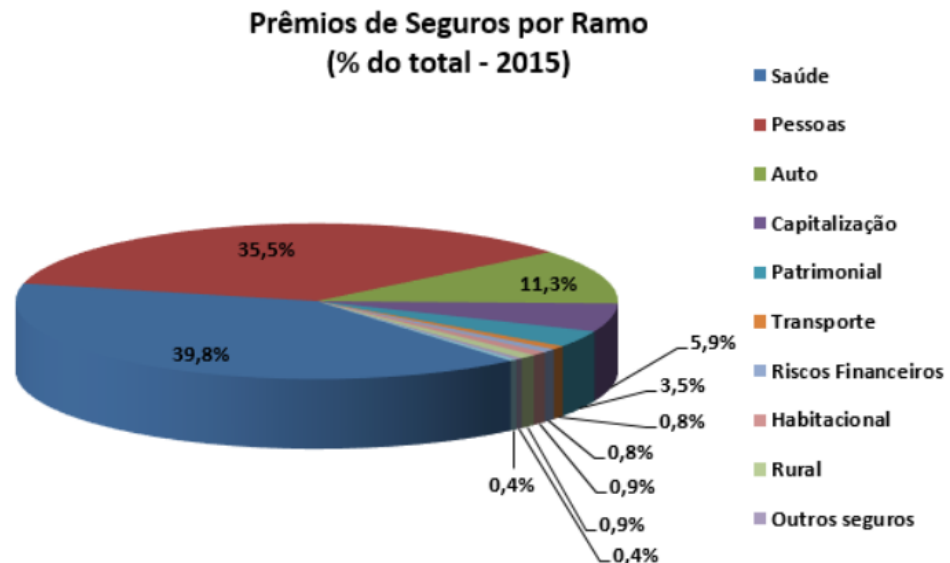
Figura 6: Evolução do mercado de seguros no Brasil



Fonte: <http://www.tudosobreseguros.org.br/portal/pagina.php?l=267>

Destaca-se, ainda, que o Brasil possui uma forte concentração de seguros em três sub-ramos: saúde, pessoas (vida, acidentes e previdência) e automóveis. Apesar de os demais ramos também terem apresentado crescimento considerável, juntos, essas três modalidades de seguros, fecharam, em 2015, um total de 86,6% da receita arrecadada (PORTAL TUDO SOBRE SEGUROS, 2017).

Figura 7: Principais modalidades de seguro no Brasil



Fonte: <http://www.tudosobreseguros.org.br/portal/pagina.php?l=267>

2.4.3 O corretor de seguros

Conforme dispõe o artigo 1º da Lei nº 4.594, de 1964, que discorre acerca da profissão do corretor de seguros, independente se este é pessoa física ou jurídica, pode-se defini-lo como “o intermediário legalmente autorizado a angariar e a promover contratos de seguros, admitidos pela legislação vigente, entre as Sociedades de Seguros e as pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado”.

A mesma lei, em seu artigo 2º, especifica que o exercício da profissão dependerá de obtenção prévia do título de habilitação, o qual será concedido pelo Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização. Para isso, aplica-se um exame dividido em três etapas, quais sejam: capitalização, vida e previdência e demais ramos.

Em um contexto em que a sociedade está cada vez mais exigente em relação ao seus direitos no que envolve seu papel de consumidor, a legislação consumerista tem sido firme em alegar que o corretor de seguros poderá responder civilmente perante os segurados e as Sociedades Seguradoras pelos prejuízos que venham a causar em decorrência de omissão, imperícia ou negligência no exercício de suas atividades, estando, portanto, sujeito a penalidades como multa, suspensão temporária do exercício da profissão e até mesmo cancelamento do registro (NORBIM; NORBIM, 2014, p. 12).

Nesse sentido, Silva (2007, p. 33) destaca que a profissão do corretor, deveria, em verdade, chamar-se consultor de seguros. Os motivos são expostos a seguir:

- 1) Muitos antes do fechamento do contrato já tem início o relacionamento consultivo junto ao cliente na identificação de suas necessidades, do seu perfil e da sua capacidade financeira;
- 2) No ato da contratação em si a consultoria é feita através de oferecimento tanto das diversas opções existentes como da explicação sobre o produto escolhido, suas vantagens e limitações e, principalmente, das condições gerais pertinentes;
- 3) Após a emissão da apólice, a consultoria se faz presente na forma do constante acompanhamento do segurado, orientando-o sobre as novidades e assuntos pertinentes tanto ao objeto do seguro quanto da atividade profissional de seus clientes. (SILVA, 2007, p. 33).

Tendo por base o que foi exposto, é perfeitamente possível dizer que é de suma importância que o corretor de seguros seja um profissional que aja com a mais estrita boa fé, visando, assim, a proteção da confiança de seus clientes e seguindo os princípios contratuais da transparência e do dever de informar (CARLINI; NETO, 2016, p. 192).

2.5 O plano de negócio

O plano de negócio consiste na descrição, em um documento, da oportunidade que o postulante a empreendedor visa desenvolver, contendo, para isso, todos os detalhes do empreendimento, tais como os atributos relevantes de oferta, os riscos e o modo como gerenciá-los, as reais possibilidades de lucro e crescimento da empresa, a estratégia competitiva, o plano de *marketing*, de operação e financeiro, o qual deverá constar a projeção do fluxo de caixa e a remuneração esperada, além da análise aprofundada das ameaças e das ideias para superá-las (DEGEN, 2009, p. 208).

Luecke (2007, p. 89) destaca os propósitos de um plano de negócios. Segundo o autor, este documento é essencial para qualquer empresa que esteja a procura de financiamento externo de bancos, “anjos”, capitalistas que vivem o risco intensamente e até mesmo dos parentes. Não havendo um bom plano, possíveis credores e investidores podem não levar a ideia a sério e concluirão, muitas vezes com razão, que não foram identificados pontos de suma importância acerca do negócio que se pretende iniciar. Além disso, o mesmo escritor ainda salienta outros motivos pelas quais deve se primar por um projeto sólido:

- a) O ato de redigir um plano forçará você e sua equipe a pensar em todos os principais elementos.
- b) Pessoas de fora, experientes e de confiança, que analisem seu plano inicial, ajudarão a identificar os pontos fracos, as oportunidades perdidas, os pressupostos que não têm sustentação e as projeções abertamente otimistas. Descobrir e corrigir estes problemas no papel melhorará suas perspectivas com os financiadores e reduzirá a probabilidade de fracasso operacional no futuro.
- c) Um plano sólido pode ser um projeto para operar sua empresa no primeiro ano, ou nos dois primeiros anos, aumentando a probabilidade de sucesso. O plano lhe dirá quanto você pode gastar com pessoal, propaganda e outras despesas. Ele especificará os clientes-alvos e os fatores de sucesso.
- d) As projeções financeiras do plano podem ser usadas como orçamento. Os resultados reais que não correspondam aos resultados planejados o incitarão a investigar e tomar medidas corretivas. (LUECKE, 2007, p. 90)

Convém destacar que os planos de negócio também valem para empresas já existentes. Se o gestor planeja uma mudança de rumo ou um recomeço a partir de um novo marco de crescimento para a organização, esta é uma ótima ferramenta para apresentar ideias mais atualizadas a grupos de investidores ou outras pessoas que possam dar suporte ao projeto (BIRLEY; MUZYKA, 2005, p. 96).

A respeito da redação do plano de negócio, Hisrich et al. (2009, p. 219) argumenta que este “deve ser preparado pelo empreendedor; no entanto, ele pode consultar várias outras fontes durante sua preparação. Advogados, contadores, consultores de *marketing* e engenheiros são úteis na preparação do plano”. O autor acrescenta que a *internet* dispõe de um grande número de informações e modelos para planejamento empresarial de forma gratuita ou com taxas bastante acessíveis. Para facilitar, criou, ainda, um método extremamente simples que auxilia o empreendedor a identificar em quais pontos exatamente precisará de uma opinião mais especializada. Ao avaliar suas próprias capacidades, o empresário irá se

classificar de acordo com a tabela abaixo e, assim, estará apto a pontuar quais atributos lhe carecem e onde poderá encontrá-las.

Figura 8: Avaliação de habilidades

Habilidades	Excelente	Bom	Razoável	Sofrível
Contabilidade/assuntos fiscais				
Planejamento				
Projeção				
Pesquisa de marketing				
Vendas				
Gerenciamento de recursos humanos				
Criação de produtos (<i>design</i>)				
Questões legais				
Tecnologia				

Fonte: HISRICH et al., 2009, p. 220.

Outra pergunta comumente feita é quem de fato está configurado como principal público alvo de um plano de negócios. Complementando o que já havia sido devidamente introduzido por Luecke nos parágrafos anteriores, Dornelas (2008, p. 86), de forma mais ampla e direta, lista os seguintes *stakeholders* por meio do rol abaixo:

- a) Mantenedores das incubadoras (Sebrae, universidades, prefeituras, governo, associações etc.): para outorgar financiamento a estas;
- b) Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes.
- c) Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão de empresa, etc.;
- d) Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, *angels*, BNDES, governo etc.;
- e) Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento;
- f) A empresa internamente: para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação);
- g) Os clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa;
- h) Sócios: para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade.

No que tange sua estrutura, diversos autores, dentre eles Degen (2009, p. 137), lembram que não há roteiro engessado e específico para sua composição, dependendo, assim, de alguns fatores como, por exemplo, do público a que destinará. Outro elemento chave é que o plano de negócios também deve ser o mais conciso possível, pois os interessados em estudá-lo não devem se perder em divagações que não contribuem para sua compreensão.

2.5.1 Capa e sumário

Inicialmente, Dornelas (2008, p. 87) alerta que “a capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócio, pois é a primeira parte visualizada por quem o lê, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes”. Sobre o sumário, o autor adverte que este deve conter o título de cada seção e a sua respectiva página, assim como os tópicos mais importantes de cada subdivisão. Essa tarefa bastante simples, e que pode ser feita por qualquer editor de textos, irá facilitar para que o leitor encontre rapidamente o que lhe interessa.

2.5.2 Resumo executivo

Conforme destaca Hisrich et al. (2009, p. 231), esta seção do plano de negócios, que também pode ser chamada de sumário executivo, é preparada após a redação de todas as outras etapas e visará estimular ao máximo o interesse do investidor em potencial. É onde se destacará, de modo resumido e preciso, os elementos-chave de todo o plano que está em análise. Para isso, é de suma importância considerar questionamentos como “qual é o conceito ou o modelo do negócio?”, “até que ponto esse conceito ou modelo de negócio é único?”, “quem são as pessoas que estão iniciando esse negócio?”, “como o capital será obtido e qual é o montante necessário?”. O autor ainda recorda que esta seção tem como objetivo motivar a pessoa em posse do plano a lê-lo em sua íntegra, portanto, jamais deverá ser considerado levemente.

Buscando dar ênfase à relevância do resumo executivo, Luecke (2007, p. 92) arremata que este é o ponto mais importante de todo o documento quando se parte para a venda da ideia. Alega, ainda, que este tipo de sumário não é um mero prefácio e nem uma introdução qualquer, mas sim um instantâneo de todo o plano que explicará o que virá adiante de maneira mais detalhada.

2.5.3 A oportunidade

Não há qualquer motivo razoável para iniciar ou expandir uma organização a não ser que o empreendedor identifique uma oportunidade realmente lucrativa. Esta

seção, por conseguinte, será utilizada para descrever tal oportunidade: os fatores do mercado que a impulsionam, seu porte atual, ou, para novas empresas, seu porte projeto para daqui alguns anos. O objetivo é fazer com que os leitores percebam e apreciem a mesma oportunidade de um negócio lucrativo que o idealizador do projeto vislumbrou e prezou (LUECKE, 2007, p. 93).

Em outras palavras, trata-se, nada mais nada menos, que uma análise ambiental e outra setorizada. Hisrich et al. (2009, p. 232) exemplifica quais fatores devem ser considerados para efetividade desses estudos com relação ao micro e macro ambientes: a economia, a cultura, a tecnologia e as questões legais são algumas delas. Já no que se refere à averiguação do atual cenário do setor, o foco estará em tendências mais específicas, tais como a atual demanda, que poderá ser encontrada, por exemplo, em publicações referentes ao mercado em análise, ou na concorrência, que também podem ser facilmente identificada a partir de anúncios em geral, *sites* ou mesmo em Páginas Amarelas.

2.5.4 Plano operacional

Todas as empresas, sejam manufatureiras ou não, devem ter um plano operacional, pois ele vai além do simples processo produtivo (no caso de empreendimentos que abrangem produção) e contém o fluxo de produtos e serviços desde o início até o momento que estes chegam ao destinatário final. Por mais estranho que possa parecer, uma empresa não manufatureira, como um prestador de serviço, também precisa dessa seção para explicar, por exemplo, etapas cronológicas ao concluir uma transação comercial. Em empresas dessa natureza cujos produtos, por serem intangíveis, não podem ser tocados, vistos, degustados, ouvidos ou percebidos, como os manufaturados, o desempenho satisfatório dependerá da qualidade do trabalho realizado, envolvendo, assim, questões relacionadas à confiabilidade, agilidade, garantias, etc. (HISRICH et al., 2009, p.235).

Em suporte ao exposto, Degen (2009, p. 215) resume que o plano operacional detalha “o ‘que’ deve ser feito, ‘quem’ deve fazê-lo, ‘quanto’ vai custar e ‘quando’ deve estar pronto para desenvolver o novo negócio”.

O manual do Sebrae (2013) “Como elaborar um plano de negócios” separa este momento do projeto em quatro etapas, quais sejam: a) o *layout* ou o arranjo

físico; b) a necessidade de pessoal; c) os processos operacionais; d) a capacidade produtiva/comercial/serviços. Descreve-se a seguir cada item destes.

2.5.4.1 *Layout* ou arranjo físico

Aqui se avalia como será a distribuição dos diversos setores da organização, tanto de seus recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima etc.), quanto das pessoas no espaço que estiver disponível. Um bom *layout* traz inúmeras vantagens, tais como: a) aumento da produtividade, b) diminuição de desperdício e retrabalho; c) maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas; d) melhoria na comunicação entre setores e pessoas. Aconselha-se, para isso, a contratação de profissionais qualificados, porém, caso isso não seja possível, o próprio empresário pode distribuir equipamentos, móveis e pessoas pelas áreas da empresa de modo racional e sensato. Por fim, ainda é preciso verificar se não existem exigências específicas da legislação com relação ao arranjo físico neste tipo de negócio e de que tudo esteja de adequado à necessidade de pessoas portadoras de necessidades especiais (SEBRAE, 2013).

2.5.4.2 Necessidade de pessoal

Neste ponto faz-se a projeção do quadro pessoal que será necessário para o funcionamento do negócio. Inclui, portanto, os sócios, familiares (quando for o caso) e as pessoas a serem contratadas. Convém fazer uma verificação da disponibilidade da mão-de-obra qualificada na região em que o empreendimento estará localizado e, caso essa não seja uma realidade, deve-se investir no treinamento da equipe. É recomendável que se consulte os sindicatos da classe para buscar informações sobre questões legais específicas, acordos coletivos, pisos salariais, horários, etc. (SEBRAE, 2013).

Aprofundando-se no plano relacionado aos recursos humanos, Dornelas (2008, p. 88) complementa:

Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Essas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de

treinamento associadas às ações de Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes, funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

Não obstante, Bernardi (2013, p. 76) finaliza explicando que, no que tange essa questão da qualidade da mão-de-obra, a empresa estabelece seus objetivos e caminha para buscar determinados funcionários que se enquadrem, de modo geral, em itens como visão, cultura, estrutura, recursos, estratégias e atividades da organização.

2.5.4.3 Processos operacionais

Esta é a parte do plano de negócio em que se pontua como, de fato, a empresa vai funcionar. Será preciso descrever, etapa por etapa, como serão feitas as atividades, tais como a fabricação dos produtos, a venda das mercadorias, a prestação do serviço e até mesmo quais exatamente são as rotinas administrativas da organização. Devem-se identificar quais trabalhos serão desenvolvidos e seus respectivos responsáveis, bem como os materiais ou equipamentos que poderão ser utilizados para tais tarefas (SEBRAE, 2013).

2.5.4.4 Capacidade produtiva/comercial/serviços

É de suma relevância fazer uma estimativa da capacidade produtiva da organização, ou seja, o quanto ela pode produzir ou quantos clientes poderão ser atendidos dentro da estrutura que atualmente possui visando à diminuição do desperdício de materiais e da ociosidade dos funcionários. Também se chama atenção para importância de ser realista na projeção do volume de produção, vendas e serviços de acordo com o tamanho do mercado e as oscilações advindas de sua sazonalidade (SEBRAE, 2013).

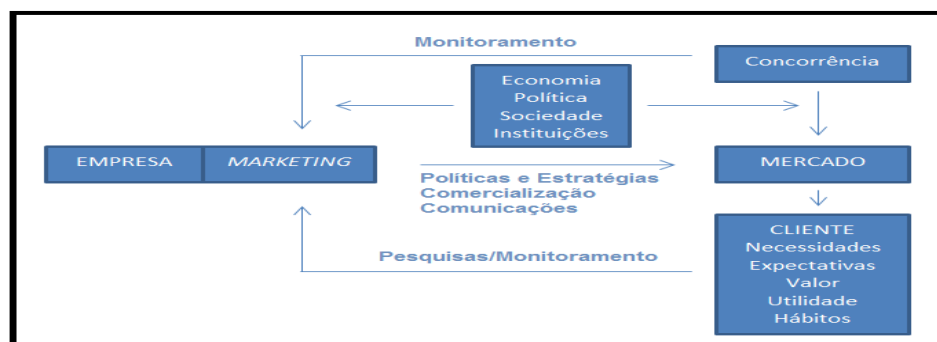
2.5.5 Plano de *marketing*

O plano de *marketing* é composto pela análise de mercado, cuja atenção está focada no conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e ambientes na

qual a empresa atuará para averiguar a real viabilidade do negócio, e pela estratégia de *marketing*, que se traça um planejamento da maneira como a organização vai oferecer seus produtos ou serviços ao mercado, visando, com isso, otimizar suas possibilidades de lograr êxito (DOLABELA, 2008).

Bernardi (2010, p. 161) destaca que, “uma vez estruturada a empresa, do ponto de vista sistêmico, a área de *marketing* é o principal elo de coordenação das relações da empresa com o mercado e com o cliente”. Na concepção do autor, esta área deve ser perita em compreender as expectativas, necessidades e tendências do mercado, em prestar o melhor atendimento e serviço ao cliente, em coordenar os suprimentos e sua distribuição, em comercialização e no serviço pós-venda, em pesquisa em desenvolvimento de produtos e serviços, em monitoramento do micro e macro ambiente, etc. Para melhor visualização do exposto, observa-se o quadro a seguir:

Figura 9: Função de *marketing*



Fonte: BERNARDI, 2010, p. 163.

2.5.5.1 Análise de mercado e de setor

Dolabela (2008, p 140) resume a análise de mercado em uma simples pergunta: “Que ameaças e oportunidades apresenta o setor em que a empresa vai atuar?”

Para responder esse questionamento, Bernardi (2013, p. 126) didaticamente separou a avaliação da empresa da seguinte forma: a) macro ambiente (cenários econômico, social e político, bem como as variáveis dos cenários prováveis e com maior impacto para a empresa); b) ramo; c) mercado (com suas dimensões e segmentações); d) empresa (com levantamento de vendas, produtos, comercialização por regiões demográficas, clientes e avaliações do ramo); e) concorrência.

Apesar de todos os pontos abordados possuírem a mesma importância para o sucesso do plano de negócios, um breve comentário extra acerca da concorrência se faz necessário. Dolabela (2008, p. 143) lista algumas perguntas que podem ser feitas para auxiliar na identificação das principais empresas que competirão com a do novo empreendedor, bem como no levantamento dos seus pontos fortes e fracos. Cita-se: quem são os maiores concorrentes? Que produtos ou serviços oferecem? Que pontos fracos e fortes possuem? Atendem a toda demanda? Qual o nível de satisfação e o grau de fidelidade de seus clientes? Qual seria a reação dos concorrentes à entrada de uma nova empresa no mercado?

De modo bastante prático, Bernardi (2013, p. 130) sugere um quadro em se que fará uma comparação precisa de três a cinco concorrentes, dos quais ao menos um deve ser considerado como padrão ou referência ante aos demais (*benchmarking*). Ali, serão atribuídas notas de 0 a 5 e, assim, será possível revelar forças e fraquezas que poderão ser mais bem trabalhadas.

Figura 10: Comparação entre concorrentes

Marketing	Empresa	Concor. 1	Concor. 2	Concor. 3	Padrão
Reputação					
Participação no mercado					
Qualidade do produto					
Qualidade do serviço					
Eficácia do preço					
Eficácia da distribuição					
Eficácia da logística					
Eficácia da promoção					
Eficácia da força de vendas					
Eficácias da inovação					
Cobertura geográfica					
Competências no marketing					
Outros críticos					

Fonte: BERNARDI, 2013, p. 130.

2.5.5.2 Estratégias de *marketing*

Para melhor compreensão das estratégias relacionadas ao *marketing*, destacam-se três pontos relevantes para o sucesso desta etapa do projeto, quais sejam: a) a análise SWOT; b) os 4 Ps; c) o *marketing* digital.

2.5.5.2.1 Análise SWOT

Inicialmente, Gabriel (2010, p. 65) pondera que, nesta etapa, devem-se reunir as informações levantadas anteriormente e fazer uma análise SWOT, que nada mais é do que uma expressão da língua inglesa para designar *Strengths*, *Weaknesses*,

Opportunities e *Threats*, e que pode ser traduzida para o português como FOFA, ou seja, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Com base no exposto, observa-se a figura a seguir:

Figura 11: Análise SWOT

<p>Forças Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado ao cliente • Preço de venda competitivo • Equipe treinada e motivada • Localização estratégica da empresa 	<p>Oportunidades Explore as oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de linhas de financiamento • Poucos concorrentes na região • Aumento crescente da demanda • Disponibilidade de bons imóveis para locação
<p>Fraquezas Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca qualificação dos funcionários • Indisponibilidade de recursos financeiros (capital) • Falta de experiência anterior no ramo • Custos de manutenção elevados 	<p>Ameaças Evite as ameaças</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impostos elevados e exigências legais rigorosas • Existência de poucos fornecedores • Escassez de mão de obra qualificada • Insegurança e violência na região

Fonte: SEBRAE, 2013.

2.5.5.2.2 Os 4 Ps

Posterior a análise SWOT, traçam-se as estratégias com base nos 4 Ps para alcançar as metas que foram determinadas. Sobre o tema, Dornelas (2008, p. 138) traz o seguinte conceito:

As estratégias de *marketing* são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de *marketing*, ou os 4Ps (quatro *pês*): produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação. A empresa pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de *marketing*, de forma a obter melhor resultado sobre seus competidores. A projeção de vendas da empresa está diretamente ligada à estratégia de *marketing* estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política e preços, promoções e os canais de venda que serão utilizados

e, ainda, como o produto chegará ao cliente. No caso de serviços, a analogia é a mesma (DORNELAS, 2008, p. 138).

O produto, ou serviço, trará a descrição do que será comercializado pelo novo empreendedor. É muito mais do que as meras características físicas, pois também envolve itens como nome da marca, garantia, imagem ante a sociedade, atendimento, prazo de entrega, etc. (HISRICH et al., 2009, p. 266).

Com relação ao preço, Dolabela (2008, p. 176) lembra que “além de determinar a concepção do produto como parte da estratégia de *marketing*, é necessário estabelecer o preço a ser praticado”. Assim, o autor sugere que se avalie questões como o quanto o cliente está disposto a desembolsar, o preço cobrado pela concorrência e os custos da produção.

Ainda sobre o segundo *P*, convém destacar que não existem regras absolutas que indiquem qual é a melhor forma de se determinar o preço de um produto ou serviço, mas sim algumas considerações que devem ser observadas. As políticas de preço pode ser divididas em três, quais sejam: a) de desnatamento, que compreende a fixação de um preço que esteja muito acima em comparação ao esperado pelo público, sendo, porém, mais eficaz quando se trata de artigos inéditos ou diferentes do resto apenas no momento inicial de um ciclo de vida; b) de penetração, na qual, inicialmente, se estabelece um preço mais baixo a fim de conquistar a clientela; c) de bloqueamento, que é uma estratégia temporária, em um cenário extremamente competitivo, na qual o preço deve ser o mais baixo possível mesmo que haja prejuízo por um determinado período. (DOLABELA, 2008, p. 177).

No que tange a praça, ou canais de distribuição, Dornelas (2008, p. 138) recomenda a utilização de meios alternativos que, otimizando a logística, possam diminuir o prazo da entrega do produto ou da prestação do serviço, agregando, assim, um valor imensurável ao destinatário final.

A escolha do canal, portanto, dependerá de fatores como a natureza do produto, das características do mercado, dos concorrentes e intermediários e da política da organização. Existem três níveis de distribuição que podem ser destacados: a) intensiva, em que se visa disponibilizar o produto no maior número possível de locais de venda; b) seletiva, na qual são selecionados intermediários que estejam dispostos a vender um tipo de produto específico e que possua condições para tanto; c) exclusiva, o qual se procura garantir a revendedores direitos

exclusivos de comercializar o produto em uma certa região. (DOLABELA, 2008, p. 179).

Observando os meios de comunicação modernos utilizados pelo *marketing*, a propaganda, a promoção de vendas e o *merchandising* são os mais utilizados. Todos eles, independente de serem vistos de modo isolado ou em conjunto, quando escolhidos de maneira cautelosa, com amplos estudos e com um direcionamento correto, podem trazer uma relação custo/benefício bastante interessante à organização. Envolve desde simples anúncios até redes interativas de informática, o que também necessita de técnicas apropriadas e cuidados específicos quanto à comunicação visual com relação às imagens, fazendo com que a comunicação tenha sucesso e atinja o objetivo previamente estabelecido pelo empreendedor. (BERNARDI, 2010, p. 173).

2.5.5.2.3 O *marketing* digital

Gabriel (2010, p. 73) introduz dizendo ser “inegável que as tecnologias digitais têm se tornado cada vez mais presentes em todos os aspectos da vida humana – social, profissional, pessoal –, impactando e afetando a sociedade, a cultura, o modo como vivemos e interagimos com o mundo”.

A mesma autora acrescenta, portanto, que estratégias digitais de *marketing* são as que se utilizam de plataformas e tecnologias digitais, englobando um ou mais dos 4 Ps, para cumprir as metas firmadas pelo plano de *marketing*. Destaca, ainda, algumas dessas possibilidades, como as páginas digitais (*sites* em geral, *blogs* e perfis), *e-mail*, tecnologias *mobile* (RFID, SMS/MMS, *bluetooth*), redes sociais, plataformas de busca (*Google, Yahoo, Bing*), *games* e entretenimento, entre outros. (GABRIEL, 2010, p. 106).

Visando dar maiores fundamentações teóricas acerca do *marketing* digital, Adolpho (2011, p. 300) discorre sobre 8 Ps. O autor alega que por meio deles a empresa extrai o máximo da estratégia para atingir o consumidor e isso permite que as organizações evoluam na sua área de atuação.

O primeiro P diz respeito à pesquisa. Se alguém quer se comunicar de maneira eficiente, persuadir e vender, o passo inicial é conhecer a fundo àquele que se comunicará a marca, o produto ou o serviço. Deve-se levantar fatos que não se

imaginava sobre o consumidor e, a partir daí, certamente surgirão *insights* das ações que deverão ser tomadas para ganha-los (ADOLPHO, 2011, p. 302).

O segundo P trata do planejamento, pois depender da sorte para ganhar dinheiro é a melhor forma de perdê-lo. É toda ação elaborada primeiramente no papel para posteriormente ser de fato executada, pois errar no papel tem um custo infinitamente mais baixo do que um retrabalho de programação, seja em tempo ou em dinheiro. Portanto, é preciso planejar muito até que se tenha plena convicção do que deve ser feito. Recomenda-se, por isso, que sejam consultados vários profissionais das mais variadas competências e, para que todos trabalhem na sinergia adequada, o planejamento é de extrema importância (ADOLPHO, 2011, p. 302).

O terceiro P é a produção. Relaciona os “acessórios” que um *site* deve possuir, tanto em termos de elementos para mensurar, para o *Google*, quanto para elevar o período de navegação do cliente, reduzir o índice de rejeição, colher *e-mails* dos visitantes, entre outros fatores que farão da página virtual um instrumento lucrativo (ADOLPHO, 2011, p. 308).

O quarto P se refere à publicação. Pensar que ter um *site* já é o bastante para que ele seja visitado é um equívoco que pode frustrar o empreendedor, pois se a página não tiver tráfego o suficiente para gerar receita, tudo será em vão. Trata do conteúdo que a empresa deve ofertar para o mercado e para o cliente em potencial com o objetivo de fazer com que ele exponha o produto ou serviço da empresa e os recomende para os outros, seja por meio das redes sociais, de *e-mail* ou de qualquer outra plataforma. A função do conteúdo, além de firmar o relacionamento com o consumidor e ser passível de compartilhamento, é ser o mais lido possível e consequentemente gerar maior fluxo nos *sites* de busca (ADOLPHO, 2011, p. 311).

O quinto P faz menção à promoção. Em suma, ela deve oferecer razões para que o cliente retorne com frequência ao *site* da promoção. Para isso, precisa chamar a atenção do consumidor e despertar nele uma vontade de entendê-la, pois, muitas vezes, o público sequer lê *e-mails* promocionais, por exemplo. O recomendável é que atinja sempre um público-alvo específico e não se tente ofertar tudo a todos. Por fim, também se sugere que se estimule o cooperativismo (juntos, venceremos) em detrimento à competitividade (no fim, só um vencerá) (ADOLPHO, 2011, p. 621).

O sexto P é considerado uma extensão do quinto e discorre sobre a propagação. É neste momento que se desenvolve uma interação com toda a rede.

Utilizar mecanismos para que *sites*, *blogs*, fóruns e portais falem bem do negócio que se visa propagar é indispensável. A marca deve ser espalhada de cliente a cliente por meio de vídeos, músicas, apresentações ou qualquer alternativa que os estimulem a agir dessa forma. Resumindo, o objetivo é fazer com que usuário interaja ativamente com a companhia e se torne mais um aliado na sua divulgação (ADOLHO, 2011, p. 318).

O sétimo P foca na individualidade de cada cliente e consiste na personalização. Sob esse ponto de vista, uma página virtual que é a mesma para todos acaba não sendo relevante para ninguém. Para cada novo visitante do *site*, é possível fazer ações na qual o sistema elabore uma solução de *design* diferenciada, bem como uma maior especificação com relação ao seu conteúdo e demais elementos relevantes para satisfação do possível cliente. O consumidor digital é exigente e tem plena consciência de seu poder ante as organizações e, por isso, quer que estas o tratem como único (ADOLPHO, 2011, p. 323).

Por fim, o oitavo e último P defende a precisão. Tem como escopo o observar as informações colhidas até então para, posteriormente, transformá-las em conhecimento útil e definir os próximos passos da organização. É a partir do oitavo P que se determinará, por exemplo, quais palavras-chave no *Google* geram mais contatos ou negociações, quais *blogs* ou *sites* trazem mais visualizadores, de quais cidades do país ou do mundo advém a maior parte dos compradores, quanto tempo os usuários permanecem na página da empresa, o tempo que levam para preencher eventuais formulários, quais *links* são mais acessados, etc. (ADOLPHO, 2011, p. 325).

Conforme conclui Gabriel (2010, p. 89), no mundo físico, as atividades humanas e comerciais estão limitadas ao local onde o empreendedor está instalado. Com a era da informação, este mundo se expande e traz ao *marketing* uma missão importantíssima na divulgação de produtos e serviços à população.

2.5.6 Plano financeiro

A parte financeira pode ser considerada por inúmeros empreendedores como a mais difícil do plano de negócio porque deve refletir em números tudo que foi levantado até o presente momento nas outras seções do projeto, incluindo investimentos, gastos com *marketing*, despesas obtidas com vendas e com pessoas,

custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análise de rentabilidade, etc. Em razão das constantes instabilidades econômicas do Brasil, o sucesso do empreendimento estará diretamente vinculado à capacidade do administrador em gerenciar suas finanças. Aquele que justificar suas decisões pelos números, provando que consegue valorizar o total dos recursos físicos e monetários disponíveis de modo adequado, sairá em vantagem. O acompanhamento sistemático das finanças em cenários de incertezas auxilia muito na tomada de decisões acertadas. (DORNELAS, 2008, p. 151).

2.5.6.1 Investimentos iniciais

Dolabela (2008, p. 208) leciona que, sobre os investimentos iniciais, a primeira pergunta a se fazer é: “Quanto será necessário gastar para montar a empresa e iniciar as atividades?”

O autor explica que essa pergunta pode ser respondida em três partes, quais sejam: a) as despesas pré-operacionais, que são os gastos que o empreendedor tem antes de sua organização entrar em atividade; b) gastos com montagem ou investimentos fixos, que são os custos com obtenção e instalação das máquinas e dos equipamentos, obras e reformas em geral, móveis e utensílios, veículos, aparelhos de informática, entre outros; c) capital de giro inicial, que são os gastos operacionais imprescindíveis para inicialização da empresa e que posteriormente são devidamente cobertos pela receita, como, por exemplo, o aluguel, salários e encargos, depreciações, honorários do contador, materiais de limpeza, etc. (DOLABELA, 2008, p 209).

2.5.6.2 Apuração dos resultados – lucros e perdas

Superada a primeira etapa, Dolabela (2008, p. 211) prossegue expondo o segundo questionamento que o empreendedor deve se fazer: “Qual valor terei disponível depois de pagos todos os compromissos projetados para os três primeiros anos?”.

Para melhor visualização do que se pretende avaliar, o autor recomenda a elaboração de uma planilha chamada “demonstrativo de resultados”, que deve conter os seguintes itens: a) a receita bruta de vendas; b) as deduções (impostos e

contribuições, comissão sobre vendas, etc.); c) a receita líquida de vendas; d) o custo dos produtos vendidos (mão-de-obra direta com encargos e materiais diretos); e) a margem de contribuição; f) as despesas operacionais (administrativas, de venda e *marketing*, gerais e depreciação acumulada); g) o resultado operacional; h) o imposto de renda; i) o lucro líquido. (DOLABELA, 2008, p. 220).

2.5.6.3 Ponto de equilíbrio

A quarta pergunta proposta por Dolabela (2008, p. 223) é: “Quantas unidades a empresa deverá vender para cobrir os custos de produção e qual a quantidade mínima de vendas que permitirá cobrir os custos?”.

Dornelas (2008, p. 155) explica que no ponto de equilíbrio não existe lucro e nem prejuízo. É o momento exato na qual a receita advinda das vendas se iguala à soma dos custos fixos e variáveis. Possui enorme utilidade por conceder ao empresário o conhecimento de quando seu negócio começa a gerar lucro e, deste modo, torna-se uma relevante ferramenta de gestão. A fórmula do ponto de equilíbrio, portanto, pode ser definida como “ $PE = \text{custo fixo} / 1 - (\text{custo variável}/\text{receita total})$ ”.

2.5.6.4 *Payback*

A quinta pergunta de Dolabela (2008, p. 224) é bastante simples e consiste em saber em quanto tempo a empresa recuperará o investimento inicial que foi feito nela.

Os períodos de *payback* normalmente são usados como critérios de análise dos investimentos propostos, apontando precisamente o período necessário para que a organização recupere seu investimento inicial em determinado projeto. É importante destacar que a ampla utilização do tempo de *payback*, especificamente em empresas de menor porte, deve-se à sua facilidade de cálculo e ao apelo da intuição. Quanto maior o tempo que a organização precisa esperar para recuperar o investimento inicial, maiores são as suas possibilidades de perda. Portanto, quanto menor for o período de *payback*, também é menor a exposição da empresa aos riscos. (LAWRENCE *apud* DOLABELA, 2008, p. 224).

2.5.6.5 Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL)

Finalizando, a sexta pergunta de Dolabela (2008, p. 224) é “a taxa de retorno prevista para a empresa é maior do que a oferecida pelo mercado? Ela é mais atrativa que a taxa de poupança, por exemplo?”.

O mesmo autor explica o VPL por meio do exemplo a seguir:

Quando se quer saber o retorno de um investimento, faz-se o seguinte raciocínio: se em 1998 eu aplicasse R\$ 10.000,00 em dinheiro à taxa de 18% ao ano, quanto teria em 2003, isto é, ao final de cinco anos? Esse cálculo exige uma equação exponencial, que uma máquina de calcular financeira processa imediatamente, fornecendo o valor de R\$ 22.877,00.

O VPL segue o mesmo raciocínio, só que no sentido inverso: um determinado valor, no caso R\$ 22.877,00 (em 2003), corresponde a que valor atual (em 1998), com taxa de desconto de 18% ao ano? O valor presente no ano de 1998 seria de R\$ 10.000,00.

No caso de um Plano de Negócios, o fluxo de caixa projeta um determinado valor do saldo de caixa no final de cinco anos. No caso do exemplo acima, o VPL será aquele valor (R\$ 22.877,00) revertido até a data de início das atividades da empresa (1998), com uma taxa que o empreendedor desejaria obter, subtraído do valor de seu investimento inicial. Se esse valor for positivo, indica que a empresa deu retorno acima das expectativas; se for negativo, significa que o investimento rendeu menos que o desejado no período. (DOLABELA, 2008, p. 225).

Já com relação à Taxa Interna de Retorno (TIR), Dolabela (2008, p. 225) leciona que ela iguala o VPL ao investimento inicial referente a um projeto. Em outros termos, “é a taxa de retorno que, se utilizada para o cálculo do VPL, atribuirá a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário”. Finaliza ponderando que o critério decisório pela TIR é avaliar se ela está maior que a taxa de retorno desejada, caso em que o projeto será aceitável; se estiver menor, deve ser rejeitado.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é elaborada por meio da junção dos conhecimentos disponíveis e o uso cauteloso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na verdade, a pesquisa progride no decorrer de um processo que engloba diversas etapas, partindo da adequada formulação do problema-chave até uma amostra de resultados satisfatórios do pesquisador. (GIL, 2002, p. 17).

Sendo assim, a primeira etapa deste trabalho consistiu em um levantamento teórico de dados por meio de pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos e *sites* que continham informações a respeito tanto do mercado securitário quanto do empreendedorismo em geral.

Lakatos (2003, p 182) ainda salienta que a pesquisa bibliográfica tem por objetivo pôr o pesquisador em contato direto com o que há de escrito, dito ou filmado sobre certo tema, incluindo conferências seguidas de debates que tenham sido transcritas de alguma forma, seja por meio de publicações ou até mesmo de gravações.

Após o levantamento prévio dos conceitos de todos os itens abordados e que justificam o desenvolvimento deste plano de negócios, foi realizada uma pesquisa estruturada com objetivo de colher elementos que indicam a visão dos estudantes da UFSC acerca do universo dos seguros. O questionário foi aplicado via *online* em maio de 2017 e serviu como base para traçar características de eventuais nichos de clientela que poderão ser melhores explorados futuramente caso este projeto seja posto em prática.

Com relação ao tipo de pesquisa, pode-se dizer que se trata de uma análise qualitativa, pois em nenhum momento foi feito qualquer estudo estatístico envolvendo porcentagens, médias, modas, medianas, desvios-padrão, coeficiente de correlação, etc., características, essas, que estão presentes nos trabalhos quantitativos. Sobre o tema, Kuark et. al. (2010, p. 27) discorrem:

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Pode-se dizer que a não realização de um estudo de caso mais aprofundado em uma corretora de seguros já consolidada no mercado na região da grande Florianópolis é um limitador do trabalho. Todavia, embora haja essa restrição em não analisar um caso real de modo a constatar as principais forças e fraquezas de uma empresa concorrente, as experiências do autor deste projeto e os relatos disponibilizados em meios de comunicação como periódicos, revistas especializadas, sites, etc., podem servir como base para se chegar a conclusões que reflitam a realidade de uma forma bastante fidedigna.

4 PLANO DE NEGÓCIO

Conforme já amplamente discutido nos capítulos anteriores, o plano de negócio tem como premissa dar ao empreendedor um encaminhamento estratégico para uma ideia que possua algum potencial de lucratividade, mas que ainda não foi devidamente lapidada. O presente trabalho, portanto, utilizando-se dos conceitos apresentados na fundamentação teórica, irá seguir o passo a passo que ali está descrito para, por fim, concluir a respeito da viabilidade de uma corretora de seguros na região da grande Florianópolis.

4.1 Capa e sumário

Por se tratar de um trabalho acadêmico, como capa e sumário do plano de negócio, para fins ilustrativos, é possível utilizar os mesmos que constam nas primeiras páginas deste projeto.

4.2 Resumo executivo

- O que é a empresa?

A Preserve SC Corretora de Seguros é uma empresa que, conforme o próprio nome sugere, visará, por meio do seguro, preservar aquilo que de mais importante seus clientes possuem, seja seu patrimônio físico, sua tranquilidade no exercício da profissão ou a garantia de que eles, seus entes queridos e até mesmo seus credores, estarão amparados em momentos de dificuldades financeiras ou de problemas com a saúde.

- Qual serão os produtos ou serviços comercializados pela empresa?

Assim sendo, a corretora será uma prestadora de serviços na área do seguro. Nenhum produto será vendido de forma física, portanto. É importante destacar, que muito além da simples comercialização do seguro em si, o corretor tem um papel fundamental na identificação da melhor proposta para o seu cliente analisando cada um deles sempre de acordo com as suas diversas particularidades. Deste modo, a

consultoria técnica tanto para a pré-venda quanto para o pós-venda será uma atividade rotineira na Preserve SC Corretora de Seguros para que o trabalho seja bem desempenhado e os clientes devidamente fidelizados.

- Qual o logo e o *slogan* da empresa?

Figura 12: Logomarca e *slogan* da Corretora



Preserve SC Corretora de Seguros

Preserve o que você e sua família possuem de mais valioso!

Fonte: Autoria própria

- Quem são os principais clientes da empresa?

Pode-se dizer que a área do seguro é bastante aberta aos mais diversos tipos de clientes. Isso porque, independente da classe social ou do grau de instrução, todos podem possuir bens a serem resguardados. Para aqueles que nada possuem para segurar é possível que ao menos tenham outras pessoas que deles dependam economicamente e, aliado a isso, existem inúmeros tipos de seguros cujas coberturas podem ser mais ou menos amplas, fazendo, por conseguinte, com que os preços se tornem acessíveis e caibam no orçamento até mesmo das pessoas com menor poder aquisitivo. O foco principal, portanto, estará nas classes altas e médias, porém, pelos motivos expostos, as classes baixas também serão exploradas com produtos mais simples, mas que atendam todas as suas necessidades de acordo com a realidade que elas estão inseridas.

- Onde a empresa está localizada?

Por ser uma prestadora de serviços e não vender produtos físicos, sua localização acaba não sendo uma preocupação primária. A angariação de clientes,

que será tratada posteriormente com mais detalhes, poderá ser feita pelos mais diversos canais de comunicação, como, por exemplo, pela *internet* ou pelo telefone. Tendo isso em vista, não seria necessário elevar os custos da empresa com gastos de aluguel em locais privilegiados e de grande movimentação. As visitas de clientes ao escritório serão esporádicas, pois o próprio corretor é que fará o deslocamento na maior parte do tempo, então, locais que não estejam tão afastados da região central de Florianópolis, como Saco dos Limões, Carvoeira, Córrego Grande, Pantanal ou Itacorubi, podem ser as opções viáveis dentro da ilha. Já no continente, Estreito, Capoeiras, Kobrasol ou Barreiros também figuram como alternativas possíveis.

- Quais os valores envolvidos na criação da empresa?

Itens como o capital a ser investido, o faturamento e o lucro previsto, bem como o prazo para retorno do capital serão devidamente avaliados no plano financeiro deste projeto.

- Quais os dados do empreendedor?

O fundador da Preserve SC Corretora de Seguros é Ricardo Barros Nogueira. Natural de Pelotas, Rio Grande do Sul, tem 28 anos de idade e atua há aproximadamente cinco no ramo de seguros.

Formado em Direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL em 2011, o fundador da empresa atuou na área jurídica de 2008 a 2012, quando, a partir de então, passou a trabalhar em uma corretora de seguros de um sistema de cooperativismo chamado Sicoob.

Em 2015, iniciou um curso de pós-graduação em Direito do Seguro na Faculdade CESUSC, que foi concluído em março de 2017.

Também em 2015, fez as duas primeiras etapas do curso exigido para habilitação na profissão de corretor de seguros. Em 2016 concluiu a terceira e última fase, passando, assim, a estar apto a exercer o ofício.

Em agosto de 2010, passou a cursar Administração na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, o qual pretende finalizar ao fim do primeiro semestre de 2017.

Desde que entrou na Sicoob SC/RS Corretora e Administradora de Seguros S/A, o fundador da Preserve SC passou a ter um contato mais próximo com uma área que até então pouco conhecia. Passando por diversos setores da corretora, foi possível adquirir experiências práticas em todas as etapas que envolvem o pré e o pós venda de um de seguro. Dentre as principais atividades desempenhadas na empresa, destacam-se o controle de pendências nas propostas e a posterior emissão das apólices, a regulação de sinistros, a gestão das renovações, o suporte comercial pré-venda às cooperativas por meio de cotações e consultorias, auxílio no financeiro para conciliar no *software* utilizado pela corretora as comissões recebidas, entre outras funções gerais.

Com relação às duas últimas atividades supracitadas, é importante mencionar que, pelo fato de a Sicoob Corretora ser uma corretora de cooperativa, o funcionamento da empresa foge dos padrões tradicionais de uma corretora comum. Não há, por exemplo, venda direta ao segurado, pois essa é uma função das agências do Sicoob. A comissão, por sua vez, não fica para a corretora, que só retém os valores referentes aos seus custos operacionais, aplica os descontos tributários e repassa o restante para a cooperativa que efetivamente vendeu o seguro.

Fazendo um contato mais próximo com outros corretores, com membros das mais diversas seguradoras e até mesmo com advogados da área securitária, durante a pós-graduação, surgiu a ideia de montar uma corretora própria. Percebe-se que, apesar das dificuldades advindas do cenário econômico que atualmente se vive no Brasil, o setor ainda é aquecido e lucrativo. O fundador de Preserve SC Corretora de Seguros, por sua vez, tem todas as qualificações mínimas exigidas para isso e rotineiramente procura se manter atualizado sobre o tema, seja por palestras, noticiários, revistas, jurisprudências, etc. Suas atribuições, ao menos no período inicial das atividades, deverão que ser divididas em operacional pré e pós vendas, *marketing*, financeiro.

- Qual a missão da empresa?

Garantir às pessoas, por meio dos seguros, soluções econômica e socialmente viáveis às suas necessidades, primando pela transparência e pela excelência no atendimento.

- Qual a visão da empresa?

Ser uma corretora reconhecida pelo mercado segurador como utilizadora de práticas sustentáveis e que preza pelo comprometimento para que o contrato de seguro atinja sua função social.

- Quais os valores da empresa?

Ética, transparência, credibilidade, respeito, profissionalismo e sustentabilidade.

- Qual a forma jurídica da empresa?

Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI.

- Qual o enquadramento tributário?

No âmbito federal, a empresa, optante pelo Regime Simples, contribuirá com os seguintes tributos:

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre Lucro Líquido

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ISS – Imposto sobre Serviços

- Qual o capital social da empresa?

O capital inicial que será aportado pelo fundador da empresa é de R\$ 30.000,00. A eventual necessidade de capital externo será avaliada posteriormente no plano financeiro.

- Qual a fonte de recursos da empresa?

A Preserve SC Corretora de Seguros contará com um capital do próprio fundador.

4.3 A oportunidade

Para melhor compreensão da oportunidade que está sendo analisada, alguns números a respeito do mercado segurador serão apresentados levando-se em conta os cenários nacional, regional e estadual.

Conforme informações disponibilizadas pela FENACOR – Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros, existem 109.013 corretores de seguros, entre pessoas físicas e jurídicas, ativos no Brasil. Regionalmente, esses números estão distribuídos da seguinte forma:

Figura 13: Distribuição de corretores ativos separados por regiões no Brasil

REGIÃO	PESSOAS FISICAS	PESSOAS JURIDICAS	TOTAL
CENTRO-OESTE	4254	2880	7134
NORDESTE	7119	4005	11124
NORTE	1773	974	2747
SUL	11162	7286	18448
SUDESTE	43910	25650	69560
TOTAL	68218	40795	109013

Fonte: <https://www.fenacor.org.br/Servicos/CorretoresAtivos>

Dos 18.448 corretores ativos na região Sul, 3.989 estão em Santa Catarina. Contudo, quantificar esse número apenas para Florianópolis e suas cidades circunscritas é uma tarefa difícil, pois os registros na FENACOR não fazem esse tipo de especificação. Considerando, entretanto, que o Estado possui, segundo dados do IBGE de 2016, uma população aproximada de 6.910.553, é inegável que se trata de um ramo que ainda não está saturado de profissionais atuantes e que ainda tem uma considerável margem para crescimento.

Visando colher mais informações do que o público em geral entende sobre seguros e qual a importância que atribuem ao corretor, foi elaborado um questionário com doze perguntas acerca do tema e aplicado *online* para um público majoritariamente universitário. A seguir, seguem as perguntas, suas alternativas e o percentual escolhido em cada uma delas, quais as conclusões possíveis de serem

extraídas a partir da pesquisa e como elas podem influenciar na viabilidade do negócio estudado. Foram colhidas cem respostas e o público majoritariamente foi formado por estudantes da UFSC.

Tabela 1: Pergunta 1

1) Qual a sua idade?	
a) 0 a 18 anos	3%
b) 19 a 25 anos	37%
c) 26 a 35 anos	52%
d) 36 a 50 anos	4%
e) Mais de 50 anos	4%

Fonte: Autoria própria

Inicialmente, a ressalva que se deve fazer quando se aplica um questionário a um público mais jovem (92% das pessoas que responderam têm menos de 36 anos) diz respeito ao fato de que um número considerável desses participantes ainda não possui renda o suficiente para adquirir bens próprios. Também pode-se dizer que, provavelmente, a maioria desses indivíduos não possuem dependentes, e essas duas informações, para o mercado securitário, acabam sendo determinantes na busca pelo público alvo.

Por este motivo, foram elencadas perguntas como, por exemplo, qual o nível de conhecimento e de importância que eles atribuem ao mercado securitário, a fim de proporcionar a maior veracidade aos dados obtidos com auxílio do questionário.

Tabela 2: Pergunta 2

2) Qual seu nível de escolaridade?	
a) Pós-graduado (especialização, mestrado, doutorado, etc.)	26%
b) Nível Superior Completo	30%
c) Nível Superior Incompleto	43%
d) Nível Médio Completo	2%
e) Nível Médio Incompleto	0%
f) Nível Fundamental Completo	0%
g) Nível Fundamental Incompleto	0%

Fonte: Autoria própria

Em complemento as ideias expostas anteriormente, o nível de escolaridade também servirá para uma análise posterior do quanto o mercado segurador é pouco compreendido mesmo para aqueles que, teoricamente, possuem uma capacitação

intelectual privilegiada. Se quase a totalidade dos entrevistados já passaram pelo ensino superior e considerando que, como se verá adiante, a maioria deles possui algum tipo de seguro, seria esperado que o conhecimento sobre a área fosse superior em relação aos números apresentados na pesquisa.

Tabela 3: Pergunta 3

3) Você possui qualquer tipo de seguro?	
a) Sim	61%
b) Não	39%

Fonte: Autoria própria

Na primeira pergunta mais objetiva com relação a área que está sendo avaliada, percebe-se que existe uma vasta porcentagem do público observado que não possui qualquer tipo de seguro. Nesse ponto, há de se fazer a seguinte ponderação: se muitos dos respondentes não possuem seguro, seja porque ainda não têm renda ou patrimônio para isso, não se pode ignorar que os estudantes da UFSC, em sua maioria, representam as classes média e alta da sociedade brasileira. Com isso, não seria absurdo dizer que, fora deste público, em classes econômicas inferiores, a quantidade de indivíduos que não possuem qualquer tipo de seguro tende a ser ainda maior.

Tabela 4: Pergunta 4

4) Qual a importância que o seguro tem para você?	
a) Muita importância (não se imagina sem seguros)	60%
b) É importante, mas não indispensável (pode ficar sem seguros por algum tempo)	34%
c) Não tem qualquer importância (Não conhece nada sobre o tema ou acredita que seja algo totalmente dispensável)	6%

Fonte: Autoria própria

Prosseguindo com as perguntas introdutórias acerca do tema, já é possível perceber a importância que as pessoas dão a este ramo de forma mais objetiva. Se 94% das pessoas concordam com a relevância do seguro, apesar de parte delas não julgá-los como indispensáveis, torna-se incontestável a solidez deste mercado na sociedade.

Tabela 5: Pergunta 5

5) Quanto você entende sobre seguro?	
a) Muito (já trabalhou na área ou estudou a fundo a respeito do tema)	8%
b) Nível intermediário (tem noções básicas do que é apólice, sinistro, prêmio, entre outros conceitos gerais que envolvem o tema)	62%
c) Pouco (nunca contratou ou se interessou sobre qualquer tipo de seguro, ou contratou apenas o que lhe ofereceram sem se inteirar sobre o tema)	30%

Fonte: Aatoria própria

Nesta pergunta, convém destacar novamente que, apesar de o questionário ter sido aplicado a um público que quase em sua integralidade passou por uma universidade, poucas pessoas detêm o conhecimento pleno sobre aquilo que contratam quando fecham um seguro. Considerando que 62% dos respondentes têm apenas um conhecimento intermediário, há um mercado bastante promissor no sentido de fazê-los compreender melhor a importância deste tipo de contrato, bem como de todas as consequências de uma escolha mal feita quando se fala no tema. O que ocorre em não raras ocasiões é o fato de que corretores não muito éticos, na ânsia por vender o produto e garantir a sua comissão, não prestam todas as informações que deveriam para que o seu cliente saiba o que está de fato contratando, quais seus direitos e deveres como consumidor e como agir de forma correta quando for utilizar os benefícios do seu seguro. Dentre os entrevistados, 30% que pouco sabem sobre o assunto, por sua vez, são a mina de ouro de qualquer negócio que está sendo iniciado, pois isso demonstra um público a ser melhor explorado para que posteriormente se torne parte da clientela do novo empreendedor.

Tabela 6: Pergunta 6

6) Quais seguros você possui?	
a) Automóvel	50%
b) Residencial	21%
c) Vida, Acidentes Pessoais, Saúde ou Previdência	44%
d) Empresarial	3%
e) Responsabilidade Civil	3%
f) Rural	1%
g) Outros	3%
h) Não possui seguros	39%

Fonte: Aatoria própria

Os seguros de automóvel, seguidos pelos de vida, acidentes pessoais, saúde e previdência, são os grandes campeões de comercialização. Isso demonstra um relativo provincianismo do povo brasileiro em relação ao seguro, pois, extraindo esses ramos mais “básicos” (ao qual se pode incluir o residencial), ainda existem diversos tipos de produtos a serem explorados e que já possuem ampla utilização em locais mais industrializados e profissionalizados como Estados Unidos, Japão ou Europa. São os casos, por exemplo, dos seguros empresariais e de responsabilidade civil, que ano após ano crescem no cenário nacional e existem pouquíssimos corretores especializados no tema para vender o produto aqui no País.

Tabela 7: Pergunta 7

7) Qual o caminho utilizado para contratar um seguro?	
a) Diretamente com a Seguradora	15%
b) Corretor de Seguros	24%
c) Agências Bancárias	16%
d) Outros	6%
e) Não possui seguros	39%

Fonte: Autoria própria

Dentre as possibilidades que o mercado oferece para contratar um seguro, vê-se uma pequena vantagem do corretor de seguro ante aos demais. As agências bancárias ainda despontam como uma das principais “concorrentes” dos corretores, pois muita gente opta por este caminho por uma eventual praticidade ou por sequer saber que há um profissional especializado na área. Eis, portanto, um dos objetivos do corretor: consolidar-se junto à sociedade como a opção mais viável na contratação de um seguro.

Tabela 8: Pergunta 8

8) Está satisfeito com os serviços prestados em relação aos seus seguros?	
a) Contrata diretamente pela seguradora e está satisfeito	11%
b) Contrata diretamente pela seguradora e NÃO está satisfeito	3%
c) Contrata com corretores de seguros e está satisfeito	26%
d) Contrata com corretores de seguros e NÃO está satisfeito	1%
e) Contrata por agências bancárias e está satisfeito	12%
f) Contrata por agências bancárias e NÃO está satisfeito	1%
g) Contrata por outros modos e está satisfeito	7%
h) Contrata por outros modos e NÃO está satisfeito	0%
i) Não possui seguros	39%

Fonte: Autoria própria

Para um levantamento estatístico mais eficiente com relação à satisfação dos segurados, conforme se busca saber a partir da oitava pergunta, seria interessante que houvesse uma maior quantidade de respostas. O que se observa com os dados apresentados é que, apesar, num modo geral, ser pequena a insatisfação com relação aos serviços prestados, as reclamações foram maiores quando não há o intermédio de um corretor de seguros ou de uma agência bancária, mostrando, assim, que a satisfação do segurado tende a ser maior quando este está amparado por algum tipo de especialista no assunto.

Tabela 9: Pergunta 9

9) Qual a razão por não contratar um seguro com auxílio de um corretor?	
a) Não tem qualquer tipo de informação sobre esse profissional	12%
b) Não conhece nenhum corretor de confiança	10%
c) Os preços dos seguros ficam mais altos	3%
d) Más experiências	1%
e) Praticidade das agências bancárias ou das seguradoras	11%
f) Tenho seguro com corretor	24%
g) Não possui seguros	39%
h) Outros motivos	0%

Fonte: Autoria própria

As respostas da nona pergunta dão um panorama geral dos motivos que levam as pessoas a não procurarem um corretor de seguros. Um importante item a ser destacado diz respeito à quantidade de pessoas que marcou algo relacionado a experiências negativas: apenas uma. Outro ponto que poderia preocupar é o fato de o preço ser mais elevado do que as cotações realizadas em outros lugares, pois há incidência do percentual de comissão que pode ser maximizado ou minimizado pelo corretor de acordo com sua vontade. Essa questão, na verdade, nunca terá um consenso definitivo, pois o preço é uma variável que dependerá de inúmeros fatores além do simples percentual de comissionamento estabelecido pelo corretor. Alguns produtos, para alguns tipos de clientes, invariavelmente terão preços maiores ou menores dependendo do local em que está sendo feita a proposta, não devendo, portanto, ser esse o motivo principal no momento da escolha de onde a pessoa irá contratar o seguro. Assim, provar que o preço é um elemento secundário é mais um desafio para os corretores. No que tange os outros motivos, os 22% que alegam não possuir conhecimento a respeito do profissional ou não conhecer nenhum de

corretor de confiança, é apenas mais uma boa notícia para os novos entrantes. Todavia, combater a ideia de que as agências bancárias apresentam-se como caminhos mais simples para contratação de um seguro, parece ser uma tarefa relativamente árdua, mas completamente possível de ser cumprida se o plano de *marketing* for bem executado.

Tabela 10: Pergunta 10

10) Como chegou ao seu corretor de seguros?	
a) Indicação de amigos ou parentes	12%
b) Pesquisa pela internet ou por qualquer outro canal de comunicação	4%
c) O próprio corretor fez contato (independente do meio utilizado, podendo ser por telefone, e-mail, cartão, etc.)	2%
d) Outros caminhos	6%
e) Não contratou seguros por meio do corretor	37%
f) Não possui seguros	39%

Fonte: Autoria própria

Parece inquestionável que a propaganda boca-a-boca segue sendo a melhor forma de divulgar um negócio. Porém, sabe-se que isso só é possível após a consolidação do profissional depois de alguns anos de serviços bem prestados aos seus clientes. Como a missão da empresa prega a excelência no atendimento e um de seus valores pauta-se no profissionalismo, acredita-se que a Preserve SC Corretora de Seguros também chegará a esse patamar, porém, ao menos no início, terá que desenvolver estratégias no sentido de elevar o percentual de pessoas que contratam a partir do contato do próprio corretor ou utilizar-se das técnicas que existem para que sua página na *internet* seja mais acessada. São alguns itens que também serão abordados no plano de *marketing*.

Tabela 11: Pergunta 11

11) Qual a razão por contratar um seguro com auxílio de um corretor?	
a) Confiabilidade	34%
b) Melhor preço	14%
c) Melhor prestação do serviço nos momentos de necessidade	17%
d) Melhores informações no momento da contratação	13%
e) Mais praticidade	18%
f) Outros	0%
g) Não tem seguros com corretor	37%
h) Não possui seguro	39%

Fonte: Autoria própria

Vistos os motivos que levam as pessoas a não efetivarem um seguro por um corretor, as respostas da décima primeira pergunta trazem as razões pelas quais o público procurou ou procuraria um corretor de seguros. A confiabilidade apenas reforça a ideia de que o profissional já consolidado terá novos clientes a partir de novas indicações dos seus próprios clientes. Já o preço, conforme se viu anteriormente, não traz contas exatas, porém é fato que os corretores, dependendo de sua produção, podem possuir condições comerciais muito mais atrativas que qualquer banco. Os 30% que envolvem o atendimento no pré e no pós-venda são os principais motivos que levam o corretor a trabalhar. Apenas quem já recebeu o amparo de um profissional especializado em um momento de extrema dificuldade (sinistro) pode atestar como o corretor pode fazer a diferença para o segurado.

Tabela 12: Pergunta 12

12) Qual a importância do corretor para a sociedade?	
a) Grande, pois seu conhecimento técnico é de suma importância para que o contrato de seguro atinja sua finalidade social	28%
b) Média, pois apesar de auxiliar, não é determinante para o pleno funcionamento do mercado securitário	33%
c) Nenhuma, pois o mercado securitário pode seguir normalmente sem o corretor	2%
d) Não possui nenhuma opinião formada sobre o tema	37%

Fonte: Autoria própria

Finalizando o questionário que aborda itens sobre a oportunidade do negócio, apenas 2% das pessoas consideraram o corretor sem nenhuma importância para a sociedade. Apesar de a maioria não possuir uma opinião formada sobre o assunto, o que é bom, pois reside aí uma grande possibilidade de o corretor provar seu valor, 28% dos respondentes o tratam como profissionais de relevância para que o seguro atinja seus fins sociais. Os 33% restantes, por sua vez, indicam um público que já está no caminho correto, mas que ainda pode ser fidelizado no caso dos que já possuem seguro ou conquistado para os que ainda não possuem.

4.4 Plano operacional

Para definição desta etapa do plano de negócio, conforme mencionado na fundamentação teórica, o plano operacional da Preserve SC Corretora de Seguros

será dividido em quatro etapas, quais sejam: a) o *layout*; b) a necessidade de pessoal; c) os processos operacionais; d) capacidade produtiva.

4.4.1 *Layout* ou arranjo físico

Como dito anteriormente, o arranjo físico de uma corretora de seguros, ao menos no começo de suas atividades e enquanto ela não for de grande porte e estar consolidada há anos no mercado, não exige uma atenção especial. Partindo da premissa de que grande parte das comercializações de seguro não se dão nas dependências de quem está oferecendo o serviço, pois isso não traria praticidade alguma para o cliente final, o local onde a Preserve SC Corretora de Seguros se instalará, inicialmente, não terá um *layout* muito complexo.

Contudo, mesmo com um arranjo simples, será indispensável ter uma sala para que as atividades da empresa no dia-a-dia sejam desempenhadas da melhor forma possível. Além disso, ter um local físico é de suma importância para recebimento dos arquivos que devem tramitar pela corretora, bem como para eventualmente receber clientes e parceiros comerciais, como as seguradoras que seguidamente visitam corretores para exposição de novos produtos. Por fim, convém destacar que, apesar de começar como uma empresa de pequeno porte, a Preserve SC Corretora de Seguros tem como objetivo expandir-se de modo a logo ampliar seu espaço físico e contar com um maior quadro de colaboradores.

Portanto, em um esboço prévio, a Preserve SC Corretora de Seguro poderia se instalar em uma sala de 6,59 por 6,71 metros, além de um banheiro e uma cozinha. Os móveis necessários para funcionamento da empresa seriam: 3 mesas de trabalho e 1 para reunião, 2 cadeiras-presidente e 12 cadeiras de escritório simples, 3 *notebooks*, 3 telefones, 5 lixeiras, 1 porta-arquivo, 2 criados-mudos para escritório, 1 impressora, 1 ar condicionado, 2 poltronas simples, 1 televisão, 1 tapete, 1 geladeira, 1 micro-ondas, e materiais de escritório em geral. O desenho fica conforme imagem a seguir:

Figura 14: Uma prévia do *layout* da Preserve SC Corretora de Seguros



Fonte: Autoria própria

4.4.2 A necessidade de pessoal

Para iniciar as atividades, além do corretor fundador da empresa, a Preserve SC Corretora de Seguros precisará contar com, no mínimo, mais um funcionário. Não descartando a possibilidade de ser um estagiário de administração ou áreas afins, as atividades do colaborador a ser contratado, no primeiro momento, estarão focadas em serviços gerais que não envolvam muito conhecimento técnico acerca de seguro.

Assim, algumas de suas tarefas podem ser, por exemplo, o controle dos setores de expedição e secretaria, além de prestar auxílio naquilo que for necessário, e possível de acordo com a evolução de suas habilidades técnicas na área, para que a empresa possa atingir seus objetivos institucionais.

Após os primeiros meses de atividade, conforme a corretora for angariando os primeiros clientes e recebendo as primeiras comissões, focar-se-á na contratação de algum auxiliar técnico que já possua experiência na área. Este profissional será contratado no regime da CLT e, preferencialmente, também deverá possuir habilitação de corretor em todos os ramos.

A Preserve SC Corretora de Seguros, para esses primeiros períodos de atividade no mercado, não terá um plano de carreira estruturado, porém, de acordo com o desenvolvimento e o interesse dos funcionários contratados, nada impede que treinamentos e melhorias salariais sejam concedidos a partir do momento que a empresa estiver tendo um retorno financeiro superavitário.

À medida que a corretora for se consolidando, logicamente serão estudadas diversas melhorias no quadro pessoal. A locação, ou até mesmo a compra de uma sala maior para maior comodidade de todos, a admissão de outros funcionários, a estruturação dos setores, a elaboração de um plano de carreira justo e eficiente, a criação de políticas mais profissionalizantes para a organização, entre outras ações, são alguns exemplos de implementações que a empresa pretende fazer tão logo possua recursos para isso.

4.4.3 Processos operacionais

Visando uma melhor eficiência dos processos operacionais da Preserve SC Corretora de Seguros, como ainda não é possível dividi-la em setores, as tarefas principais da empresa serão divididas da seguinte forma:

Tabela 13: Processos operacionais

Atividade	Responsável	Descrição
Secretaria	Estagiário	Recepciona visitantes. Atende a chamadas telefônicas. Marca e regula compromissos. Prepara reuniões. Organiza o ambiente de trabalho. Controla a aquisição de materiais. Arquiva documentos. Administra o “caixa pequeno”.
Expedição	Estagiário	Gera a entrada de documentos. Expede correspondências. Protocola novas propostas. Lança dados no sistema. Redige cartas e relatórios.

<i>Marketing</i>	Corretor	Divulga o serviço da corretora. Faz a prospecção e a gestão de relacionamento com os clientes. Analisa o mercado. Elabora relatórios de satisfação. Visita clientes e seguradoras. Traz novas parcerias comerciais.
Comercial	Corretor/Estagiário	Realiza cotações. Efetiva as propostas. Agenda vistorias. Gerencia as renovações. Solicita eventuais endossos de alteração de cancelamento.
Controle de Emissões e Pendências	Corretor/Estagiário	Fiscaliza a emissão de apólices nas companhias seguradoras. Contata clientes e soluciona as pendências de emissão.
Regulação de Sinistros	Corretor	Comparece, quando possível, no local do sinistro para dar auxílio ao cliente. Fornecer informações necessárias para liquidação de sinistro. Agiliza o processo de regulação junto às seguradoras.
Financeiro	Corretor	Confere as comissões recebidas. Efetua todos os pagamentos da corretora, incluindo a tributação. Elabora relatórios contábeis básicos.

Fonte: Autoria própria

Convém destacar que as atividades listadas acima estão distribuídas de modo a considerar que a Preserve SC Corretora de Seguros conta apenas com seu corretor fundador e um estagiário. No momento em que novos funcionários forem

admitidos, essas tarefas poderão ser mais bem distribuídas para que outras funções sejam executadas e a eficiência na realização de cada uma delas possa ser ainda maior.

4.4.4 Capacidade produtiva

Considerando que as inúmeras atividades recém descritas estarão concentradas em apenas duas pessoas, pode-se dizer que a capacidade produtiva da Preserve SC Corretora de Seguros, ao menos nos primeiros meses, será relativamente limitada.

Todavia, antes de discorrer mais profundamente acerca desta capacidade produtiva em questão, é importante salientar que a corretora trabalhará com um *software* que auxilie na gestão da carteira de seguros. Existem diversos no mercado, dentre os mais renomados, é possível destacar o Teleport, da empresa TEx, o Sigas, da empresa Refere, o Col Web, da empresa Sistemas Seguros, porém, pelo fato de o corretor fundador já possuir experiências positivas com o Safety 8, da empresa Virtual, este será o *software* a ser utilizado na Preserve SC Corretora de Seguros.

Dito isso, fica mais fácil compreender como a gestão da corretora poderá ser feita inicialmente por apenas duas pessoas, pois todos os *softwares* citados possuem funcionalidades extremamente úteis e práticas para o dia-a-dia do corretor. Como exemplo, cita-se, o sistema multicálculo, que permite a cotação de um seguro em diversas seguradoras ao mesmo tempo, o controlador de pendências, que facilita a gestão de propostas que, por algum motivo a ser verificado, ainda não estão com apólices emitidas nas seguradoras, o processador de comissões, que concilia em sistema os valores repassados aos corretores, entre outras funções.

Resumindo, muitos trabalhos serão automatizados e outros um tanto quanto mecânicos. Por esse motivo, com somente um ajudante, a corretora poderá ter uma capacidade produtiva que lhe permita se desenvolver em um tempo consideravelmente razoável.

Trazendo para números, é possível estimar a capacidade produtiva da corretora da seguinte forma:

Tabela 14: Capacidade produtiva

Atividade	Horas/Dia
Tempo estimado para consultoria, cotação e efetivação de um seguro	4
Tempo estimado para elaboração e execução das ações de <i>marketing</i>	1
Tempo estimado para conferência e resolução de pendências	1
Tempo estimado para auxiliar na regulação de sinistros	1
Tempo estimado para atividades inerentes ao financeiro	-
Tempo para as demais atividades	1

Fonte: Autoria própria

A previsão acima considera os seguintes pontos:

- a) apenas atividades do corretor;
- b) um trabalho de oito horas diárias;
- c) a impossibilidade de estimar, por dia, um tempo para atividades financeiras tendo em vista que esta não será uma tarefa rotineira, mas sim algo feito apenas em um espaço curto do mês; e
- d) o tempo estimado para “demais atividades” poderá ser utilizado em qualquer uma das outras tarefas listadas ou em outra que exija a participação do corretor e que não foi considerada neste rol como um afazer habitual.

Concluindo, portanto, para que a empresa consiga manter uma qualidade elevada na prestação de seus serviços, com a estrutura inicial da Preserve SC Corretora de Seguros, poderão ser vendidos de três a, no máximo, cinco seguros por dia, o que, ao fim de um mês com 22 dias úteis, em um cenário otimista, totaliza 110 novos negócios.

4.5 Plano de *marketing*

Iniciando esta etapa do projeto e considerando que uma análise do mercado e do setor já foram, de certo modo, realizadas anteriormente quando se abordou a oportunidade do negócio, faz-se necessário, ainda, uma breve explanação acerca dos principais concorrentes da Preserve SC Corretora de Seguros.

Apesar de ser um mercado que, como visto, ainda está longe de estar saturado como diversos outros ramos de empreendimento, é inegável que os novos

entrantes da área do seguro também hão de encontrar concorrentes habilidosos e bastante consolidados no mercado da grande Florianópolis.

Para iniciar, conforme se constatou a partir da sétima pergunta do questionário aplicado para análise da oportunidade, grande parte das pessoas ainda busca o seguro por meio das agências bancárias. Seja por uma questão de praticidade, de confiança ou por qualquer outro motivo, a grande vantagem dessas instituições está no enorme balcão que possuem. Se apenas uma pequena parcela dos clientes possuem seguro com o próprio banco, a empresa sempre terá uma larga carteira a ser explorada com objetivo de fazer novos negócios. Por outro lado, existem desvantagens relevantes a serem consideradas, como, por exemplo, a pouca flexibilização nos preços, a impessoalidade no tratamento pré e pós venda e até mesmo a incapacidade técnica dos agentes que, por serem obrigados a negociar os mais diversos tipos de produtos, muitas vezes vendem seguro sem compreender a fundo o que estão oferecendo, e isso, futuramente, pode gerar inúmeros prejuízos tanto para o banco quanto para o segurado.

O contrato de seguro fechado diretamente pela própria seguradora apresenta os problemas semelhantes aos supracitados, porém sem a vantagem do alcance que o balcão de uma agência bancária detém. Ocorre que, como a legislação brasileira não obriga a intermediação de um corretor na contratação de um seguro, as seguradoras podem trabalhar de duas formas distintas: a) indicar seus próprios corretores, que, nesses casos, comercializarão produtos exclusivamente da seguradora com a qual possuem parceria; ou b) efetivar o negócio sem intermédio de nenhum corretor e destinar, por exigência legal, um percentual simbólico do comissionamento para a Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG, para que, com essa quantia, ela desenvolva cursos de aprimoramento para os corretores. A primeira opção é a mais comum.

As corretoras *online*, que ainda não possuem uma representatividade muito grande no mercado securitário brasileiro, podem ser uma ameaça grande em um futuro próximo. A sua vantagem ante as demais modalidades está praticamente toda canalizada na praticidade, porém, também recebe toda imensa carga de desvantagens que as agências bancárias e as seguradoras possuem, com o agravamento de que, se não por um especialista na área, o segurado sequer é atendido por qualquer outro agente de venda que possa lhe dar esclarecimentos mínimos.

As grandes corretoras da região, por sua vez, representam os concorrentes mais difíceis a serem superados. Como não foi feita uma pesquisa mais aprofundada a respeito dessas empresas, não será possível listar eventuais pontos fortes e fracos de cada uma delas, mas a solidez e o reconhecimento do mercado que estas possuem atestam sua grandeza. Dentre elas, citam-se a Local do Seguro Corretora de Seguros, que se situa no bairro Estreito e foi fundada em 2005 a partir da junção de outros quatro corretores; a Jomani Corretora de Seguros, que se situa no bairro Centro e foi fundada em 1987; a Fort Group Seguros, que se situa no bairro Saco dos Limões e foi fundada em 2004; a Corretora Coelho Seguros, que se situa no bairro Centro e foi fundada em 1983; a Zilli Seguros, que se situa no bairro Costeira e não especifica o ano de fundação em sua *homepage*.

Superada esta primeira parte, as demais etapas consistirão em estruturar a análise SWOT, a definição dos 4 Ps e, por fim, estabelecer estratégias relacionadas ao *marketing* digital a serem aplicadas.

4.5.1 Análise SWOT

Tabela 15: Análise SWOT

<p style="text-align: center;">Forças</p> <p>Experiência e amplo conhecimento técnico do corretor na área.</p> <p>Foco máximo na satisfação do cliente no pós-venda.</p> <p>Bom relacionamento com várias pessoas do mercado securitário na região.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Ampla margem para que o corretor demonstre a relevância da profissão.</p> <p>Mercado ainda apresenta números de crescimento positivos apesar da crise.</p> <p>Possibilidade de angariar clientes de lugares geograficamente mais distantes.</p>
<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <p>Condições comerciais inferiores às de grandes corretoras.</p> <p>Muitas responsabilidades canalizadas em poucas pessoas.</p> <p>Baixo capital de giro para plena execução ações estratégicas.</p>	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <p>Pouco conhecimento da população a respeito do tema.</p> <p>Instabilidade econômica e política do Brasil podem atrasar as vendas.</p> <p>Aumento da popularidade das corretoras virtuais.</p>

Fonte: Autoria própria

4.5.2 Os 4 Ps

Aqui serão abordadas as formas como o *mix de marketing* será posto em prática na Preserve SC Corretora de Seguros a partir dos 4 Ps, ou seja, do produto, do preço, da praça e da propaganda.

4.5.2.1 Produto

Os produtos, conforme amplamente exposto, serão os diversos ramos de seguros disponibilizados pelo mercado.

A modalidade automóvel é, sem dúvida, aquela que o público mais procura, sendo, portanto, indispensável sua comercializado pela Preserve SC Corretora de Seguros. Pode-se dizer que o auto é um produto que “se vende”, pois com o crescente número de roubos e furtos de veículos no Brasil, bem como de acidentes com enormes prejuízos materiais e corporais dos envolvidos, a conscientização acerca da importância deste tipo de seguro já é consideravelmente grande. O inconveniente, todavia, fica por conta da regulação de sinistro, pois eles são relativamente rotineiros e demandam trâmites que por vezes se excedem na burocracia.

A venda dos seguros de vida e suas derivações seguem a modalidade automóvel de perto. Também se trata um produto com muita comercialização, principalmente para empresas que, por uma maior viabilidade financeira, costumemente contratam seguros de vida coletivos para seus funcionários. Possui alto índice de renovação e baixas taxas de sinistralidade, o que o torna um atrativo interessante para os corretores.

Fechando o pódio com as três modalidades mais negociadas no País está o residencial. Um ramo que, assim como o auto, cresce com o aumento da criminalidade. Pode-se dizer que este também possui uma boa aceitação pelo público em geral e será devidamente explorado pela Preserve SC Corretora.

Além dessas modalidades que podem ser consideradas “básicas”, a corretora pretende explorar outros dois ramos que, apesar de apresentarem números crescentes, ainda têm um largo caminho a percorrer para atingir os números que deveriam possuir levando em conta seu grau de importância: os empresariais e os de responsabilidade civil.

O seguro empresarial, além de proteger o seguro contra danos físicos, pode resguardá-lo, por preços acessíveis, de danos financeiros decorrentes de descumprimento de contratos ou de paralisação das atividades por motivo de força maior, por exemplo, sendo, portanto, extremamente viável para uma região com inúmeras pequenas e médias empresas como a grande Florianópolis.

Já o seguro de responsabilidade civil pode ser dividido em duas grandes submodalidades: a) D&O (*Directors and Officers*), que socorre a diretores, administradores e gerentes de organizações por eventuais danos causados por suas decisões no exercício da função; b) E&O (*Errors and Omissions*), que protege profissionais por falhas, imperícias ou negligências na execução de suas tarefas. Em cidades com as quais a Preserve SC Corretora de Seguros pretende atuar, com elevado número de profissionais liberais como médicos, dentistas, advogados, engenheiros, etc., este, indubitavelmente, é um tipo de seguro que pode receber atenção especial.

Existem incontáveis outros produtos que ainda podem ser comercializados, dentre eles os seguros de condomínio, de eventos, de objetos portáteis, de transporte, entre outros que poderão ser analisados conforme as demandas forem surgindo. A única modalidade que não será vendida, ao menos enquanto a corretora não possuir nenhum funcionário especialista em agronegócio, são os seguros rurais, pois o tema é complexo e exige amplo domínio técnico sobre um tema que o corretor fundador atualmente não possui.

4.5.2.2 Preço

Os preços, quando se fala em seguros, envolvem uma série de cálculos bastante complexos. Em termos objetivos, para que o corretor possa diminuir o valor do seguro a ser contratado, existem apenas duas formas: diminuir o percentual da comissão e/ou possuir descontos com as seguradoras, o que normalmente é concedido de acordo com a produção que a corretora possui na companhia em questão.

Apesar de possuir contatos em diversas seguradoras, isso em quase nada auxilia para que os descontos sejam concedidos, pois, como dito, na maioria das vezes esta prática se dá conforme o volume dos seguros nas companhias forem aumentando.

A precificação, portanto, terá que ser negociada a partir do comissionamento estabelecido pelo corretor. Seguros de auto, por exemplo, possuem uma comissão média de 10 a 18%, residencial de 20 a 35%, empresarial também de 20 a 35%, vida de 20 a 45% e assim por diante. Assim, o desafio do corretor no momento da venda será tentar elevar ao máximo este percentual de modo que o preço final não se distancie muito do que os demais concorrentes apresentarem, e, para isso, terá que trabalhar muito com o cliente a ideia de estar comercializando um serviço de qualidade e confiança.

4.5.2.3 Praça

Também exaustivamente discorrido, o local onde a Preserve SC Corretora de Seguros pretende se estabelecer e focar o desenvolvimento de sua carteira é a região da grande Florianópolis.

Entretanto, conforme previamente mencionado entre as oportunidades da análise SWOT, por se tratar de uma prestação de serviço que não está atrelada à sua localização física, nada impede que a corretora vislumbre mercados além desta área, pois não existe qualquer restrição legal para isso.

Conforme se verá com mais detalhes quando se discorrer sobre o *marketing* digital, a *internet* e o telefone são ferramentas de extrema importância para que o corretor aumente sua possibilidade de angariar novos clientes, seja dos que estão próximos a ele, ou dos que estão em qualquer outra parte do País.

Para finalizar, tendo em vista essas características da empresa, julga-se desnecessário, pelo menos para o momento, elaborar qualquer processo logístico para a corretora.

4.5.2.4 Promoção

A promoção, para que se tenha um maior alcance com um menor custo, terá maior foco na divulgação *online*. Logicamente a propaganda boca-a-boca feita pelos clientes, assim como o auxílio dos cartões distribuídos e dos telefones realizados pelo próprio corretor também serão algumas práticas corriqueiras, porém, em nenhuma dessas ações se espera o mesmo retorno em um espaço de tempo tão

curto quanto o que imagina receber a partir das estratégias propostas pelo *marketing* digital que será explicado a seguir.

4.5.3 Marketing digital

Para melhor visualização de como serão aplicadas as estratégias do *marketing* digital, a Preserve SC Corretora de Seguros utilizará os 8 Ps propostos na fundamentação teórica por Adolpho (2011) a partir do quadro abaixo:

Tabela 16: *Marketing* digital

8 Ps	Execução da Estratégia
Pesquisa	O trabalho estará focado no levantamento do maior número de informações possíveis sobre clientes em potencial. Para isso, será feita uma análise profunda no mundo virtual para descobrir as necessidades não satisfeitas pelo mercado atual e compreender as tendências e os comportamentos da população estudada.
Planejamento	Identificados os públicos alvos, serão elaboradas as estratégias para fazer com que as ações cheguem da melhor forma às pessoas selecionadas na etapa anterior. É o momento em que se definirão as ferramentas para prática dessas tarefas (<i>site</i> , <i>softwares</i> , <i>e-mail</i> , telefone ou qualquer outro caminho viável).
Produção	Serão definidos os elementos centrais da página da corretora de modo a fazer com que os visitantes encontrem conteúdos que lhes prendam a atenção e lhes façam querer retornar. Notícias com linguagem simples a respeito de seguro é uma medida simples que certamente será utilizada.
Publicação	Aplicação de técnicas para que o <i>site</i> da corretora melhore sua posição no <i>Google</i> estabelecendo, portanto, as melhores palavras-chave e a mensagem mais adequada a ser exibida nos resultados da pesquisa, além de pôr em prática as táticas de <i>link building</i> (obter <i>links</i> de outras páginas para ganhar relevância na <i>web</i>), etc.
Promoção	Visando fazer com que os visitantes do <i>site</i> da corretora divulguem as informações ali contidas, serão desenvolvidas campanhas que permitam beneficiar o transmissor e o receptor da mensagem.

Propagação	A corretora utilizará as principais redes sociais (<i>Facebook, Twitter, LinkedIn</i>) para tentar difundir a marca com um viés mais viral. Vídeos com conteúdos relacionados à área serão gravados e publicados em períodos regulares para aumentar a fidelidade dos atuais seguidores e angariar novos.
Personalização	Ocorrerá a segmentação da página da corretora de modo a fazê-la com que seu <i>layout</i> e seu conteúdo se diversifiquem de acordo com o tipo de cliente que estará navegando no momento. Os produtos, as mensagens e os <i>links</i> recomendados serão traçados levando em conta o perfil de cada visitante.
Precisão	Avaliação das ações anteriores para conferir, por exemplo, se as palavras-chaves escolhidas na fase de publicação estão trazendo os efeitos esperados, quais os <i>links</i> ou <i>blogs</i> estão encaminhando mais clientes, em que regiões geográficas as estratégias atualmente aplicadas estão sendo mais efetivas, etc.

Fonte: Autoria própria

4.6 Plano financeiro

Elaboradas todas as etapas que detalham a ideia inicial para o funcionamento da Preserve SC Corretora de Seguros, é importante, por fim, observar os valores que envolvem o presente projeto.

4.6.1 Investimentos iniciais

- Quanto será necessário gastar para montar a empresa e iniciar as atividades?

De acordo com as tabelas que seguem abaixo, o investimento inicial será de R\$ 34.128,54;

Tabela 17: Despesas pré-operacionais

Despesas pré-operacionais	
Registrar CNPJ	R\$ 616,90
Registro da corretora na SUSEP e demais taxas	R\$ 1.200,00
Total	R\$ 1.816,90

Fonte: Autoria própria

Tabela 18: Investimentos fixos

Investimentos fixos				
Item	Descrição	Qtde.	Valor unitário	Total
1	Mesas de trabalho	3	R\$ 259,00	R\$ 777,00
2	Mesa de reunião	1	R\$ 278,90	R\$ 278,90
3	Cadeiras-presidente	2	R\$ 247,50	R\$ 495,00
4	Cadeiras de escritório	12	R\$ 189,90	R\$ 2.278,80
5	Notebook	3	R\$ 1.499,00	R\$ 4.497,00
6	Telefone	3	R\$ 75,00	R\$ 225,00
7	Lixeira	5	R\$ 39,90	R\$ 199,50
8	Porta-arquivo	1	R\$ 510,00	R\$ 510,00
9	Criado-mudo	2	R\$ 49,49	R\$ 98,98
10	Impressora	1	R\$ 841,68	R\$ 841,68
11	Ar condicionado	1	R\$ 999,90	R\$ 999,90
12	Poltrona simples	2	R\$ 175,00	R\$ 350,00
13	Televisão	1	R\$ 1.639,99	R\$ 1.639,99
14	Tapete	1	R\$ 190,90	R\$ 190,90
15	Geladeira	1	R\$ 1.274,00	R\$ 1.274,00
16	Micro-ondas	1	R\$ 329,99	R\$ 329,99
17	Materiais de escritório	x	R\$ 150,00	R\$ 150,00
			Total	R\$ 14.986,64

Fonte: Autoria própria

Tabela 19: Capital de giro

Capital de giro	
Água, luz, telefone, internet e software	R\$ 600,00
Aluguel e condomínio	R\$ 1.500,00
Material de limpeza, cozinha e banheiro	R\$ 150,00
Seguros	R\$ 150,00
Pró-labore	R\$ 1.500,00
Depreciação (10% a.a.)	R\$ 125,00
Salários e encargos	R\$ 1.300,00
Fundo de reserva	R\$ 12.000,00
Total	R\$ 17.325,00

Fonte: Autoria própria

Tabela 20: Investimento inicial

Investimento inicial	
Despesas pré-operacionais	R\$ 1.816,90
Investimentos fixos	R\$ 14.986,64
Capital de giro	R\$ 17.325,00
Total	R\$ 34.128,54

Fonte: Autoria própria

4.6.2 Apuração dos resultados – lucros e perdas

- Qual valor terei disponível depois de pagos todos os compromissos projetados para os três primeiros anos?

Para responder essa pergunta, inicialmente é preciso projetar uma receita em três cenários: otimista, realista e pessimista.

Dentro da capacidade produtiva proposta no plano operacional para que todos os futuros clientes sejam eficientemente atendidos, considera-se o seguinte quadro:

Tabela 21: Quantidade diárias de venda

Cenário	Quantidade de Vendas por Dia
Otimista	5 seguros (3 autos, 1 residencial e 1 vida)
Realista	3 seguros (2 autos e 1 vida)
Pessimista	1 seguro (1 auto)

Fonte: Autoria própria

Primeiramente, é importante esclarecer o que são as siglas utilizadas para elaboração das tabelas projetivas, bem como suas aplicações práticas. Compreendido isso, seguem as projeções.

Tabela 22: Siglas e Explicações

Sigla	Explicação
PM	Prêmio Médio – Qual o valor total, em média, a ser pago pelo seguro.
%CM	Percentual de Comissão Médio – Quanto se utiliza, em média, de comissão no produto em questão.
VCM	Valor de Comissão Média – Aplicação do %CM sobre o PM.
VP	Volume Projetado – Quantidade diária a ser vendida conforme tabela anterior.
CE	Comissão Esperada – Total da comissão a ser recebida.
PMS	Parcelamento Médio do Seguro – Em quantas vezes, em média, o pagamento do seguro e seu respectivo repasse de comissão é parcelado.
CME	Comissão Final Esperada – Comissão a ser recebida mensalmente de acordo com o parcelamento.

Fonte: Autoria própria

Tabela 23: Cenários de venda

Cenário Otimista - Vendas / Dia							
Seguro	PM	% CM	VCM	VP	CE	PMS	CME
Automóvel	R\$ 1.500,00	15%	R\$ 225,00	3	R\$ 675,00	10	R\$ 67,50
Residencial	R\$ 400,00	20%	R\$ 80,00	1	R\$ 80,00	10	R\$ 8,00
Vida	R\$ 250,00	30%	R\$ 75,00	1	R\$ 75,00	10	R\$ 7,50
Total	R\$ 2.150,00	-	R\$ 380,00	5	R\$ 830,00	-	R\$ 83,00
Cenário Realista - Vendas / Dia							
Seguro	Prêmio Médio	% CM	VCM	VP	CE	PMS	CME
Automóvel	R\$ 1.500,00	15%	R\$ 225,00	2	R\$ 450,00	10	R\$ 45,00
Vida	R\$ 250,00	30%	R\$ 75,00	1	R\$ 75,00	10	R\$ 7,50
Total	R\$ 1.750,00	-	R\$ 300,00	3	R\$ 525,00	-	R\$ 52,50
Cenário Pessimista - Vendas / Dia							
Seguro	Prêmio Médio	% CM	VCM	VP	CE	PMS	CME
Automóvel	R\$ 1.500,00	15%	R\$ 225,00	1	R\$ 225,00	10	R\$ 22,50
Total	R\$ 1.500,00	-	R\$ 225,00	1	R\$ 225,00	-	R\$ 22,50

Fonte: Autoria própria

Antes de prosseguir para as tabelas com os ganhos estimados para os próximos três anos (o cenário pessimista foi projetado para dez anos visando melhor visualização do *payback* nos tópicos seguintes), convém destacar alguns pontos que foram considerados para se chegar aos números que serão mostrados:

- Os meses foram projetados com 21 dias úteis;
- Houve um desconto de 20% sobre as comissões recebidas em função dos cancelamentos que usualmente ocorrem; e
- A taxa de renovação dos seguros de um ano para o outro foi de 50%, um percentual abaixo do que se tem atualmente no mercado brasileiro.

Tabela 24: Projeção de ganho

Cenário Otimista													
-	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
1º Ano	-	R\$ 1.394,40	R\$ 2.788,80	R\$ 4.183,20	R\$ 5.577,60	R\$ 6.972,00	R\$ 8.366,40	R\$ 9.760,80	R\$ 11.155,20	R\$ 12.549,60	R\$ 13.944,00	R\$ 13.944,00	R\$ 90.636,00
2º Ano	R\$ 14.641,20	R\$ 14.641,20	R\$ 14.641,20	R\$ 14.641,20	R\$ 14.641,20	R\$ 14.641,20	R\$ 14.641,20	R\$ 14.641,20	R\$ 14.641,20	R\$ 14.641,20	R\$ 14.641,20	R\$ 14.641,20	R\$ 175.694,40
3º Ano	R\$ 15.338,40	R\$ 15.338,40	R\$ 15.338,40	R\$ 15.338,40	R\$ 15.338,40	R\$ 15.338,40	R\$ 15.338,40	R\$ 15.338,40	R\$ 15.338,40	R\$ 15.338,40	R\$ 15.338,40	R\$ 15.338,40	R\$ 184.060,80
Cenário Realista													
-	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
1º Ano	-	R\$ 882,00	R\$ 1.764,00	R\$ 2.646,00	R\$ 3.528,00	R\$ 4.410,00	R\$ 5.292,00	R\$ 6.174,00	R\$ 7.056,00	R\$ 7.938,00	R\$ 8.820,00	R\$ 8.820,00	R\$ 57.330,00
2º Ano	R\$ 9.261,00	R\$ 9.261,00	R\$ 9.261,00	R\$ 9.261,00	R\$ 9.261,00	R\$ 9.261,00	R\$ 9.261,00	R\$ 9.261,00	R\$ 9.261,00	R\$ 9.261,00	R\$ 9.261,00	R\$ 9.261,00	R\$ 111.132,00
3º Ano	R\$ 10.143,00	R\$ 10.143,00	R\$ 10.143,00	R\$ 10.143,00	R\$ 10.143,00	R\$ 10.143,00	R\$ 10.143,00	R\$ 10.143,00	R\$ 10.143,00	R\$ 10.143,00	R\$ 10.143,00	R\$ 10.143,00	R\$ 168.462,00
Cenário Pessimista													
-	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
1º Ano	-	R\$ 378,00	R\$ 756,00	R\$ 1.134,00	R\$ 1.512,00	R\$ 1.890,00	R\$ 2.268,00	R\$ 2.646,00	R\$ 3.024,00	R\$ 3.402,00	R\$ 3.780,00	R\$ 3.780,00	R\$ 24.570,00
2º Ano	R\$ 4.016,25	R\$ 4.016,25	R\$ 4.016,25	R\$ 4.016,25	R\$ 4.016,25	R\$ 4.016,25	R\$ 4.016,25	R\$ 4.016,25	R\$ 4.016,25	R\$ 4.016,25	R\$ 4.016,25	R\$ 4.016,25	R\$ 44.178,75
3º Ano	R\$ 4.394,25	R\$ 4.394,25	R\$ 4.394,25	R\$ 4.394,25	R\$ 4.394,25	R\$ 4.394,25	R\$ 4.394,25	R\$ 4.394,25	R\$ 4.394,25	R\$ 4.394,25	R\$ 4.394,25	R\$ 4.394,25	R\$ 68.748,75
4º Ano	R\$ 4.961,25	R\$ 4.961,25	R\$ 4.961,25	R\$ 4.961,25	R\$ 4.961,25	R\$ 4.961,25	R\$ 4.961,25	R\$ 4.961,25	R\$ 4.961,25	R\$ 4.961,25	R\$ 4.961,25	R\$ 4.961,25	R\$ 59.535,00
5º Ano	R\$ 5.717,25	R\$ 5.717,25	R\$ 5.717,25	R\$ 5.717,25	R\$ 5.717,25	R\$ 5.717,25	R\$ 5.717,25	R\$ 5.717,25	R\$ 5.717,25	R\$ 5.717,25	R\$ 5.717,25	R\$ 5.717,25	R\$ 68.607,00
6º Ano	R\$ 6.662,25	R\$ 6.662,25	R\$ 6.662,25	R\$ 6.662,25	R\$ 6.662,25	R\$ 6.662,25	R\$ 6.662,25	R\$ 6.662,25	R\$ 6.662,25	R\$ 6.662,25	R\$ 6.662,25	R\$ 6.662,25	R\$ 79.947,00
7º Ano	R\$ 7.796,25	R\$ 7.796,25	R\$ 7.796,25	R\$ 7.796,25	R\$ 7.796,25	R\$ 7.796,25	R\$ 7.796,25	R\$ 7.796,25	R\$ 7.796,25	R\$ 7.796,25	R\$ 7.796,25	R\$ 7.796,25	R\$ 93.555,00
8º Ano	R\$ 9.119,25	R\$ 9.119,25	R\$ 9.119,25	R\$ 9.119,25	R\$ 9.119,25	R\$ 9.119,25	R\$ 9.119,25	R\$ 9.119,25	R\$ 9.119,25	R\$ 9.119,25	R\$ 9.119,25	R\$ 9.119,25	R\$ 109.431,00
9º Ano	R\$ 10.631,25	R\$ 10.631,25	R\$ 10.631,25	R\$ 10.631,25	R\$ 10.631,25	R\$ 10.631,25	R\$ 10.631,25	R\$ 10.631,25	R\$ 10.631,25	R\$ 10.631,25	R\$ 10.631,25	R\$ 10.631,25	R\$ 127.575,00
10º Ano	R\$ 12.332,25	R\$ 12.332,25	R\$ 12.332,25	R\$ 12.332,25	R\$ 12.332,25	R\$ 12.332,25	R\$ 12.332,25	R\$ 12.332,25	R\$ 12.332,25	R\$ 12.332,25	R\$ 12.332,25	R\$ 12.332,25	R\$ 147.987,00

Fonte: Autoria própria

A partir dos números das projeções acima, chega-se aos seguintes demonstrativos de resultado:

Tabela 25: Demonstrativo de Resultado – Cenário Otimista

Demonstrativo de Resultados - Cenário Otimista			
Discriminação	Ano 1	Ano 2	Ano 3
1. Receita bruta de vendas	R\$ 90.636,00	R\$ 175.694,40	R\$ 184.060,80
2. (-) Deduções	-R\$ 6.027,29	-R\$ 11.683,68	-R\$ 12.240,04
2.1. ISS alíquota 3%	-R\$ 2.719,08	-R\$ 5.270,83	-R\$ 5.521,82
2.2. PIS alíquota 0,65%	-R\$ 589,13	-R\$ 1.142,01	-R\$ 1.196,40
2.3. COFINS alíquota 3%	-R\$ 2.719,98	-R\$ 5.270,83	-R\$ 5.521,82
3. Receita líquida de vendas	R\$ 84.608,71	R\$ 164.010,72	R\$ 171.820,76
4. (-) Despesas operacionais	-R\$ 63.900,00	-R\$ 63.900,00	-R\$ 63.900,00
4.1. Despesas administrativas	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00
4.1.1. Estagiário	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00
4.1.2. Pró-labore	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00
4.1.3. Encargos sociais sobre pró-labore	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00
4.2. Despesas gerais	-R\$ 28.800,00	-R\$ 28.800,00	-R\$ 28.800,00
4.2.1. Água, luz, telefone, internet e software	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00
4.2.2. Aluguel e condomínio	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00
4.2.3. Material de limpeza, cozinha e banheiro	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00
4.2.4. Seguros	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00
4.3. Depreciação acumulada	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00
5. Resultado operacional	R\$ 20.708,71	R\$ 100.110,72	R\$ 107.920,76
6. Receitas financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
7. (-) Juros de financiamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
8. Resultado antes do IR e CSLL	R\$ 20.708,71	R\$ 100.110,72	R\$ 107.920,76
9. (-) Impostos	-R\$ 4.610,09	-R\$ 24.026,57	-R\$ 25.900,98
9.1. CSLL alíquota 9%	-R\$ 1.728,78	-R\$ 9.009,97	-R\$ 9.712,87
9.2. IR alíquota 15%	-R\$ 2.881,31	-R\$ 15.016,61	-R\$ 16.188,11
10. Lucro líquido	R\$ 16.098,62	R\$ 76.084,15	R\$ 82.019,78
Acumulado	R\$ 16.098,62	R\$ 92.182,77	R\$ 174.202,54

Fonte: Autoria própria

Tabela 26: Demonstrativo de Resultados – Cenário Realista

Demonstrativo de Resultados - Cenário Realista			
Discriminação	Ano 1	Ano 2	Ano 3
1. Receita bruta de vendas	R\$ 57.330,00	R\$ 111.132,00	R\$ 121.716,00
2. (-) Deduções	-R\$ 3.812,45	-R\$ 7.390,28	-R\$ 8.094,11
2.1. ISS alíquota 3%	-R\$ 1.719,90	-R\$ 3.333,96	-R\$ 3.651,48
2.2. PIS alíquota 0,65%	-R\$ 372,65	-R\$ 722,36	-R\$ 791,15
2.3. COFINS alíquota 3%	-R\$ 1.719,90	-R\$ 3.333,96	-R\$ 3.651,48
3. Receita líquida de vendas	R\$ 53.517,56	R\$ 103.741,72	R\$ 113.621,89
4. (-) Despesas operacionais	-R\$ 63.900,00	-R\$ 65.400,00	-R\$ 65.400,00
4.1. Despesas administrativas	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00
4.1.1. Estagiário	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00
4.1.2. Pró-labore	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00
4.1.3. Encargos sociais sobre pró-labore	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00
4.2. Despesas gerais	-R\$ 28.800,00	-R\$ 30.300,00	-R\$ 30.300,00
4.2.1. Água, luz, telefone, internet e software	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00
4.2.2. Aluguel e condomínio	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00
4.2.3. Material de limpeza, cozinha e banheiro	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00
4.2.4. Seguros	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00
4.3. Depreciação acumulada	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00
5. Resultado operacional	-R\$ 10.382,45	R\$ 38.341,72	R\$ 48.221,89
6. Receitas financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
7. (-) Juros de financiamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
8. Resultado antes do IR e CSLL	-R\$ 10.382,45	R\$ 38.341,72	R\$ 48.221,89
9. (-) Impostos	R\$ 0,00	-R\$ 9.202,01	-R\$ 11.573,25
9.1. CSLL alíquota 9%	R\$ 0,00	-R\$ 3.450,75	-R\$ 4.339,97
9.2. IR alíquota 15%	R\$ 0,00	-R\$ 5.751,26	-R\$ 7.233,28
10. Lucro líquido	-R\$ 10.382,45	R\$ 29.139,71	R\$ 36.648,63
Acumulado	-R\$ 10.382,45	R\$ 18.757,26	R\$ 55.405,90

Fonte: Autoria própria

Tabela 27: Demonstrativo de Resultados – Cenário Pessimista

Demonstrativo de Resultados - Cenário Pessimista										
Discriminação	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
1. Receita bruta de vendas	R\$ 24.570,00	R\$ 48.195,00	R\$ 52.731,00	R\$ 59.055,00	R\$ 68.607,00	R\$ 79.947,00	R\$ 93.555,00	R\$ 109.431,00	R\$ 127.575,00	R\$ 147.987,00
2. (-) Deduções	-R\$ 1.633,91	-R\$ 3.204,97	-R\$ 3.506,61	-R\$ 3.927,16	-R\$ 4.562,37	-R\$ 5.316,48	-R\$ 6.221,41	-R\$ 7.277,16	-R\$ 8.483,74	-R\$ 9.841,14
2.1. ISS alíquota 3%	-R\$ 737,10	-R\$ 1.445,85	-R\$ 1.581,93	-R\$ 1.771,65	-R\$ 2.058,21	-R\$ 2.398,41	-R\$ 2.806,65	-R\$ 3.282,93	-R\$ 3.827,25	-R\$ 4.439,61
2.2. PIS alíquota 0,65%	-R\$ 159,71	-R\$ 313,27	-R\$ 342,75	-R\$ 383,86	-R\$ 445,95	-R\$ 519,66	-R\$ 608,11	-R\$ 711,30	-R\$ 829,24	-R\$ 961,92
2.3. COFINS alíquota 3%	-R\$ 737,10	-R\$ 1.445,85	-R\$ 1.581,93	-R\$ 1.771,65	-R\$ 2.058,21	-R\$ 2.398,41	-R\$ 2.806,65	-R\$ 3.282,93	-R\$ 3.827,25	-R\$ 4.439,61
3. Receita líquida de vendas	R\$ 22.936,10	R\$ 46.749,15	R\$ 51.149,07	R\$ 57.283,35	R\$ 66.548,79	R\$ 77.548,59	R\$ 90.748,35	R\$ 106.148,07	R\$ 123.747,75	R\$ 153.547,39
4. (-) Despesas operacionais	-R\$ 63.900,00	-R\$ 63.900,00	-R\$ 63.900,00	-R\$ 63.900,00	-R\$ 63.900,00	-R\$ 63.900,00	-R\$ 63.900,00	-R\$ 63.900,00	-R\$ 63.900,00	-R\$ 63.900,00
4.1. Despesas administrativas	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00	-R\$ 33.600,00
4.1.1. Estagiário	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00
4.1.2. Pró-labore	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00
4.1.3. Encargos sociais sobre pró-labore	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00	-R\$ 3.600,00
4.2. Despesas gerais	-R\$ 28.800,00	-R\$ 28.800,00	-R\$ 28.800,00	-R\$ 28.800,00	-R\$ 28.800,00	-R\$ 28.800,00	-R\$ 28.800,00	-R\$ 28.800,00	-R\$ 28.800,00	-R\$ 28.800,00
4.2.1. Água, luz, telefone, internet e software	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00	-R\$ 7.200,00
4.2.2. Aluguel e condomínio	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00	-R\$ 18.000,00
4.2.3. Material de limpeza, cozinha e banheiro	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00
4.2.4. Seguros	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00	-R\$ 1.800,00
4.3. Depreciação acumulada	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00	-R\$ 1.500,00
5. Resultado operacional	-R\$ 40.963,91	-R\$ 17.150,85	-R\$ 12.750,93	-R\$ 6.616,65	R\$ 2.648,79	R\$ 13.648,59	R\$ 26.848,35	R\$ 42.248,07	R\$ 59.847,75	R\$ 79.647,39
6. Receitas financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
7. (-) Juros de financiamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
8. Resultado antes do IR e CSLL	-R\$ 40.963,91	-R\$ 17.150,85	-R\$ 12.750,93	-R\$ 6.616,65	R\$ 2.648,79	R\$ 13.648,59	R\$ 26.848,35	R\$ 42.248,07	R\$ 59.847,75	R\$ 79.647,39
9. (-) Impostos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 635,71	-R\$ 3.275,66	-R\$ 6.443,60	-R\$ 10.139,54	-R\$ 14.363,46	-R\$ 19.115,37
9.1. CSLL alíquota 9%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 238,39	-R\$ 1.228,37	-R\$ 2.416,35	-R\$ 3.802,33	-R\$ 5.386,30	-R\$ 7.168,27
9.2. IR alíquota 15%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 397,32	-R\$ 2.047,29	-R\$ 4.027,25	-R\$ 6.337,21	-R\$ 8.977,16	-R\$ 11.947,11
10. Lucro líquido	-R\$ 40.963,91	-R\$ 17.150,85	-R\$ 12.750,93	-R\$ 6.616,65	R\$ 2.013,08	R\$ 10.372,93	R\$ 20.404,75	R\$ 32.108,53	R\$ 45.484,29	R\$ 60.532,02
Acumulado	-R\$ 40.963,91	-R\$ 58.114,76	-R\$ 70.865,69	-R\$ 77.482,34	-R\$ 75.469,25	-R\$ 65.096,33	-R\$ 44.691,58	-R\$ 12.583,05	R\$ 32.901,24	R\$ 93.433,26

Fonte: Autoria própria

4.6.3 Ponto de equilíbrio

- Quantas unidades a empresa deverá vender para cobrir os custos de produção e qual a quantidade mínima de vendas que permitirá cobrir os custos?

Para descobrir quanto a empresa necessita para cobrir todos os seus gastos, utiliza-se da fórmula $PE = \text{custo fixo} / 1 - (\text{custo variável/receita total})$, e, tendo por base os custos fixos e variáveis, bem como as receitas estimadas para os três primeiros anos apresentadas nas tabelas acima, chega-se a um ponto de equilíbrio no valor aproximado de R\$ 68.227,11:

Tabela 28: Ponto de equilíbrio

Cenário Otimista				
-	Custo Fixo	Custo Variável	Receita	Ponto de Equilíbrio
Ano 1	R\$ 63.690,00	R\$ 10.637,38	R\$ 90.636,00	R\$ 72.158,83
Ano 2	R\$ 63.690,00	R\$ 35.350,25	R\$ 175.694,40	R\$ 79.732,40
Ano 3	R\$ 63.690,00	R\$ 37.781,02	R\$ 184.060,80	R\$ 80.139,80
Cenário Realista				
-	Custo Fixo	Custo Variável	Receita	Ponto de Equilíbrio
Ano 1	R\$ 63.690,00	R\$ 3.812,45	R\$ 57.330,00	R\$ 68.227,11
Ano 2	R\$ 63.690,00	R\$ 16.592,29	R\$ 111.132,00	R\$ 74.867,98
Ano 3	R\$ 63.690,00	R\$ 19.667,37	R\$ 121.716,00	R\$ 75.964,69
Cenário Pessimista				
-	Custo Fixo	Custo Variável	Receita	Ponto de Equilíbrio
Ano 1	R\$ 63.690,00	R\$ 1.633,91	R\$ 24.570,00	R\$ 68.227,12
Ano 2	R\$ 63.690,00	R\$ 3.204,97	R\$ 48.195,00	R\$ 68.227,11
Ano 3	R\$ 63.690,00	R\$ 3.506,61	R\$ 52.731,00	R\$ 68.227,10

Fonte: Autoria própria

4.6.4 Payback

- Em quanto tempo a empresa recuperará o investimento inicial que foi feito?

Primeiro, salienta-se que o investimento inicial foi no valor de R\$ 34.128,54.

Analisando o demonstrativo de resultado dos três cenários propostos, percebe-se que:

a) No cenário otimista, no primeiro ano, o lucro líquido foi de R\$ 16.098,62, faltando, portanto R\$ 18.029,92 para cobrir o total dos gastos iniciais. Como o segundo ano gerou um lucro líquido de R\$ 76.084,15, é possível concluir que a quantia que faltava para concretizar o *payback* foi 23,70% de um ano, ou seja, aproximadamente 3 meses. Assim, é possível dizer que o tempo para recuperar o dinheiro neste cenário é cerca de 1 ano e 3 meses.

b) Seguindo o mesmo raciocínio para os cenários realista e pessimista, encontram-se, respectivamente, os períodos de 2 anos e 5 meses e 9 anos e 1 mês. A tabela a seguir resume:

Tabela 29: Payback

Payback	
Cenário	Tempo
Otimista	1 ano e 3 meses
Realista	2 anos e 5 meses
Pessimista	9 anos e 1 mês

Fonte: Autoria própria

4.6.5 Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL)

Seguindo a estimativa de retorno anual da poupaça, a taxa requerida de retorno utilizada foi de 8%. Os valores encontrados são os seguintes:

Tabela 30: Análise de Investimento

Análise de Investimento								
Cenário	Investimento Inicial	Retorno Ano 1	Retorno Ano 2	Retorno Ano 3	Taxa	VPL	TIR	
Otimista	-R\$ 34.128,54	R\$ 16.098,62	R\$ 76.084,15	R\$ 82.019,78	8%	R\$ 111.117,43	108,93%	
Realista	-R\$ 34.128,54	-R\$ 10.382,45	R\$ 29.139,71	R\$ 36.648,63	8%	R\$ 29.560,31	42,83%	
Pessimista	-R\$ 34.128,54	-R\$ 40.963,91	-R\$ 17.150,85	-R\$ 12.750,93	8%	-R\$ 96.884,28	-	

Fonte: Autoria própria

5 CONCLUSÃO

Empreender, por maior que seja a preparação de quem põe em prática um determinado projeto, será sempre o mesmo que navegar pelos mares da incerteza. Apesar de não assegurar o sucesso de um novo empreendimento, é inegável que um plano de negócios bem estruturado pode servir como uma bússola que auxilia neste longo e árduo processo. Foi, portanto, com base neste pensamento que se elaborou o presente trabalho.

Conforme debatido ao longo deste plano de negócios, o mercado securitário está em franca expansão no mundo inteiro. No Brasil, mesmo que em ritmo menos acelerado do que em outras nações mais bem estruturadas econômica e administrativamente, esse crescimento também é real. Focando especificamente na região da grande Florianópolis, local em que se pretende estabelecer o negócio em questão, é possível dizer que, mesmo havendo inúmeros concorrentes fortes e consolidados, assim como médios e pequenos em ascensão, a área da corretagem de seguros ainda apresenta uma vasta margem para crescimento.

Aprofundando-se na empresa em si, a Preserve SC Corretora de Seguros, resta incontestável que, por mais à risca que sejam seguidas as estratégias traçadas neste plano de negócio, a organização enfrentará todas as dificuldades inerentes a um novo entrante em um mercado cada vez mais competitivo e, por que não dizer, selvagem.

Como visto, o plano organizacional deposita uma grande carga de atividades em apenas duas pessoas, adversidade, esta, que precisará ser superada com muita determinação, pelo menos por um período inicial em que os recursos financeiros não permitem a inclusão de outros funcionários.

A era da informação, característica fortemente consolidada a partir do século XXI, também fez a sua parte no sentido de facilitar algumas atividades empresariais que, em outros tempos, podiam ser extremamente complicadas. Neste ponto, faz-se menção às técnicas relacionadas ao *marketing* digital que serão amplamente utilizadas pela Preserve SC Corretora de Seguros, pois se contar com profissionais especializados na área é algo que não se planejou para os primeiros anos da empresa, existem diversos treinamentos, livros e empresas especializadas em *marketing* digital para que o empresário possa aprender a divulgar seu negócio e angariar novos clientes pelos caminhos virtuais de uma forma bastante eficiente.

Com relação aos valores que envolvem o projeto, também se constatou que tudo está de acordo com um limite financeiro razoável e possível de ser concretizado. As projeções em três cenários distintos, otimista, realista e pessimista, dão amostras muito objetivas do que a empresa pode esperar em seus primeiros anos de atividade. É válido considerar, ainda, que em todas as projeções apresentadas ao longo deste trabalho, em nenhum momento foi suposto um eventual aumento na produção. O cenário otimista manteve-se fiel às suas cinco vendas diárias, enquanto as expectativas realista e pessimista seguiram, respectivamente, com três e uma comercialização diária. Embora esta seja uma especulação que beira à irrealdade, pois todo negócio busca o crescimento ao longo do tempo, este método serviu como uma excelente base para as conclusões deste plano de negócio.

Cumprida, portanto, cada uma das etapas propostas pelos objetivos específicos, tendo como suporte principal todos os números mostrados no plano financeiro, que o negócio só não seria viável em uma conjuntura totalmente caótica e improvável como aquela encontrada no cenário pessimista. Analisando, todavia, o contexto otimista e principalmente aquele que pode ser considerado como o mais próximo das projeções verdadeiras, o realista, conclui-se que, com relação ao objetivo geral deste plano de negócios, a implementação de uma corretora de seguros na região da grande Florianópolis é, sim, a despeito de todos os obstáculos que serão enfrentados, um negócio viável.

REFERÊNCIAS

ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do *marketing* digital : o seu guia estratégico de *marketing* digital.** – São Paulo : Novatec Editora, 2011.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão : fundamentos, estratégias e dinâmicas.** – 1. ed. – 9. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2010.

_____, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios : fundamentos, processos e estruturação.** – 1. ed. – 8. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2013.

BIRLEY, Sue; MUZYKA Daniel F.. **Dominando os desafios do empreendedor.** – São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

CARLINI, Angélica; NETO, Pery Saraiva. **Aspectos jurídicos dos contratos de seguro.** – Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teórica geral da administração : um visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta.** – 3. ed. rev. e atualizada. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

DEGEN, Ronaldo Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira.** – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** – Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GALIZA, Francisco; FARIA, Lauro Vieira de; PARENZI, Roberto. **Cenário econômico do mercado de distribuição de seguros no Brasil.** - Rio de Janeiro: Funenseg, 2009.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. – São Paulo : Novatec Editora, 2010.

GAZETA DO POVO. **Só metade das empresas passa dos 4 anos de vida**. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/so-metade-das-empresas-passa-dos-4-anos-de-vida-8bz1ra8yf3ids2f91izcikal8>>. Acesso em 14 de abril de 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4. ed. – São Paulo : Atlas, 2002.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A.. **Empreendedorismo**. – 7. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2009.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa : guia prático**. – Itabuna : Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2003.

LUECKE, Richard. **Ferramentas para empreendedores: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios**. – Rio de Janeiro: Record, 2007.

MASCI, Pietro; MEDICI, Andre; BARROS, Bernando Weaver. **A relação entre seguro e empreendedorismo no Brasil: dados básicos e conceitos**. – Rio de Janeiro: Funenseg, 2008.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. – 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. – 2. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2010.

NORBIM, Luciano Dalvi; NORBIM, Fernando Dalvi. **Manual prático de seguros no direito brasileiro.** – Rio de Janeiro : Freitas Bastos, 2014.

PORTAL TUDO SOBRE SEGUROS, **Fatos e indicadores do mercado.** Disponível em: <<http://www.tudosobreseguros.org.br/portal/pagina.php?l=267>>. Acesso em 14 de abril de 2017.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, **Os 15 países mais empreendedores; Brasil aparece na lista.** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/06/os-15-paises-mais-empreendedores-brasil-aparece-na-lista.html>>. Acesso em 14 de abril de 2017.

REVISTA TUDO SOBRE SEGUROS, **Tudo sobre seguros, previdência complementar aberta e capitalização.** Disponível em: <http://www.tudosobreseguros.org.br/design/upl/arquivos/revista_tudosobreseguros_maio_2016.pdf>. Acesso em 20 de abril de 2017.

RITO, Fernanda Paes Leme Peyneau. **Função social nos contratos de seguro: a nova ordem contratual e sua implicação para os contratos de seguro à luz do CDC e do Código Civil.** – Rio de Janeiro: Funenseg, 2010.

SEBRAE, **Como elaborar um plano de negócios.** Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em 22 de abril de 2017.

SILVA, Rita de Cássica da Costa. **Breve histórico da profissão de corretor de seguros no Brasil.** – Rio de Janeiro: Funenseg, 2007.

ANEXOS

Questionário *Online*

1) Qual a sua idade?

- a) 0 a 18 anos
- b) 19 a 25 anos
- c) 26 a 35 anos
- d) 36 a 50 anos
- e) Mais de 50 anos

2) Qual seu nível de escolaridade?

- a) Pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado, etc.)
- b) Nível Superior Completo
- c) Nível Superior Incompleto
- d) Nível Médio Completo
- e) Nível Médio Incompleto
- f) Nível Fundamental Completo
- g) Nível Fundamental Incompleto

3) Você possui qualquer tipo de seguro?

- a) Sim
- b) Não

4) Qual a importância que o seguro tem para você?

- a) Muita importância (não se imagina sem seguros)
- b) É importante, mas não indispensável (pode ficar sem seguros por algum tempo)
- c) Não tem qualquer importância (Não conhece nada sobre o tema ou acredita que seja algo totalmente dispensável)

5) Quanto você entende sobre seguro?

- a) Muito (já trabalhou na área ou estudou a fundo a respeito do tema)
- b) Nível intermediário (tem noções básicas do que é apólice, sinistro, prêmio, entre outros conceitos gerais que envolvem o tema)
- c) Pouco (nunca contratou ou se interessou sobre qualquer tipo de seguro, ou contratou apenas o que lhe ofereceram sem se inteirar sobre o tema)

6) Quais seguros você possui?

- a) Automóvel
- b) Residencial
- c) Vida, Acidentes Pessoais, Saúde ou Previdência
- d) Empresarial
- e) Responsabilidade Civil
- f) Rural
- g) Outros
- h) Não possui seguros

7) Qual o caminho utilizado para contratar um seguro?

- a) Diretamente com a Seguradora
- b) Corretor de Seguros
- c) Agências Bancárias
- d) Outros
- e) Não possui seguros

8) Está satisfeito com os serviços prestados em relação aos seus seguros?

- a) Contrata diretamente pela seguradora e está satisfeito
- b) Contrata diretamente pela seguradora e NÃO está satisfeito
- c) Contrata com corretores de seguros e está satisfeito
- d) Contrata com corretores de seguros e está NÃO satisfeito
- e) Contrata por agências bancárias e está satisfeito
- f) Contrata por agências bancárias e NÃO está satisfeito
- g) Contrata por outros modos e está satisfeito
- h) Contrata por outros modos e NÃO está satisfeito
- i) Não possui seguros

9) Qual a razão por não contratar um seguro com auxílio de um corretor?

- a) Não tem qualquer tipo de informação sobre esse profissional
- b) Não conhece nenhum corretor de confiança
- c) Os preços dos seguros ficam mais altos
- d) Más experiências
- e) Praticidade das agências bancárias ou das seguradoras

- f) Não possui seguros
- g) Outros motivos

10) Como chegou ao seu corretor de seguros?

- a) Indicação de amigos ou parentes
- b) Pesquisa pela *internet* ou por qualquer outro canal de comunicação
- c) O próprio corretor fez contato (independente do meio utilizado, podendo ser por telefone, e-mail, cartão, etc.)
- d) Outros caminhos
- e) Não contratou seguros por meio do corretor
- f) Não possui seguros

11) Qual a razão por contratar um seguro com auxílio de um corretor?

- a) Confiabilidade
- b) Melhor preço
- c) Melhor prestação do serviço nos momentos de necessidade
- d) Melhores informações no momento da contratação
- e) Mais praticidade
- f) Outros
- g) Não tem seguros com corretor
- h) Não possui seguro

12) Qual a importância do corretor para a sociedade?

- a) Grande, pois seu conhecimento técnico é de suma importância para que o contrato de seguro atinja sua finalidade social
- b) Média, pois apesar de auxiliar, não é determinante para o pleno funcionamento do mercado securitário
- c) Nenhuma, pois o mercado securitário pode seguir normalmente sem o corretor
- d) Não possui nenhuma opinião formada sobre o tema

AVALIAÇÃO FORMAL DO NEGÓCIO

Declaro, para os devidos fins, que o Plano de Negócio apresentado possui uma análise de mercado satisfatória, bem como estratégias operacional, de *marketing* e financeira elaboradas de modo a comprovar a viabilidade econômica de uma nova Corretora de Seguros na região da Grande Florianópolis.

Florianópolis (SC), 09 de junho de 2017.



Celso Francisco Rebellato

Diretor Administrativo

Celso Francisco Rebellato

Diretor Administrativo

Sicoob SC Corretora e Adm. de
Seguros S/A-Susep-10.0635782