

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO DE VENDAS

MARCIO KLEIN BAUER

**PLANO DE VENDAS NO MERCADO NACIONAL DE EMPRÉSTIMOS  
CONSIGNADOS  
EMPRESA: FORTUNE SERVIÇOS FINANCEIROS**

PORTO ALEGRE

2016

**MARCIO KLEIN BAUER**

**PLANO DE VENDAS NO MERCADO NACIONAL DE EMPRÉSTIMOS  
CONSIGNADOS  
EMPRESA: FORTUNE SERVIÇOS FINANCEIROS**

Plano de Vendas apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Vendas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Otávio Gonzatti Fernandes

Porto Alegre

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos, que de alguma forma me ajudaram a concluir o curso e este trabalho. Em especial ao professor Dr. Otávio pela ajuda e pelos colegas de aula pela sinergia aprendizados e muita troca de experiência, muito obrigado de coração.

Faço também um agradecimento especial ao meu amigo e meu colega Emanuel Balzan Silveira, por me mostrar que com humildade e comprometimento conseguimos muito sucesso. Uma pessoa que não tenho dúvida que terá muito sucesso na vida, pois trata-se de um ser humano fora do comum, muito obrigado meu amigo.

E um agradecimento especial a minha esposa, minha companheira e amiga, que está sempre me dando força, incentivando, e é por causa dela que eu estou acabando este curso. E para um fechamento a altura deste agradecimento, está esperando o nosso grande sonho se concretizar, que é o nosso primeiro filho, muito obrigado por tudo, você é o meu incentivo no dia-dia.

Deixo um pensamento que resume tudo o que nós da área de vendas fazemos.

*“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz”.*

*(Ayrton Senna)*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atendimento balcão (Atendimento balcão – loja Fortune) .....	12
Figura 2 - Organograma Fortune .....	15
Figura 3 - Canais de Distribuição.....	27
Figura 4 - Área de atuação da empresa no Brasil .....	28
Figura 5 - Processos de Venda .....	31
Figura 6 - Análise SWOT .....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento do Mercado de Consignado nos últimos quatro anos .....	19
Gráfico 2 - Participação do volume de vendas em % de clientes em cada segmento 2015.....	24
Gráfico 3 - Participação da quantidade de clientes em % em cada segmento 2015	25

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento Fortune: Metas de vendas X Metas de orçamento .....	17
Tabela 2 - Faturamento Fortune Orçado x Realizado: Metas estipuladas x Metas realizadas .....	18
Tabela 3 - Faturamento Fortune: Volume de Vendas efetivado X Orçamento efetivado .....	18
Tabela 4 - Potencial de mercado: Exército .....	20
Tabela 5 - Potencial de mercado: SIAPE.....	21
Tabela 6 - Potencial de mercado - Aeronáutica.....	22
Tabela 7 - Potencial de mercado: Exército .....	23
Tabela 8 – Potencial de Mercado - SIAPE.....	23
Tabela 9 - Potencial de mercado: Aeronáutica .....	23
Tabela 10 - Carteira de Clientes por Segmento.....	24
Tabela 11 – Abordagens por Segmento .....	26
Tabela 12 - Matriz de Westwood .....	37
Tabela 13 - Análise Quantitativa do Mercado .....	38
Tabela 14 - Portfólio de Produtos .....	41
Tabela 15 - Metas de Vendas.....	45
Tabela 16 - Metas de vendas 2016 de Modelos x Segmentos em volume vendas em R\$ .....	46
Tabela 17 - Detalhamento da Previsão de Demanda x Previsão de Vendas por Segmento .....	48
Tabela 18 - Níveis de Relacionamento.....	50
Tabela 19 - Metas de Vendas por Canal .....	51
Tabela 20 - Política de Cargos e Salários.....	54
Tabela 21 - Tabela 5W2H do cronograma 2016.....	56
Tabela 22 - Projeção de Resultados – Valores em Reais.....	58

## SUMÁRIO

<b>1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 ANÁLISE AMBIENTE INTERNO .....</b>	<b>12</b>
2.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	12
2.2 NEGÓCIO .....	12
2.3 MISSÃO .....	13
2.4 VISÃO DA CORPORAÇÃO .....	13
2.5 OBJETIVOS EMPRESARIAIS .....	13
2.6 VALORES DA CORPORAÇÃO .....	13
<b>2.6.1 Excelência nos Resultados.....</b>	<b>13</b>
<b>2.6.2 Solidez Econômico-Financeira.....</b>	<b>13</b>
<b>2.6.3 Parcerias.....</b>	<b>14</b>
<b>2.6.4 Organograma da Empresa.....</b>	<b>14</b>
2.7 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	15
<b>2.7.1 Estratégias Empresariais Genéricas.....</b>	<b>15</b>
<b>2.7.2 Estratégias Empresariais de Crescimento .....</b>	<b>16</b>
<b>2.7.3 Estratégias Empresariais de Competição .....</b>	<b>16</b>
2.8 OBJETIVOS DE MARKETING E METAS DE VENDAS .....	16
<b>2.8.1 Objetivos de Marketing .....</b>	<b>16</b>
<b>2.8.2 Metas de Vendas.....</b>	<b>17</b>
2.9 Auditorias de vendas .....	18
<b>2.9.1 Panorama dos resultados de vendas.....</b>	<b>18</b>
<b>2.9.2 Mercado Total de credito consignado (Exército, SIAPE, Aeronáutica).....</b>	<b>20</b>
<b>2.9.3 Nestas tabelas teremos uma análise de clientes potenciais, onde a empresa Fortune esta atuando com base própria, que são os estados do RS e RJ.....</b>	<b>22</b>
<b>2.9.4 Carteira de Clientes (Segmentos).....</b>	<b>23</b>
<b>2.9.5 Abordagens por segmento .....</b>	<b>25</b>
<b>2.9.6 Canais de distribuição.....</b>	<b>26</b>
<b>2.9.7 Processos de Venda.....</b>	<b>29</b>
<b>2.9.8 Principais Recursos Investidos.....</b>	<b>32</b>
<b>2.9.9 Principais Políticas Comerciais.....</b>	<b>32</b>
<b>3 ANÁLISE EXTERNA .....</b>	<b>34</b>
3.1 MATRIZES ANALÍTICAS.....	34

<b>3.1.1 Matriz Macro ambiental e Setorial .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.2 Análise da Concorrência .....</b>	<b>36</b>
3.1.2.1 Matriz de Competitividade .....	36
<b>3.2 DESCRIÇÃO DE MERCADO .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.1 Análise Quantitativa .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.2 Análise Qualitativa de Segmentos .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2.3 Segmentos de Mercado e processo de compra.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.4 Mapeamento de Portfólio e Posicionamento.....</b>	<b>40</b>
<b>4 MATRIZ PFOA .....</b>	<b>42</b>
<b>5 OBJETIVOS DE VENDAS .....</b>	<b>45</b>
<b>6 ESTRATÉGIAS DE VENDAS .....</b>	<b>48</b>
6.1 CLIENTES ALVOS .....	48
6.2 NÍVEIS DE RELACIONAMENTO .....	49
6.3 CANAIS DE VENDAS.....	51
6.4 ENFOQUE DAS VENDAS .....	51
6.5 ORGANIZAÇÃO DE VENDAS.....	52
<b>6.5.1 Dimensionamento e remuneração da equipe, recrutamento e seleção e treinamento .....</b>	<b>52</b>
6.6 INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA .....	54
6.7 MATERIAIS E EVENTOS DE APOIO AS VENDAS .....	55
<b>6.7.1 Políticas e mecanismos de incentivo.....</b>	<b>55</b>
<b>7 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DE VENDAS .....</b>	<b>56</b>
<b>8 PROJEÇÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>9 CONTROLES DO PLANO .....</b>	<b>60</b>
<b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO A – CONCORRENTES .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO B – ÁREAS DE TRABALHO EMPRESA (CALL CENTER E PARTE DO BACK OFFICE) .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO C – BANCOS PARCEIROS.....</b>	<b>67</b>

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O mercado de crédito consignado sempre foi o principal negócio para o crescimento da Fortune, sempre se imaginou crescer, até porque é para isso que as empresas operam, pois sempre estamos procurando ganhar mais participação de mercado. Esse plano comercial tem o objetivo de analisar a atual estrutura da empresa. O desafio para o próximo período (2016) é grande, pois a empresa pretende aumentar o volume de vendas em 19%, crescer 5% em *Share* e 5% em rentabilidade em relação ao ano anterior (2015), mesmo com todos os investimentos a serem feitos e o momento de crise econômica que o país está passando.

Essa meta vai ser suportada por uma reestruturação da força de vendas, tanto da parte própria (canais próprios) como aumento de parceiros em todo o país, além da estrutura física que estará preparada para esse crescimento. Todo esse desafio acontece no momento em que as projeções apontam uma queda nas vendas para 2016, devido ao fato da economia estar fragilizada, o custo do dinheiro muito alto aliado às incertezas dos bancos, porém, o mercado crescerá pouco em relação a 2015, mas crescerá.

A análise que seguirá nesse Plano de Vendas, verificou muitos pontos positivos e negativos que podem auxiliar ou prejudicar as metas de crescimento para 2016, como aumento de salário dos servidores no meio do ano, a crise financeira e a possibilidade de créditos facilitados online, podem impactar ou auxiliar na cobertura de mercado.

A reestruturação da Fortune se faz necessário dentro do mercado em que está inserida, para que ganhe maior força e crescimento, principalmente em regiões que ainda não atua. Com isso terá um aumento de participação no mercado e na quantidade de contratos vendidos, e por consequência o valor de faturamento da empresa, como também a rentabilidade do negócio aumentarão. Assim ela vê este mercado como um negócio atraente, e continuará investindo na expansão e crescimento, possibilitando oportunidades de emprego. Dentro desta reestruturação também haverá o aumento da equipe de vendas interna, como também de representantes/parceiros (venda externa) com o objetivo de aumentar os resultados em vendas.

O fortalecimento dos produtos também se faz importante dentro do portfólio para aumentar a base de clientes, crescendo assim as chances de vendas. Isso se dá

através de eventos, visitas e de atuação diferenciada quando se fala em atendimento, pois além de aumentar a base, há melhora nas margens, pois estaremos nos posicionando de forma estratégica em cada segmento, onde a concorrência também atua, mas não de forma diferenciada.

## 2 ANÁLISE AMBIENTE INTERNO

Nesse capítulo será descrito uma breve apresentação da Empresa Fortune Serviços financeiros baseado no planejamento estratégico apresentando e divulgado internamente.

### 2.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Figura 1 – Atendimento balcão (Atendimento balcão – loja Fortune)



Fonte: Empresa Fortune (2015)

A Fortune Serviços Financeiros foi fundada em 2009, na cidade de Santa Maria (RS), com apenas dois funcionários. A empresa teve uma expansão rápida e em 2011 transferiu sua matriz para Porto Alegre. Hoje, a empresa tem uma filial, três prestadores de serviços exclusivos, e diversos agentes.

A empresa em sua matriz e filiais conta com um total de 74 funcionários, divididos entre o setor administrativo, operacional e vendas.

A Fortune é uma empresa do ramo financeiro, mais específico no mercado de crédito consignado, especializada em emprestar recursos (dinheiro) para funcionários públicos estaduais e federais em diversos canais de distribuição, entre eles Lojas próprias com sua marca e correspondentes bancários.

### 2.2 NEGÓCIO

A Fortune pertence ao mercado financeiro Nacional, sendo uma prestadora de serviços para diversos bancos e seguradoras, com o foco em prestar consultoria financeira para servidores públicos federais, militares, aposentados e pensionistas do INSS, tanto na área de empréstimos como seguros.

## 2.3 MISSÃO

Garantir a excelência dos serviços financeiros, maximizando valores ao cliente, colaborador e parceiros.

## 2.4 VISÃO DA CORPORAÇÃO

Ser referência de excelência na prestação de serviços financeiros a quem necessita.

## 2.5 OBJETIVOS EMPRESARIAIS

Os objetivos Empresariais da Fortune estão estabelecidos em 2016, e são:

- Crescer 19% em Venda Bruta originada;
- Crescer 5% em rentabilidade;
- Aumentar o *share* em 5%;
- Aumentar a plataforma de parceiros em todo o Brasil;

## 2.6 VALORES DA CORPORAÇÃO

- Solidez empresarial;
- Ética;
- Agilidade;
- Efetividade.

### 2.6.1 Excelência nos Resultados

A busca da Excelência nos Resultados, é a garantia do crescimento rentável da Fortune.

### 2.6.2 Solidez Econômico-Financeira

A Fortune tem como premissa básica a solidez econômico-financeira dos negócios, fundamental para sua existência. O compromisso com o alto desempenho e a geração de valor deve nortear o dia-a-dia dos profissionais e parceiros da empresa.

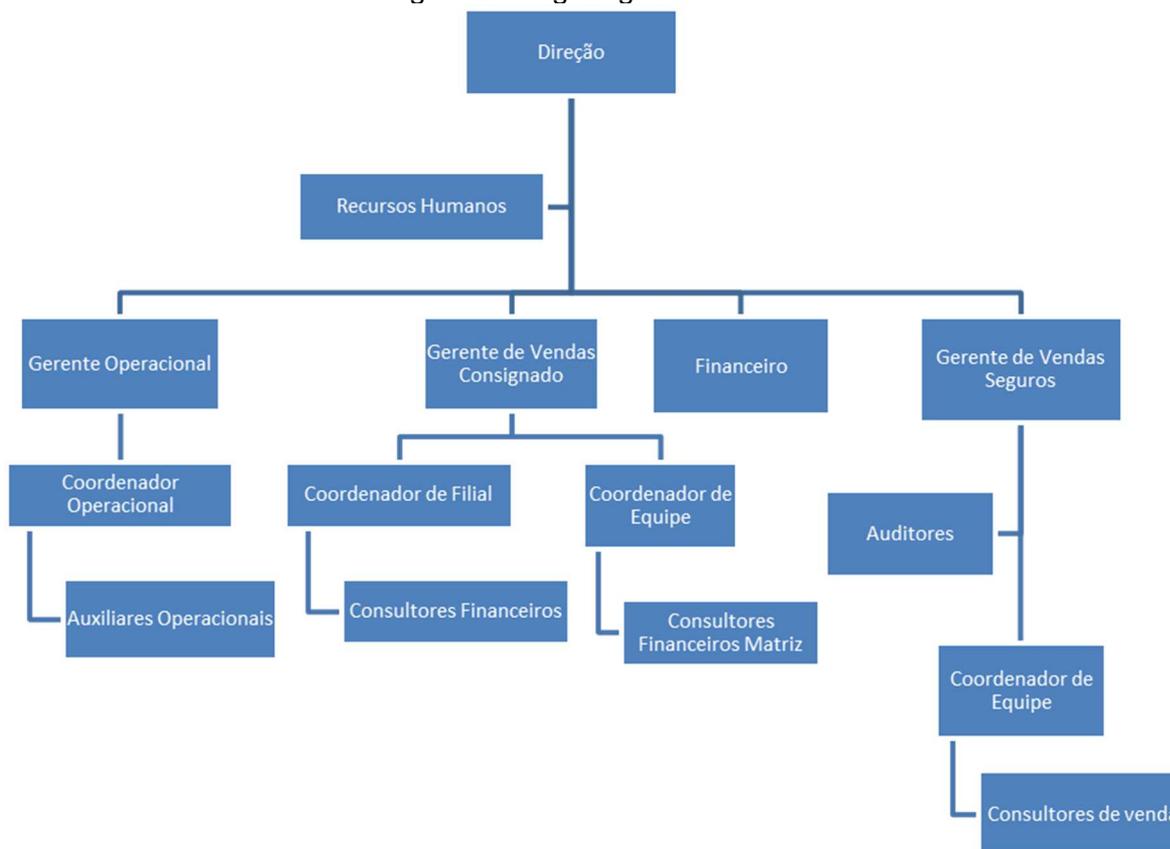
### **2.6.3 Parcerias**

Os parceiros de negócio são caracterizados principalmente por Bancos e Seguradoras, que possuem um papel importante e estratégico para a Fortune. Devem ser construídos relacionamentos de curto e médio prazo, com regras claras, através do conhecimento do mercado e ferramentas, estimulando práticas que resultem em sucesso conjunto e resultado financeiro.

### **2.6.4 Organograma da Empresa**

A empresa se estrutura em sua organização hierárquica em diversos níveis, iniciando-se pela diretoria em uma forma matricial de gestão. No organograma abaixo podemos observar os vários níveis que compõe a alta hierarquia, Abaixo, segue cargos:

Figura 2 - Organograma Fortune



Fonte: Departamento de Recursos Humanos (2015)

## 2.7 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

### 2.7.1 Estratégias Empresariais Genéricas

Conforme Porter 1980, foram identificadas três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável em longo prazo, abaixo segue a estratégia Genérica da Fortune.

- **Diferenciação com Foco** - A opção por esta estratégia deve-se ao fato da empresa trabalhar com poucos segmentos de mercado, a ponto de fidelizar os clientes com foco em atendimento buscando mantê-los na carteira por um longo período. Por se tratar de uma empresa que vende exclusivamente para B2C, buscando sempre a satisfação do cliente e assim o fidelizando. A empresa visa atender a servidores públicos, aposentados e pensionistas com foco exclusivo em militares e servidores federais.

## 2.7.2 Estratégias Empresariais de Crescimento

Essa estratégia baseada na A Matriz de Ansoff, (ANSOFF, 1981) também conhecida como Matriz Produto/Mercado é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de uma organização. Abaixo será apresentada a estratégia da Fortune.

- **Penetração e Desenvolvimento de Mercado:** A empresa busca para 2016 aumentar a sua participação em estados onde ainda não está atuando, e alcançar novos prospectem (parcerias) que estão sendo mapeados para o próximo ano. A Fortune também mapeou uma maior exploração em regiões ainda não muito desenvolvidas como: Centro-oeste e sudeste. Esse desenvolvimento se dará através da força de vendas (vendedores, parceiros locais) com maior número de clientes abordados via fone ou em visitas pessoais.

## 2.7.3 Estratégias Empresariais de Competição

A estratégia de competição da Fortune é baseada na diferenciação e desenvolvimento de mercado, onde prevalece no ambiente interno desenvolver as potencialidades da empresa fidelizando e blindando seus clientes, mantendo-os fieis ao negócio e a empresa.

## 2.8 OBJETIVOS DE MARKETING E METAS DE VENDAS

### 2.8.1 Objetivos de Marketing

A definição dos objetivos de marketing e metas de vendas da Fortune é analisada com base nos resultados dos anos anteriores e somados a um crescimento esperado no mercado, principalmente em sinalizações de alguns concorrentes que demonstraram uma desaceleração na distribuição do produto e pelo cenário econômico. A definição dos objetivos de marketing e metas de vendas da Fortune

levam em conta custo x benefício para o crescimento das vendas para o ano seguinte, cuidando os custos para esse objetivo. Abaixo segue alguns exemplos:

- Organização de encontros semestrais entre todos os vendedores e filiais;
- Materiais de divulgação como: banners, folders, panfletos, camisetas, etc...;
- Brindes como: caneta, bloco, chaveiro, cadernos, agendas etc...;
- Divulgação em mídias digitais;
- Anúncios em revistas;
- Comunicados ao mercado, tanto para informações internas como externas;
- Satisfação dos Clientes através de pesquisas, e-mail mkt.

## 2.8.2 Metas de Vendas

As metas de vendas na Fortune são determinadas anualmente, levando-se em consideração o que já foi citado nos objetivos de marketing bem como o cenário econômico, político e leis que possam vigorar neste mercado. A tabela abaixo mostra as metas estabelecidas de 2014 e 2015:

Tabela 1 - Faturamento Fortune: Metas de vendas X Metas de orçamento

	2014	2015
Metas de vendas	10.000.000,00	25.000.000,00
Receita bruta(R\$)	1.000.000,00	2.000.000,00

Fonte: Contabilidade e financeiro novembro 2015 - Valores em MM R\$

A Tabela 1 demonstra as metas de vendas em valores totais dos últimos dois anos, bem como valores totais de receita bruta das vendas, ou seja, metas do orçamento financeiro da empresa.

Tabela 2 - Faturamento Fortune Orçado x Realizado: Metas estipuladas x Metas realizadas

	2014			2015		
	Orçado	Realizado	Dif. %	Orçado	Realizado	Dif. %
Jan	R\$ 750.000,00	R\$ 1.459.163,43	94,56%	R\$ 1.500.000,00	R\$ 2.172.180,72	44,81%
Fev	R\$ 750.000,00	R\$ 1.174.602,85	56,61%	R\$ 2.000.000,00	R\$ 3.045.493,58	52,27%
Mar	R\$ 800.000,00	R\$ 929.564,57	16,20%	R\$ 2.000.000,00	R\$ 2.753.155,80	37,66%
Abr	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.542.950,72	54,30%	R\$ 2.000.000,00	R\$ 3.408.140,45	70,41%
Mai	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.380.118,83	38,01%	R\$ 2.000.000,00	R\$ 3.212.015,10	60,60%
Jun	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.772.180,07	77,22%	R\$ 2.000.000,00	R\$ 2.668.044,80	33,40%
Jul	R\$ 700.000,00	R\$ 981.734,01	40,25%	R\$ 2.000.000,00	R\$ 1.979.755,85	-1,01%
Ago	R\$ 750.000,00	R\$ 1.068.683,08	42,49%	R\$ 3.000.000,00	R\$ 4.366.564,31	45,55%
Set	R\$ 750.000,00	R\$ 1.335.853,85	78,11%	R\$ 1.500.000,00	R\$ 2.013.060,15	34,20%
Out	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.492.362,16	49,24%	R\$ 2.000.000,00	R\$ 3.082.498,36	54,12%
Nov	R\$ 750.000,00	R\$ 1.418.060,24	89,07%	R\$ 2.500.000,00	R\$ 4.111.231,31	64,45%
Dez	R\$ 750.000,00	R\$ 1.253.647,46	67,15%	R\$ 2.500.000,00	R\$ 4.192.641,83	67,71%
<b>Total</b>	<b>R\$ 10.000.000,00</b>	<b>R\$ 15.808.921,27</b>	<b>58,09%</b>	<b>R\$ 25.000.000,00</b>	<b>R\$ 37.004.782,26</b>	<b>48,02%</b>

Fonte: Contabilidade e financeiro novembro 2015 - Valores em MM R\$

A Tabela 2 demonstra as metas de vendas em valores totais, separada mês a mês dos últimos dois anos. Também nos demonstra os valores realizados.

Uma grande **potencialidade** da empresa é o cumprimento das metas, onde se tem uma equipe motivada através de uma política de remuneração diferenciada com treinamentos efetivos, para um melhor atendimento qualificado que converte em mais vendas.

Tabela 3 - Faturamento Fortune: Volume de Vendas efetivado X Orçamento efetivado

	2014	2015
<b>Volume (vendas de contratos)</b>	<b>15.900.000,00</b>	<b>38.000.000,00</b>
Receitas bruta (R\$)	2.008.494,84	2.665.211,04

Fonte: Contabilidade e financeiro novembro 2015 - Valores em MM R\$

A Tabela 3 demonstra a evolução do Faturamento do negócio da Fortune, ao longo dos últimos dois anos. Os valores estão expressos em milhões de reais. O crescimento da Fortune é evidente nesse período, sempre impulsionado por abertura de filiais e parcerias que estão sendo agregadas ano após ano.

## 2.9 AUDITORIAS DE VENDAS

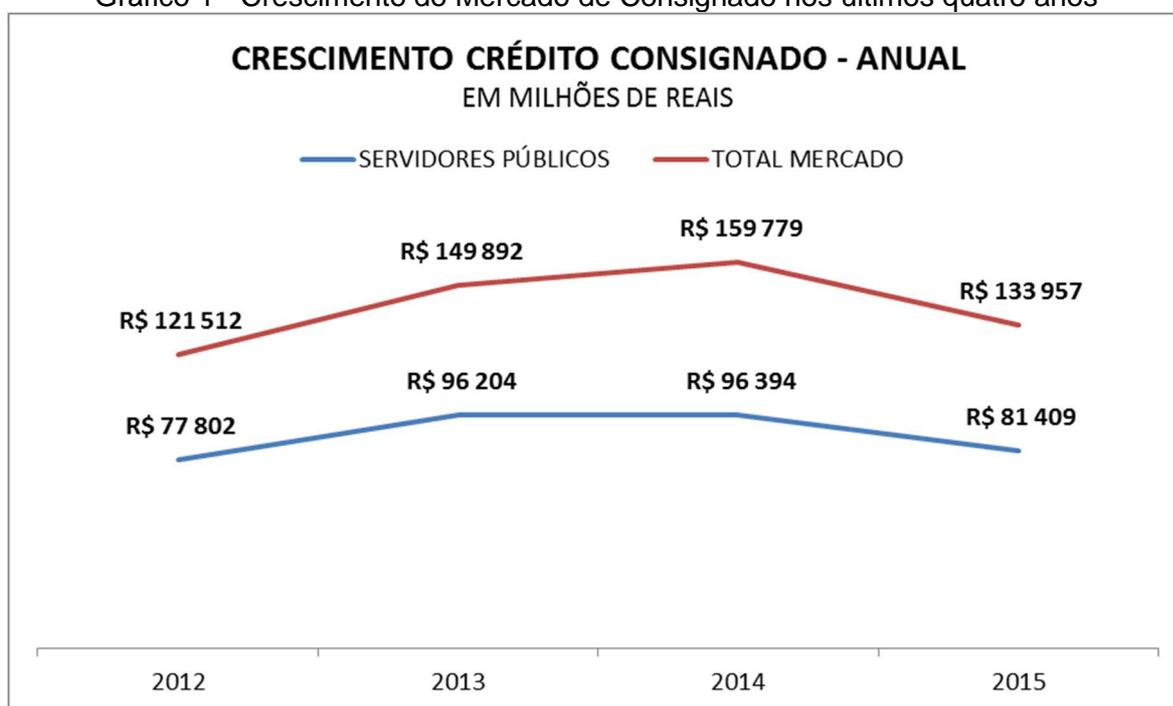
### 2.9.1 Panorama dos resultados de vendas

O controle de desempenho da Fortune está baseado no faturamento anual de vendas dos produtos ofertados. Existem metas mensais, semestrais e anuais, por

equipes, filiais e parceiros ao longo do ano para nortear a força de vendas. Porém, o objetivo final da Fortune é finalizar o ano em exercício alcançando o valor de receita orçado.

A auditoria de vendas está baseada nas informações de faturamento obtidas nos relatórios gerenciais do sistema utilizado pela empresa, para o produto de empréstimo consignado. No sistema foi possível encontrar o histórico de vendas a partir de janeiro de 2014, que foi quando o mesmo a sua implementação. Resultados anteriores não foram possíveis.

Gráfico 1 - Crescimento do Mercado de Consignado nos últimos quatro anos



Fonte: Banco Central do Brasil (2016)

Ao analisar o gráfico pode-se observar uma retração no mercado no ano de 2012. O fato positivo é a retomada do crescimento do mercado nos anos de 2013 e 2014, devido ao fato do aumento de salários de servidores federais e militares, onde os mesmos tiveram consequente aumento em suas margens (possibilidade de empréstimo) colocando mais crédito à disposição.

Mesmo tendo de 2014 para 2015 uma desaceleração, é um mercado que tem uma vasta oportunidade de negócio, visto a quantidade de servidores que entram todos os anos com margens limpas (sem uso) aptos a utilizar o crédito. Ao longo do plano de vendas vamos verificar a grande possibilidade de se explorar este mercado mais específico, que são os servidores federais e militares.

## 2.9.2 Mercado Total de credito consignado (Exército, SIAPE, Aeronáutica)

Tabela 4 - Potencial de mercado: Exército

UF CLIENTE	TOTAL DE SERVIDORES		
	TOTAL	TOMADOR	NÃO TOMADOR
AC	2 326	1 344	982
AL	1 560	789	771
AM	11 707	5 965	5 742
AP	971	419	552
BA	6 410	2 971	3 439
CE	6 554	3 038	3 516
DF	22 066	9 032	13 034
ES	2 711	1 203	1 508
GO	4 994	2 538	2 456
MA	1 757	950	807
MG	20 303	7 885	12 418
MS	14 482	8 365	6 117
<b>MT</b>	<b>3 934</b>	<b>2 278</b>	<b>1 656</b>
PA	8 183	4 208	3 975
PB	3 886	1 810	2 076
PE	13 876	6 822	7 054
PI	2 594	1 394	1 200
PR	17 151	7 138	10 013
RJ	79 430	34 078	45 352
RN	5 040	2 433	2 607
RO	2 794	1 670	1 124
RR	3 075	1 804	1 271
RS	50 131	22 679	27 452
SC	9 312	3 483	5 829
SE	1 396	611	785
<b>SP</b>	<b>29 362</b>	<b>10 978</b>	<b>18 384</b>
TO	471	276	195
<b>TOTAL</b>	<b>326 476</b>	<b>146 161</b>	<b>180 315</b>

Fonte: Contabilidade e financeiro novembro 2015

A tabela 4 nos demonstra o total de servidores militares do exército separados por estados. Nesta mesma tabela podemos observar os tomadores e não tomadores de crédito, totalizando todo esse mercado potencial.

Tabela 5 - Potencial de mercado: SIAPE

UF CLIENTE	TOTAL DE SERVIDORES		
	TOTAL	TOMADOR	NÃO TOMADOR
AC	8 079	5 007	3 072
AL	12 858	6 988	5 870
AM	17 906	10 083	7 823
AP	16 533	12 584	3 949
BA	51 791	27 708	24 083
CE	46 904	24 434	22 470
DF	130 241	63 798	66 443
ES	23 055	9 899	13 156
GO	35 526	18 737	16 789
MA	25 205	14 841	10 364
MG	120 647	50 687	69 960
MS	16 772	9 323	7 449
MT	14 529	8 143	6 386
PA	41 008	24 774	16 234
PB	35 787	17 229	18 558
PE	64 861	32 819	32 042
PI	20 373	11 173	9 200
PR	41 788	15 632	26 156
RJ	283 438	124 919	158 519
RN	30 754	16 091	14 663
RO	19 923	12 886	7 037
RR	13 476	9 729	3 747
RS	75 389	29 356	46 033
SC	34 987	13 451	21 536
SE	14 450	6 836	7 614
SP	100 892	36 711	64 181
TO	5 954	3 550	2 404
<b>TOTAL</b>	<b>1 303 126</b>	<b>617 388</b>	<b>685 738</b>

Fonte: Contabilidade e financeiro novembro 2015

A tabela 5 nos demonstra o total de servidores Federais (SIAPE) separados por estados. Nesta mesma tabela podemos observar os tomadores e não tomadores de crédito, totalizando todo esse mercado potencial.

Tabela 6 - Potencial de mercado - Aeronáutica

UF / CIDADE	TOTAL		
	TOMADORES	NÃO TOMADORES	TOTAL
AC	26	8	34
AL	50	19	69
AM	943	404	1 347
AP	19	1	20
BA	604	212	816
CE	885	335	1 220
DF	2 102	827	2 929
ES	129	36	165
GO	709	254	963
MA	190	55	245
MG	882	476	1 358
MS	631	220	851
MT	59	27	86
PA	1 413	483	1 896
PB	46	22	68
PE	1 939	742	2 681
PI	20	11	31
PR	616	261	877
RJ	11 563	4 929	16 492
RN	940	334	1 274
RO	157	57	214
RR	161	62	223
RS	1 419	580	1 999
SC	446	179	625
SE	51	15	66
SP	3 924	1 729	5 653
TO	14	2	16
SEM INFORMAÇÃO	9 145	8 854	17 999
<b>TOTAL</b>	<b>39 083</b>	<b>21 134</b>	<b>60 207</b>

Fonte: Contabilidade e financeiro novembro 2015

A tabela 6 nos demonstra o total de servidores militares da aeronáutica separados por estados. Nesta mesma tabela podemos observar os tomadores e não tomadores de crédito, totalizando todo esse mercado potencial.

**2.9.3 Nestas tabelas teremos uma análise de clientes potenciais, onde a empresa Fortune esta atuando com base própria, que são os estados do RS e RJ**

Tabela 7 - Potencial de mercado: Exército

UF CLIENTE	TOTAL DE SERVIDORES		
	TOTAL	TOMADOR	NÃO TOMADOR
RJ	79 430	34 078	45 352
RS	50 131	22 679	27 452

Fonte: Contabilidade e financeiro novembro 2015

A tabela 7 nos demonstra o total de servidores militares do exército nos estados do RJ e RS, locais onde a Fortune possui base própria. Nesta mesma tabela podemos observar os tomadores e não tomadores de crédito, totalizando o potencial do mercado naquele local.

Tabela 8 – Potencial de Mercado - SIAPE

UF CLIENTE	TOTAL DE SERVIDORES		
	TOTAL	TOMADOR	NÃO TOMADOR
RJ	283 438	124 919	158 519
RS	75 389	29 356	46 033

Fonte: Contabilidade e financeiro novembro 2015

A tabela 8 nos demonstra o total de servidores Federais (SIAPE) nos estados do RJ e RS, locais onde a Fortune possui base própria. Nesta mesma tabela podemos observar os tomadores e não tomadores de crédito, totalizando o potencial do mercado naquele local.

Tabela 9 - Potencial de mercado: Aeronáutica

UF / CIDADE	TOTAL		
	TOMADORES	NÃO TOMADORES	TOTAL
RJ	11 563	4 929	16 492
RS	1 419	580	1 999

Fonte: Contabilidade e financeiro novembro 2015

A tabela 9 nos demonstra o total de servidores militares da aeronáutica nos estados do RJ e RS, locais onde a Fortune possui base própria. Nesta mesma tabela podemos observar os tomadores e não tomadores de crédito, totalizando o potencial do mercado naquele local.

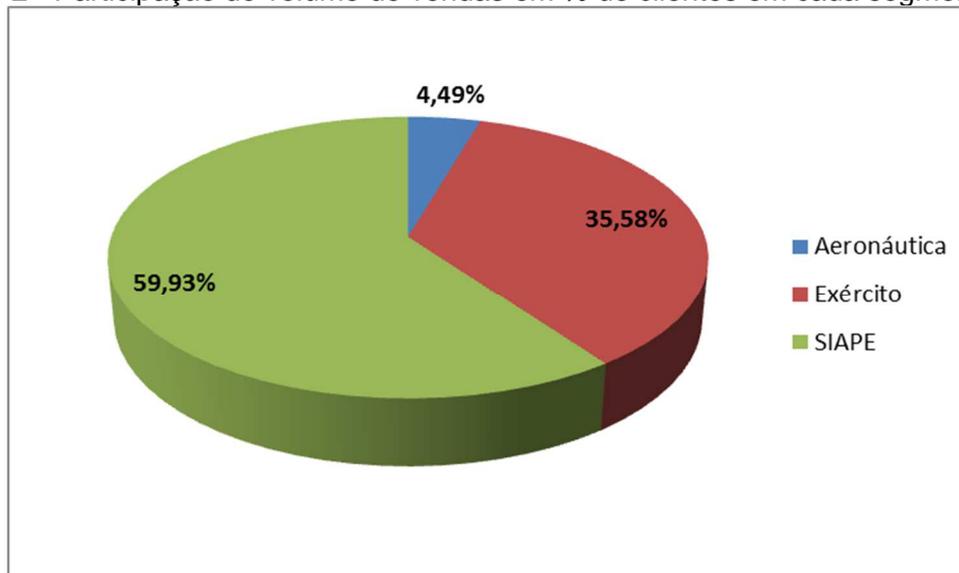
#### 2.9.4 Carteira de Clientes (Segmentos)

Tabela 10 - Carteira de Clientes por Segmento

Tipo Cliente	Qtd.			Volume			Ticket médio	
	2014	2015	Dif. %	2014	2015	Dif. %	2014	2015
Aeronáutica	2	88	4300%	R\$ 32.000,00	R\$ 2.400.000,00	7400%	R\$ 16.000,00	R\$ 27.272,73
Exército	400	738	85%	R\$ 10.120.000,00	R\$ 19.000.000,00	88%	R\$ 25.300,00	R\$ 25.745,26
SIAPE	1.100	1.692	54%	R\$ 19.000.000,00	R\$ 32.000.000,00	68%	R\$ 17.272,73	R\$ 18.912,53
<b>Total</b>	<b>1.502</b>	<b>2.518</b>	<b>68%</b>	<b>R\$ 29.152.000,00</b>	<b>R\$ 53.400.000,00</b>	<b>83%</b>		

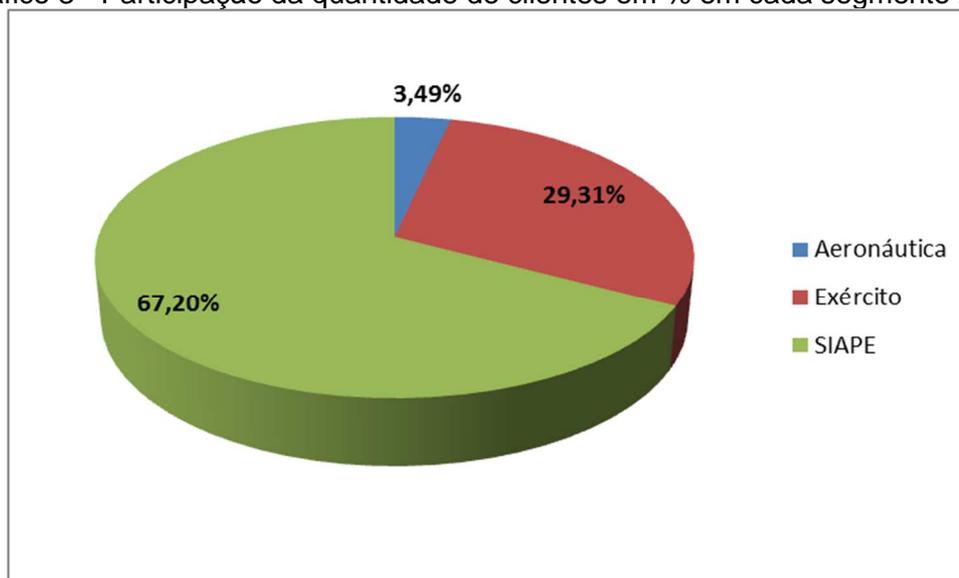
Fonte: Empresa Fortune – Gestão Comercial – 2015

Gráfico 2 - Participação do volume de vendas em % de clientes em cada segmento 2015



Fonte: Empresa Fortune - Gestão Comercial (2015)

Gráfico 3 - Participação da quantidade de clientes em % em cada segmento 2015



Fonte: Empresa Fortune - Gestão Comercial (2015)

A tabela 10 demonstra os tipos de clientes da Fortune que fizeram operações em 2014 e 2015, onde se percebe um crescimento ano após ano da carteira de clientes, tanto em número de clientes quanto em volume de operações.

O maior crescimento se percebe no convênio aeronáutica, onde no ano de 2015 este órgão voltou a operar depois de dois anos parados por questões políticas e por conta de muitos servidores terem entrado na justiça para revisão de juros, e por este motivo os bancos por opção própria, haviam parado de emprestar para esse público.

Os demais convênios também cresceram a sua participação na empresa, fazendo com que se tenha um grande mercado a ser trabalhado em 2016.

Ao mesmo tempo que cresceu é necessário ter uma maior pulverização da carteira, não dependendo mais de um outro segmento, a partir que se tem uma distribuição de 67% de clientes de um segmento, nesse caso o SIAPE, nota-se uma **fragilidade**, sendo necessário uma maior participação do diretor da empresa ou até mesmo se ter uma melhor manobra de preço dos vendedores com comissões mais atrativas para aumentar a participação nos demais segmentos, para não ter esse tipo de vulnerabilidade.

### 2.9.5 Abordagens por segmento

1. Estímulo-Resposta – Quando o processo de venda ocorre de forma rápida e vai direto ao objetivo do cliente, que na maioria das vezes é agilidade na liberação do crédito;
2. Necessidade-Satisfação – É um público que geralmente necessita satisfazer a si mesmo ou alguém da família, para cobrir despesas, dívidas, adquirir bens, fazer viagens e até mesmo quitar outras dívidas de taxas de juros mais altas;
3. Consultiva – Clientes que nem sempre necessitam de crédito, mas que com uma abordagem específica, que apresente as vantagens e benefícios do crédito, até mesmo para liquidar outras dívidas de taxas maiores ou então para bens alienados, faz com que essa venda seja necessária uma maior negociação.

Tabela 11 - Abordagens por Segmento

Tipo Cliente	Enfoque	Percepção de Valor			
		Facilidade	Taxa de juros	Prazo do contrato	Documentação
Aeronáutica	Estímulo-resposta	Médio	Médio	Alto	Médio
Exército	Necessidade-satisfação	Alto	Baixo	Alto	Baixo
SIAPE	Necessidade-satisfação/consultiva	Baixo	Alto	Alto	Alto

Fonte: Empresa Fortune – Gestão Comercial (2015)

### 2.9.6 Canais de distribuição

O canal de distribuição de vendas da Fortune é feito através de *Call center* ativo, ou seja, ligação de operadores para os clientes em todo o Brasil. Venda passiva através de um telefone receptivo gratuito que chamamos de (0800), após anúncios em rádios, e-mail mkt e torpedos, entre outras ações.

Venda através de representantes cadastrados na empresa, que efetuam vendas diretamente aos clientes com visitas pessoais de suas equipes ou através de contatos telefônicos, mais focados nos estados do RS e RJ, onde possui este tipo de ação, e venda balcão em uma loja térreo nas cidades de Santa Maria - RS, Alegrete- RS e Cruz Alta - RS.

Abaixo segue a organização dos Canais de Vendas da Fortune:

- *Call center*/Televendas;
- 0800/E-mail MKT;
- Representantes/Parceiros;

- Loja própria térrea.

A figura 3 apresenta o fluxograma de distribuição dos canais de venda.

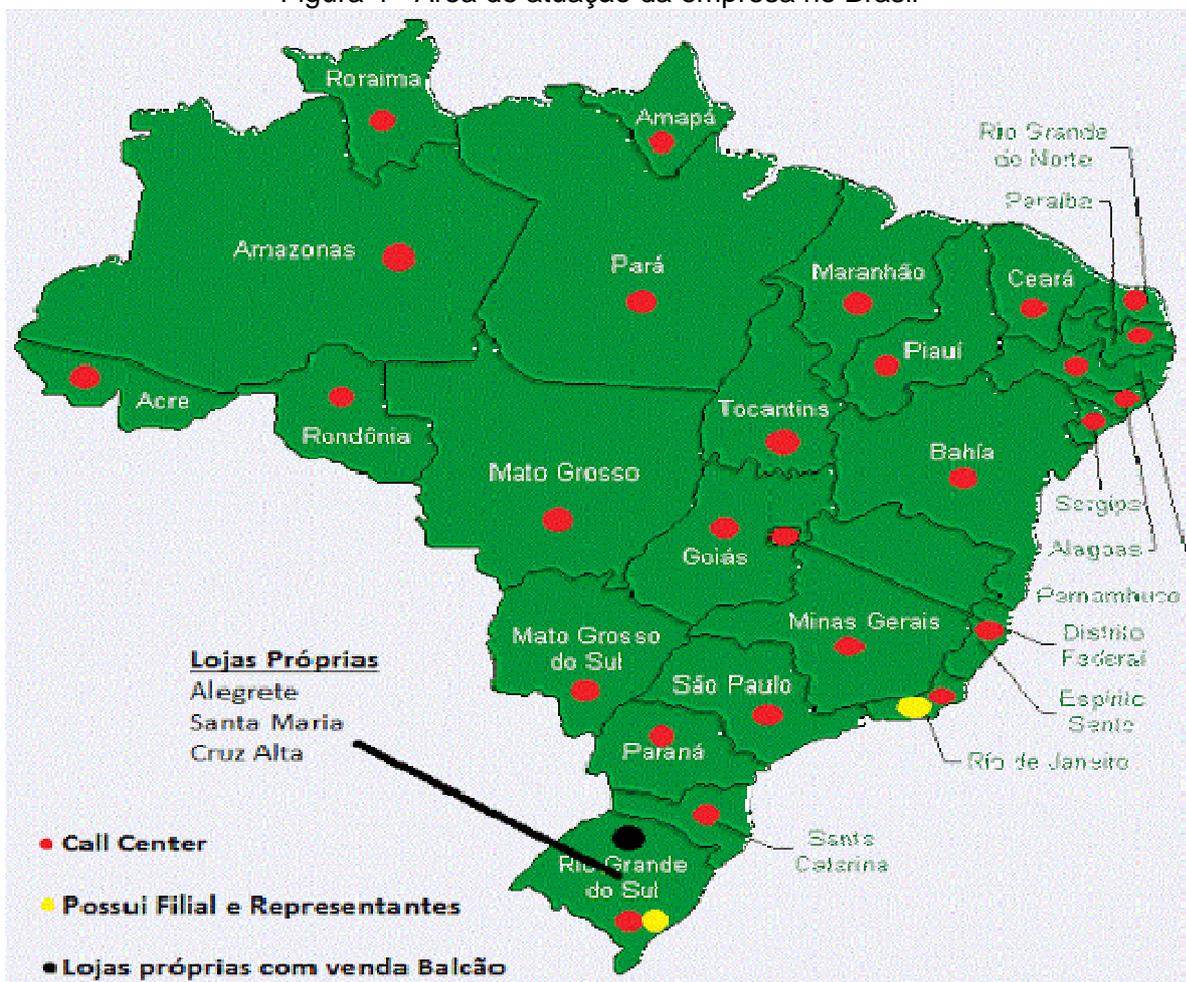
Figura 3 - Canais de Distribuição



Fonte: Empresa Fortune – Gestão Comercial (2015)

A figura 4 mostra o mapa de onde a empresa Fortune está presente no país.

Figura 4 - Área de atuação da empresa no Brasil



Fonte: Diretoria Comercial Fortune (2015)

O Grupo Fortune está presente em todo território nacional através de acionamento via *Call Center* (venda por telefone), neste mapa acima representado pela cor vermelha, demonstrando uma ampla cobertura de mercado através deste tipo de atuação. Também podemos verificar no mapa a localização de cada canal e a forma de atuação.

Na cor amarelo estão localizados as filiais e representantes cadastrados.

Na cor preta estão localizadas as lojas próprias que chamamos de venda balcão.

Na distribuição acima com as regiões de atuação da empresa no Brasil como nas tabelas de potencial de mercado no país, percebemos que há um vasto campo para atuação da Fortune, principalmente por haverem regiões com muitos clientes

tomadores de crédito. Com isso, nota-se uma **fragilidade** da empresa em não atuar ainda de forma presencial ou até mesmo com representantes em regiões como DF, MS e SP, onde estes são mercados de grande potencial de clientes tomadores de crédito, produto na qual a empresa oferece a esses segmentos de clientes. A empresa está alocada de forma intensa no estado no RS e RJ, e atuando nesses clientes potenciais somente através de *Call Center*, nem sempre eficaz como poderia ser com uma estrutura física nesses mercados.

## **2.9.7 Processos de Venda**

### **1. *Call Center*:**

Vendedor efetiva a venda (via telefone), abordando o cliente e oferecendo uma oferta de crédito. O cliente aceitando, é enviado a documentação necessária via e-mail, diretamente para o endereço eletrônico do cliente. O cliente devolve os documentos que precisam ser assinados novamente para o e-mail do vendedor.

Chegando a documentação na mão do vendedor, o mesmo repassa para o setor operacional implantar o contrato no sistema do banco, depois de implantado o banco faz a análise do crédito e dá o retorno se foi aprovado ou negado. Se aprovado, o cliente recebe o valor acordado e envia o contrato original pelo correio aos cuidados do vendedor na matriz da empresa Fortune.

O setor de conferência acompanha o recebimento deste contrato até a sua chegada a fim de finalizar o processo na Fortune e enviar o contrato original ao banco da origem do crédito.

### **2. Representantes/Parceiros:**

Representante ou sua equipe entra em contato com o cliente pelo fone ou em visita pessoal, nesta visita pessoal o vendedor do parceiro já leva em mãos a simulação e a documentação necessária, bem como o contrato do banco para já ser assinado se o cliente quiser o crédito, se aceito pelo cliente ele coleta toda a documentação e pega assinatura do contrato na hora.

Com todos os documentos em mãos envia para o operacional da Fortune implantar o contrato no sistema do banco, após aprovado o crédito, o representante entra em contato com o cliente para informar que o crédito já está disponível.

Após o cliente receber, este representante entrega o contrato físico na Fortune que analisa se esta totalmente correto o contrato, seus documentos e assinaturas e paga a comissão ao parceiro.

Por último a Fortune encaminha o contrato para o banco que originou o crédito.

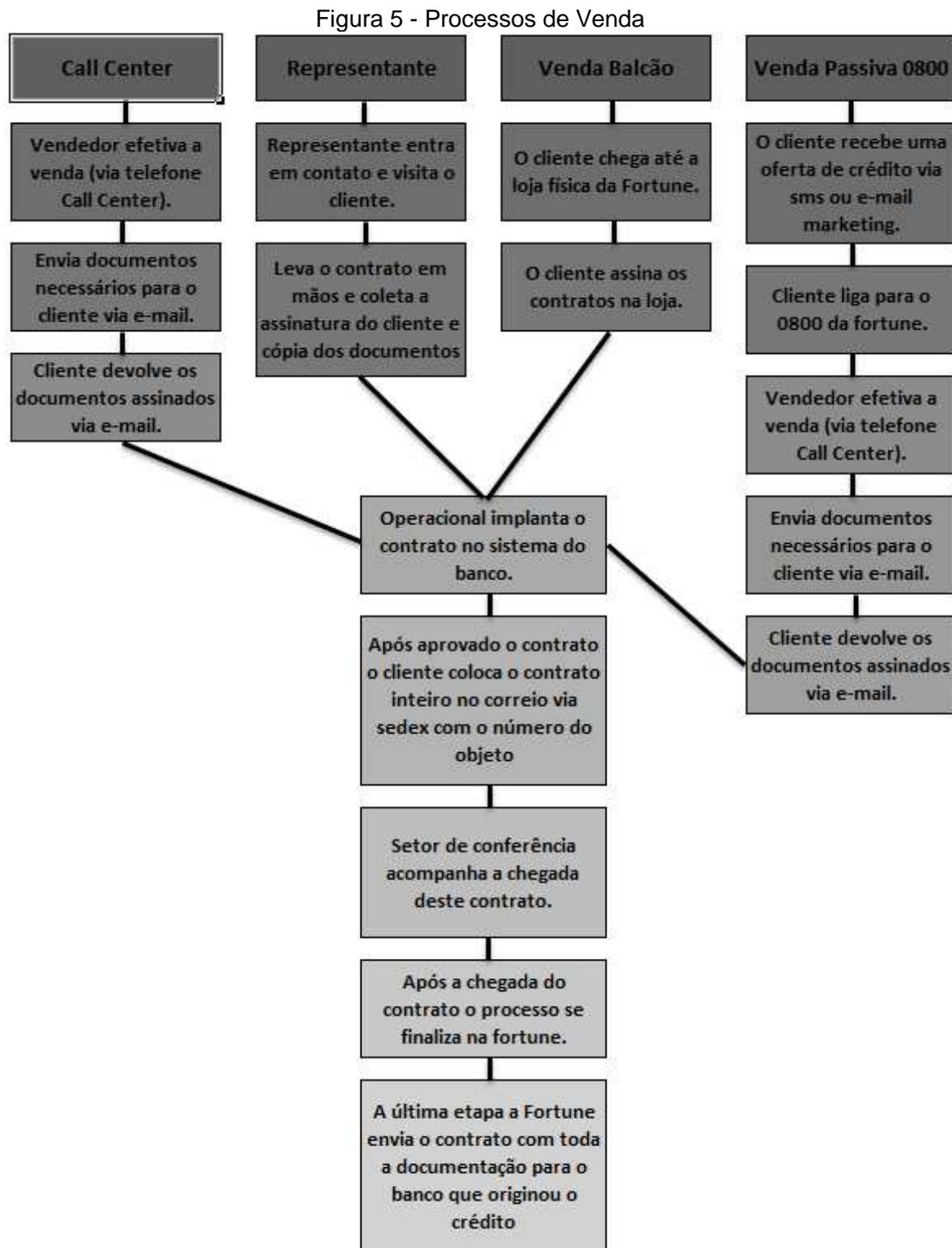
### **3. Venda Loja própria/Venda Balcão:**

Mesmo processo da venda do representante, a diferença é que o cliente vem até a loja de vontade própria, ou o atendente fez um contato ou enviou algum material de divulgação, demais processos são iguais ao citado anteriormente.

### **4. Receptivo/0800:**

O processo de venda é igual ao do *Call Center*, sendo que a única diferença é que o cliente é que entrou em contato com a Fortune através do seu 0800, por conta de uma ação de marketing, e o cliente efetiva o contrato através da mídia realizada.

Abaixo um fluxograma que resume os processos de venda da Fortune:



Fonte: Empresa Fortune - Diretoria comercial (2015)

A partir da análise do processo de venda da empresa, observa-se uma grande agilidade com foco para os fechamentos dos contratos de novos clientes, sendo isso

um diferencial e uma **potencialidade** da empresa perante a concorrência. No processo de venda Balcão, onde o cliente vai até a loja, a agilidade e a estrutura física facilitam e favorecem a credibilidade e confiança para a liberação do crédito para o cliente.

### **2.9.8 Principais Recursos Investidos**

Com o Plano de captação de novos parceiros e abertura de novas filiais, a Fortune faz alguns investimentos em deslocamento para visitas comerciais.

#### **FORTUNE**

- Viagens frequentes para filiais e visitas a parceiros (diretor comercial e gerente de vendas) no mínimo uma viagem a cada dois meses, para acompanhamento dos negócios e visitas a clientes;
- Plano de treinamento de vendedores e equipe de apoio;
- Hospedagem despesas de clientes para visita a empresa;
- Verba cooperada de marketing para eventos de divulgação;
- Brindes e materiais de Marketing da empresa e dos parceiros (bancos);
- Prêmios aos melhores vendedores dos pontos de vendas como incentivo para cumprimento de metas;
- Convenção anual de Vendas, para colaboradores e representantes;
- Fornecimento de toda a Identidade Visual das lojas, incluindo fachadas, Totens, Portais de entrada e identificação interna.

### **2.9.9 Principais Políticas Comerciais**

O Grupo Fortune tem uma situação financeira sólida, assim a política de crédito para eles é muito flexível e favorável, buscando sempre uma melhor rentabilidade por operação.

A política de preços adotada pela Fortune é baseada pelo mínimo de retorno de comissão por cada operação. Sempre que os valores respeitarem esse retorno o vendedor tem autonomia para decisão e fechamento da venda. Casos fora da política

de retorno, onde o vendedor não tem alçada para aprovação da venda, se faz necessária autorização do gerente ou do Diretor.

A política de aumento de preços não depende da Fortune, pois ela só intermedia o que os bancos repassam de comissão, se nesse período altera comissão do banco, o mesmo também altera a política de alçadas, de acordo com o retorno daquela operação.

**Fraqueza:** Na análise interna observa-se dentro da empresa uma política de alçadas ainda muito centralizada, devido ao modelo de gestão do diretor da empresa, fazendo com que se percam algumas oportunidades de fechamentos. Isso se deve a forma centralizadora de gestão, buscando inclusive pouca troca com outras empresas, fazendo muito pouco benchmarking.

### 3 ANÁLISE EXTERNA

#### 3.1 MATRIZES ANALÍTICAS

##### 3.1.1 Matriz Macro ambiental e Setorial

O quadro 1 abaixo traz a Matriz Macro ambiental, de fatores que podem influenciar, ou trazer uma oportunidade ou ameaça para a Fortune. Com a leitura das características e tendências desse mercado, fica clara que qualquer mudança nas regras de governo pode afetar e muito a oferta de crédito.

Em todo o mercado de crédito como em outros setores, a influência política é fundamental para o incentivo ao crédito e por consequência maior circulação de recursos dentro dos país, fazendo assim com que as pessoas tenham acesso a crédito para pagar dívidas ou para usufruir do recurso da melhor maneira possível, como viajar e trocar de carro por exemplo.

Juntamente com a questão política, este mercado tem uma tendência muito forte para a informatização, fazendo com que o próprio servidor simule e peça seu crédito, sendo fundamental serviços de qualidade e de segurança.

Quadro 1 - Matriz Macro Ambiental

(continua)

Característica	Tendência	Oportunidade/Ameaça
<b>Econômico</b>		
Desaceleração do PIB	Mesmo sendo de um setor de serviços, o PIB engloba tudo dentro de um país onde o crédito e a captação pelo recurso se torna mais difícil	Ameaça
Mudanças no governo	Possibilidade de melhora na liberação de crédito, como também uma retração do mesmo, independente de partido político.	Oportunidade/Ameaça
Taxa de Juros SELIC	Desvalorização do Real perante ao Dólar e dificuldade de captação de recursos para liberação de créditos	Ameaça
Inflação Brasil	A média dos últimos anos vêm crescendo em torno de 6%, porém, no último o crescimento foi de 11%	Oportunidade
Desemprego	Como o público de atuação na sua maioria é servidor público, não temos a probabilidade desta tendência	Oportunidade
Perca de apetite dos bancos	Bancos que operam com este produto perder a vontade de operar, por leis, ou regras dos convênios ou até mesmo o retorno	Ameça

(conclusão)

<b>Tecnológico</b>		
Certificação de segurança (Senha de servidores)	Para uma solicitação de crédito, o servidor deve cadastrar uma senha no portal do servidor.	Ameaça
Sistemas integrados com os bancos	Facilidade no acesso à liberação dos créditos, ocorrendo de forma mais rápida, a partir do momento da documentação correta	Oportunidade
<b>Político Legal</b>		
Eleições presidenciais	Em 2018 ocorrerá as eleições presidenciais, assim existem muitos projetos no segmento de crédito que vão depender desta definição política	Oportunidade/Ameaça
Carga tributária	Se as pessoas não tiverem crédito e a inflação continuar subindo, e por consequência a carga tributária irá aumentar e terá diminuição de crédito no segmento	Ameaça
Mudanças de leis em convênios federais	Qualquer mudança na legislação de um convênio, isso acarretará em um impacto gigante no segmento de crédito. Ex: Margem consignável de um servidor de 30% baixar para 15%	Ameaça
Abertura de novos concursos e vagas públicas	Maior número de servidores para atender as demandas do país e consequente maior possibilidade de crédito para estes por conta da estabilidade.	Oportunidade
<b>Sócio Demográfica / Cultural</b>		
Salário mínimo	Aumento nos últimos anos em média de 10% no país, abrindo margem para tomar crédito	Oportunidade
Aumento no salário dos servidores federais	Aumento nos últimos anos em média de 5% no país, abrindo margem para tomar crédito	Oportunidade
Capacidade de crédito	Nos últimos anos com o aumento dos concursos públicos e aumento de aposentados, abre uma maior possibilidade de liberação de crédito nesta modalidade	Oportunidade
Aumento da violência e exoneração de funcionários públicos	Catástrofes em órgãos públicos, demissões em massa por falta de pagamento no serviço público	Ameaça
Consolidação Sul e Sudeste	Aumento da população do país e por consequência maior concentração nas maiores cidades e maior número de servidores para a tomada de crédito	Oportunidade

Fonte: desenvolvido pelo autor

Quadro 2 - Matriz Macro Ambiental Setorial

Análise Setorial

Evento	Tendência	Oportunidades	Ameaças
Rivalidade entre empresas	Aumentar devido ao aumento do mercado de crédito com remunerações atrativas.		Mercado pode ficar saturado, reduzindo as chances de ganho das empresas.
Entrada de novos concorrentes no mercado	Aumentar devido ao aumento do mercado de crédito com remunerações atrativas.		Mercado pode ficar saturado, reduzindo as chances de ganho das empresas.
Poder de barganha dos compradores	Aumentar devido ao maior acesso às informações sobre crédito no país.		Empresas podem ter mais dificuldade nos fechamentos e menores margens.
Ameaças de produtos e serviços substitutos	Aumentar devido ao avanço da tecnologia.	Sistemas integrados para facilidade na liberação dos créditos de forma on-line.	Sistemas integrados para facilidade na liberação dos créditos de forma on-line.
Poder de barganha dos fornecedores	Aumentar a barganha dos bancos sobre os prestadores de serviços (Fortune).		Margens tendem a diminuir cada vez mais.

Fonte: desenvolvido pelo autor

### 3.1.2 Análise da Concorrência

O Mercado de consignado de correspondente têm crescido em torno de 20% ano, aonde empresas vêm se especializando na distribuição destes produtos, e com uma rentabilidade acima do que o mercado pratica em outros segmentos.

Na sua grande maioria são empresários que são ex-bancários ou ex-funcionários do ramo financeiro, que acabam colocando este negócio e profissionalizando este meio.

A concorrência deste mercado se torna muito acirrada, e a diferença de um melhor desempenho se dá pelo treinamento nas equipes de venda e uma remuneração acima do mercado, quando se fala mercado refere-se ao que atuamos, aliada a um fluxo de operações e de relacionamento com os bancos para o melhor andamento e crescimento da empresa.

Abaixo está uma análise feita através da matriz de competitividade dos concorrentes diretos.

#### 3.1.2.1 Matriz de Competitividade

A matriz de competitividade foi desenvolvida, usando o método de Westwood (1997), onde foram eleitos os principais atributos que possam fortalecer a marca, ou atribuir valor que elas possam se diferenciar, no mercado em que atuam. Cada atributo foi avaliado dentro de um contexto geral com uma nota conforme sua importância.

Cada empresa recebeu uma nota de 5 a 10 dentro de cada conceito, onde cinco equivale a não cumprir com o atributo e 10 em cumprir totalmente. Após os conceitos serem multiplicados pelos atributos, serão somados. O resultado final apresentará quais são as empresas mais competitivas do setor. A tabela 12 demonstra os resultados desse processo de análise.

Tabela 12 - Matriz de Westwood

Atributos	Peso (%)	Empresa		Concorrente A		Concorrente B		Concorrente C	
		Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
Negociação	25	8	200	7	175	8	200	6	150
Agilidade	25	8	200	6	150	7	175	5	125
Atendimento	15	9	135	8	120	7	105	6	90
Comissão	15	9	135	7	105	7	105	8	120
Taxa	10	8	80	8	80	8	80	8	80
Localização	5	9	45	9	45	8	40	7	35
Estrutura	5	10	50	8	40	8	40	7	35
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>845</b>		<b>715</b>		<b>745</b>		<b>635</b>

Fonte: desenvolvido pelo autor

Nessa análise fica claro que a Fortune tem uma boa pontuação no mercado específico de consignado, contudo, existem três concorrentes fortes no mercado do RS, onde a matriz da empresa está sediada, mas mesmo assim está à frente dos demais concorrentes, demonstrando que a empresa vem traçando uma ação importante dentro do mercado. A preocupação é grande com as novas empresas que entram a cada ano neste mercado, na sua maioria das vezes com atributos muito bem definidos a fim de pegar um bom pedaço do mercado.

Fica evidente que os atributos mais importantes que se destacam estão sempre relacionados à agilidade, negociação e comissão a ser paga principalmente para os vendedores internos como os representantes e parceiros externos.

A matriz demonstra que a empresa está um pouco a frente dos demais concorrentes, fazendo com que a responsabilidade aumente para a manutenção bem como a melhoria de itens como agilidade deixando assim seus clientes satisfeitos e consequentemente aumentando a capacidade de vendas.

## 3.2 DESCRIÇÃO DE MERCADO

### 3.2.1 Análise Quantitativa

Na Tabela 13 abaixo está a análise quantitativa do mercado de crédito consignado, os números sempre levam em consideração quantidades de servidores públicos federais e militares que fizeram operações de crédito. O Banco Central do Brasil, que controla o número de operações de crédito. Apesar da projeção negativa, a Fortune pretende aumentar 19% as suas vendas, e ganhar 5% de *Market Share*. Esse desafio está embasado com a abertura de novas filiais físicas como também aumentar a sua capilaridade através de parceiros.

Tabela 13 - Análise Quantitativa do Mercado

Mercado Total de Consignado	2014	2015	Média	Projetado 2016
Tamanho	R\$ 96.394.000.000	R\$ 81.409.000.000	R\$ 88.901.000.000	R\$ 89.550.000.000
Crescimento	-	-15,55%	-	10,00%
Participação (Reais)	R\$ 15.808.921,27	R\$ 37.004.782,26	R\$ 26.406.851,77	R\$ 44.000.000,00
Market Share	0,016%	0,045%	0,030%	0,049%
Crescimento Share	-	177,16%	-	8,09%
Potencial	R\$ 96.394.000.000	R\$ 81.409.000.000	R\$ 88.901.000.000	R\$ 89.550.000.000
Projeção	<b>44.000.000.000,00</b>			

Fonte: Empresa Fortune - Diretoria Comercial (2015)

### 3.2.2 Análise Qualitativa de Segmentos

Na análise qualitativa, será usada a ferramenta 7 O's, adaptado de Kotler (2000). No quadro 3 está uma ampla análise qualitativa dos segmentos que a Fortune atua.

Quadro 3 - Análise Qualitativa do Mercado

Segmentos	Servidores Federais SIAPE	Militares do EXÉRCITO	Militares da AERONÁUTICA
Mercado			
Quem constitui	Pessoa Física, servidor público federal	Pessoa Física militar de carreira, aposentado ou pensionista do exército.	Pessoa física militar de carreira, aposentado ou pensionista da aeronáutica.
O quê compra	Empréstimo de recurso, R\$.	Empréstimo de recurso, R\$.	Empréstimo de recurso, R\$.
Por que Compra	Para cobrir dívidas, ou adquirir bens, viajar, etc.	Para cobrir dívidas, ou adquirir bens, viajar, etc.	Para cobrir dívidas, ou adquirir bens, viajar, etc.
Quem Participa	Em sua grande maioria, o próprio servidor, quando não é ele algum familiar.	Em sua grande maioria, o próprio servidor, quando não é ele algum familiar.	Em sua grande maioria, o próprio servidor, quando não é ele algum familiar.
Como Compra	Através dos canais de vendas da empresa, sendo a maioria das vezes venda ativa.	Através dos canais de vendas da empresa, sendo a maioria das vezes venda ativa.	Através dos canais de vendas da empresa, sendo a maioria das vezes venda ativa.
Quando Compra	Quando tem necessidades ou sente uma oportunidade melhor do que já possui (ex: juros cartão crédito)	Quando tem necessidades ou sente uma oportunidade melhor do que já possui (ex: juros cartão crédito)	Quando tem necessidades ou sente uma oportunidade melhor do que já possui (ex: juros cartão crédito)
Onde Compra	Diretamente nos pontos de venda já descritos acima	Diretamente nos pontos de venda já descritos acima	Diretamente nos pontos de venda já descritos acima

Fonte: desenvolvido pelo autor

### 3.2.3 Segmentos de Mercado e processo de compra

Quadro 4 - Processos de Compra

Segmentos	SIAPE	Exército	Aéronáutica
Iniciador	Na maioria dos casos a própria empresa é quem desperta a necessidade do cliente para tomar crédito, para a sustentabilidade do seu negócio	Na maioria dos casos a própria empresa é quem desperta a necessidade do cliente para tomar crédito, para a sustentabilidade do seu negócio	Na maioria dos casos a própria empresa é quem desperta a necessidade do cliente para tomar crédito, para a sustentabilidade do seu negócio
Influenciador	Os funcionários da empresa (vendedores) que ofertam o crédito aos clientes, com a orientação de pessoas da empresa com maior conhecimento	Os funcionários da empresa (vendedores) que ofertam o crédito aos clientes, com a orientação de pessoas da empresa com maior conhecimento	Os funcionários da empresa (vendedores) que ofertam o crédito aos clientes, com a orientação de pessoas da empresa com maior conhecimento
Decisor	Quem decide sempre é o cliente tomador de crédito, levando em conta a sua necessidade, desejo ou benefício próprio	Quem decide sempre é o cliente tomador de crédito, levando em conta a sua necessidade, desejo ou benefício próprio	Quem decide sempre é o cliente tomador de crédito, levando em conta a sua necessidade, desejo ou benefício próprio
Comprador	Os próprios clientes são aqueles que realizam a compra para a tomada de crédito, sempre incentivada por um vendedor ativo	Os próprios clientes são aqueles que realizam a compra para a tomada de crédito, sempre incentivada por um vendedor ativo	Os próprios clientes são aqueles que realizam a compra para a tomada de crédito, sempre incentivada por um vendedor ativo
Usuário	Os próprios clientes são usuários da forma que para eles ficar mais conveniente.	Os próprios clientes são usuários da forma que para eles ficar mais conveniente.	Os próprios clientes são usuários da forma que para eles ficar mais conveniente.
Aprovador	A aprovação do crédito se dá primeiro pela área de formalização da Fortune e posterior a isso o banco (agente financeiro) escolhido para operação deve dar o ok na liberação do crédito	A aprovação do crédito se dá primeiro pela área de formalização da Fortune e posterior a isso o banco (agente financeiro) escolhido para operação deve dar o ok na liberação do crédito	A aprovação do crédito se dá primeiro pela área de formalização da Fortune e posterior a isso o banco (agente financeiro) escolhido para operação deve dar o ok na liberação do crédito

Fonte: desenvolvido pelo autor

### 3.2.4 Mapeamento de Portfólio e Posicionamento

A Fortune coloca no seu portfólio alguns produtos do segmento financeiro conforme podemos ver na tabela abaixo.

O produto crédito consignado e cartão de crédito consignado são os que puxam a maior parte da venda, sendo que o cartão consignado entrou neste ano de 2016, e neles estão as estratégias para aumento da participação de mercado.

Para começar a familiarização com o portfólio de produtos da Fortune, abaixo na tabela 14 está descrito os modelos, e configuração que os diferencia. Fica evidente que a empresa tem muito claro os produtos de maior saída, mas ao mesmo tempo uma gama de oportunidades.

Tabela 14 - Portfólio de Produtos

Produto	Tipo	Participação	Forma de pagamento	Prazo	Comissionamento	Diferenciais
\$	Crédito consignado	80%	Desconto no Contracheque	De 24 a 96 meses	De 6% a 20%	Custo benefício e facilidade de aprovação
\$	Cartão de Crédito Consignado	5%	Fatura do cartão limitado a 5% da margem consignada	De 24 a 96 meses	12%	Solução de crédito momentânea
\$	Cheque	5%	Cheque	De 6 a 12 meses	8%	Alternativo
\$	Débito em Conta	5%	Débito em Conta corrente com bancos conveniados	De 6 a 12 meses	10%	Opção de crédito quando o cliente já está sem saída
\$	Carnê	3%	Carnê	De 6 a 12 meses	8%	Pessoa física normal pode pegar o crédito
\$	Consórcio	2%	Carnê ou débito em conta	De 12 a 120 meses	3%	Nicho de clientes diferenciados, que buscam investimentos

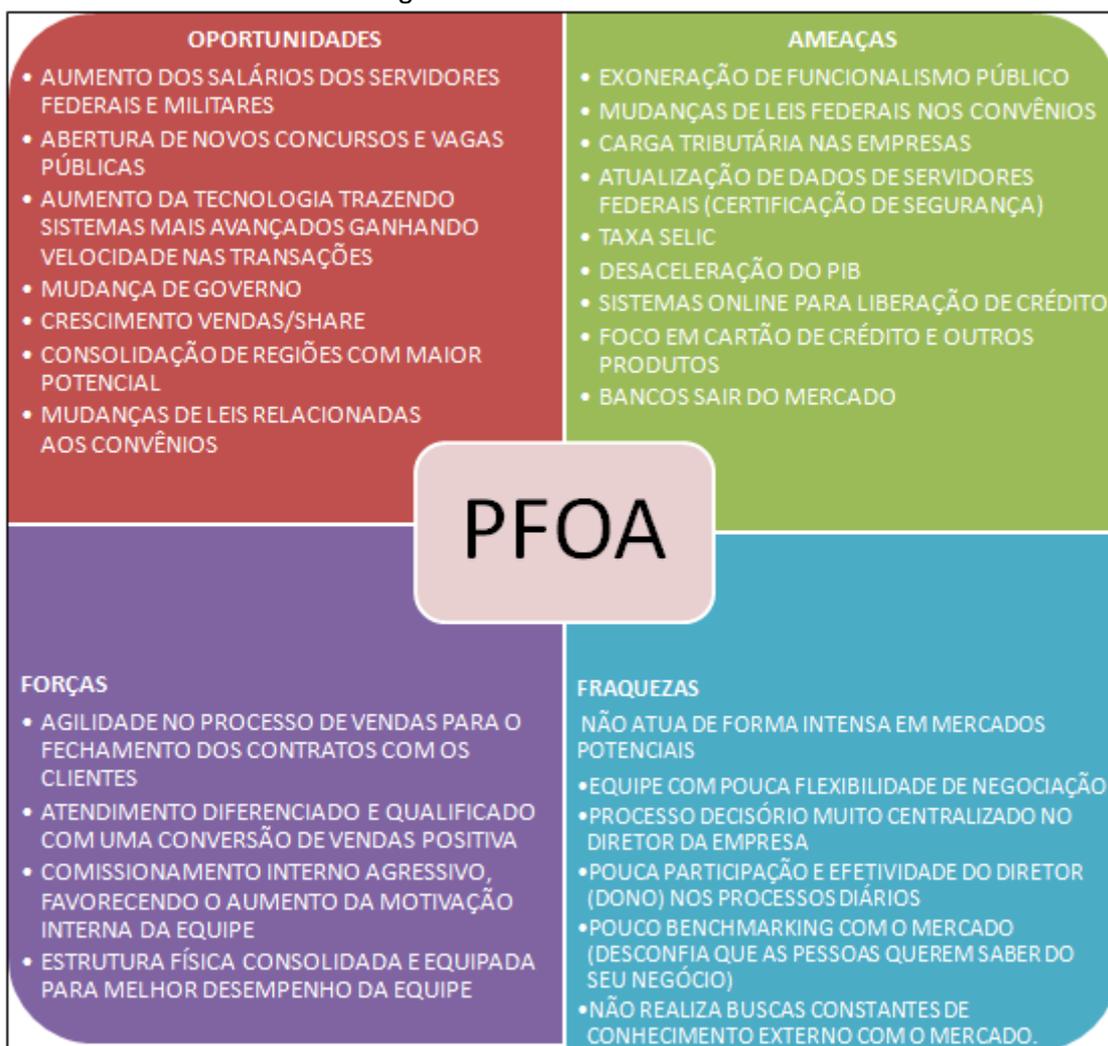
**\*\* Obs: Cada produto possui características distintas de crédito e de taxas de juros.**

Fonte: Empresa Fortune – Diretoria Comercial (2015)

## 4 MATRIZ PFOA

Este capítulo apresenta a análise PFOA ou SWOT da situação da Fortune. A matriz apresentada abaixo nada mais é que um resumo de tudo que já vimos nos capítulos anteriores e nossas fraquezas as quais serão dadas sugestões de melhorias.

Figura 6 - Análise SWOT



Fonte: desenvolvido pelo autor

Com base na matriz, podemos fazer a seguinte análise de cenários:

- **Oportunidades** – Mesmo com uma mudança constante nesse mercado devido a situação econômica do país, ainda assim todo ano os militares e servidores federais ganham aumento de salário, aumentando suas margens e possibilitando crédito. Neste ano de 2016 está previsto um

aumento para o mês de junho, como também qualquer mudança de legislação incentivando o crédito, como por exemplo aumento de margem no cartão de crédito de 5% aumentando a possibilidade atual de 30% para 35% do salário para crédito. Com crescimento nas vendas ano após ano, a receita aumenta e os investimentos aumentam na força de vendas pagando melhores comissões e fazendo com que aumente a venda, a receita e por consequência o *share*. Mercados com forte potencial de venda como MS e DF, são boas oportunidades para abertura de filiais ou parceiros;

- **Ameaças** – A situação atual do país faz com se tenha a possibilidade de exoneração de alguns servidores federais, ou diminuição de receita, assim diminuindo a margem para tomada de crédito. Mudança de legislação alterando o % de margem para os servidores, saindo por exemplo de 30% para 20% do seu salário. Aumento da taxa de juros, sendo repassado dos bancos para os servidores. Entrada de sistemas online para os servidores tomarem o crédito diretamente, sem necessidade do prestador de serviço intermediando, e um dos mais preocupantes, os bancos pararem de operar com esse produto, pela margem de ganho ou leis estabelecidas;
- **Forças** – Com ótima estrutura física e tecnologia de primeira deste mercado, faz com que a empresa tenha como uma de suas forças a estrutura física, que através dessa estrutura se pode dar um ótimo ambiente de trabalho fazendo com que isso se transforme em resultado efetivo de vendas. Agilidade no processo de venda e persuasão dos vendedores é uma força notável. Comissionamento acima do mercado, faz com isso seja uma força perante aos concorrentes, e um atendimento diferenciado com os clientes, verificando a sua necessidade e buscando uma forma de fechar negócio;
- **Fraquezas** – Apesar de atuar de forma sadia no mercado, a Fortune possui algumas fraquezas visíveis e que após esta análise será mencionado. As equipes de vendas não possuem nenhuma margem de negociação, sendo muito centralizado no diretor e gerente geral. Pouca participação do diretor da empresa, está gerando uma sobrecarga no gerente geral. Nada de benchmarking do mercado, dos principais

concorrentes, pouca atuação em mercados promissores e de uma grande gama dos segmentos que opera, como MS e DF e pouca busca externa de novas ideias para o negócio.

## 5 OBJETIVOS DE VENDAS

Baseada na análise quantitativa, a meta de vendas para a FORTUNE em 2016 é de R\$ 44 mm em vendas de crédito consignado, distribuídos nos segmentos onde a meta de vendas está de acordo com o histórico e as oportunidades do mercado.

Tabela 15 - Metas de Vendas

### Metas Fortune 2016

Mês	%	Meta	Realizado
Jan	6,00%	R\$ 2.640.000,00	R\$ 2.500.000,00
Fev	8,00%	R\$ 3.520.000,00	R\$ 4.000.000,00
Mar	8,00%	R\$ 3.520.000,00	R\$ 4.200.000,00
Abr	8,00%	R\$ 3.520.000,00	
Mai	8,00%	R\$ 3.520.000,00	
Jun	8,00%	R\$ 3.520.000,00	
Jul	8,00%	R\$ 3.520.000,00	
Ago	12,00%	R\$ 5.280.000,00	
Set	6,00%	R\$ 2.640.000,00	
Out	8,00%	R\$ 3.520.000,00	
Nov	10,00%	R\$ 4.400.000,00	
Dez	10,00%	R\$ 4.400.000,00	
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 44.000.000,00</b>	<b>R\$ 10.700.000,00</b>

Fonte: Empresa Fortune – Diretoria Comercial (2015)

Tabela 16 - Metas de vendas 2016 de Modelos x Segmentos em volume vendas em R\$  
Meta Fortune 2016 – Por Segmento

SIAPE	EXÉRCITO	AERONÁUTICA	TOTAL
R\$ 528.000,00	R\$ 1.056.000,00	R\$ 1.056.000,00	R\$ 2.640.000,00
R\$ 704.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 3.520.000,00
R\$ 704.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 3.520.000,00
R\$ 704.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 3.520.000,00
R\$ 704.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 3.520.000,00
R\$ 704.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 3.520.000,00
R\$ 704.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 3.520.000,00
R\$ 1.056.000,00	R\$ 2.112.000,00	R\$ 2.112.000,00	R\$ 5.280.000,00
R\$ 528.000,00	R\$ 1.056.000,00	R\$ 1.056.000,00	R\$ 2.640.000,00
R\$ 704.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 1.408.000,00	R\$ 3.520.000,00
R\$ 880.000,00	R\$ 1.760.000,00	R\$ 1.760.000,00	R\$ 4.400.000,00
R\$ 880.000,00	R\$ 1.760.000,00	R\$ 1.760.000,00	R\$ 4.400.000,00
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
R\$ 8.800.000,00	R\$ 17.600.000,00	R\$ 17.600.000,00	R\$ 44.000.000,00
20%	40%	40%	

Fonte: Comercial fortune – Relatório de apresentação de Metas para 2016 (Novembro, 2015)

Abaixo segue um panorama de cada segmento:

- **SIAPE (servidores federais)** – A tendência desse segmento é uma diminuição de oferta de crédito principalmente para aqueles servidores tomadores de crédito, devido a já ter estourado o seu limite de crédito que é 30% de seu salário, ficando assim mais restrito o crédito, bem como o prazo para pagamento muito extenso chegando em 96x o crédito. Ao mesmo tempo para os não tomadores de crédito terão uma grande oportunidade de solicitar um crédito rápido e com taxas baixas e poderá utilizar 5% de seu salário exclusivo para o cartão de crédito, assim desenhando uma grande oportunidade;
- **Exercito (militares do exercito)** – A tendência desse segmento é seguir com um aumento de crédito, devido às mudanças que começaram no início do ano, onde irá aumentar o prazo final dos contratos para 72 meses, onde sai de 60 meses para 72 meses, então muitos servidores poderão estender seus contratos pegando esse recurso com uma taxa de juros menor, e os mesmos também receberão aumento de 8% nos salários em abril;

- **Aeronáutica (militares da aeronáutica)** – A tendência desse segmento é uma grande oferta de crédito devido a este convênio ter ficado parado por 2 anos, devido a regras e ações judiciais no passado, ficando escasso a oferta de crédito. No ano de 2015 retornou a liberação do crédito a esses servidores, e o prazo dos contratos aumentou de 60x para 96x, dando a oportunidade de muitos clientes que não tinham limite disponível, agora ter a opção do crédito novamente, sendo uma ótima oportunidade para a Fortune.

## 6 ESTRATÉGIAS DE VENDAS

Nesse capítulo começará a quantificação de todas as estratégias definidas anteriormente, assim teremos uma real noção da rentabilidade do mercado.

### 6.1 CLIENTES ALVOS

Conforme o quadro 5 segue os clientes alvos da Fortune, para o crescimento de sua atuação.

Quadro 5 - Clientes Alvos

Segmento	Tipo	Cargo	Classificação
<b>SIAPE</b>	Pessoa Física	Servidores Públicos Federais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ativos/Aposentados</li> <li>• Cedidos</li> <li>• Pensionistas</li> </ul>
<b>EXÉRCITO</b>	Pessoa Física	Militares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ativos</li> <li>• Inativos</li> <li>• Pensionistas</li> </ul>
<b>AERONÁUTICA</b>	Pessoa Física	Militares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ativos</li> <li>• Inativos</li> <li>• Pensionistas</li> </ul>

Fonte: Empresa Fortune – Diretoria Comercial (2015)

Na Tabela 17 estão detalhadas as estratégias por clientes alvo e os valores estão todos em reais. As informações estão divididas em aspectos qualitativos e quantitativos.

Tabela 17 - Detalhamento da Previsão de Demanda x Previsão de Vendas por Segmento

Segmento	Local (região)	Clientes	Principais necessidades	Previsão de Demanda (total do mercado p/ Empr.)	Previsão de Vendas	Participação %
<b>SIAPE</b>	Todas as UF's Brasileiras	Pessoa Física - Servidores Públicos Federais	Para cobrir dívidas, adquirir bens, viajar e etc.	R\$ 66.185.576.902,00	R\$ 8.800.000,00	0,013%
<b>EXÉRCITO</b>	Todas as UF's Brasileiras	Pessoa Física - Militares	Para cobrir dívidas, adquirir bens, viajar e etc.	R\$ 20.883.079.465,00	R\$ 17.600.000,00	0,084%
<b>AERONÁUTICA</b>	Todas as UF's Brasileiras	Pessoa Física - Militares	Para cobrir dívidas, adquirir bens, viajar e etc.	R\$ 3.170.084.900,00	R\$ 17.600.000,00	0,555%

Fonte: Comercial Fortune – Relatório de apresentação de Metas para 2016

## 6.2 NÍVEIS DE RELACIONAMENTO

Nos 4 P's de marketing sugeridos por Philip Kotler, produto, preço promoção e praça, na tabela 22 está representada o relacionamento da Fortune com os seus clientes. A tabela referida é importante para o entendimento de como cada segmento se comporta, pois cada um tem uma política de comercialização, preço e processo de comunicação, pois os clientes de cada segmento são muito parecidos.

Os segmentos SIAPE, Exército e Aeronáutica seguem sempre uma linha muito próxima, pois são muito parecidos em seus perfis, uma das poucas diferenças é que o SIAPE pode ser uma espécie de cliente mais detalhista e com maiores opções de crédito.

Como podemos ver na tabela 18, o nível de relacionamento da Fortune é praticamente o mesmo em todos os segmentos, pois quando se fala em atendimento e liberação do serviço oferecido se dá o mesmo para todos. Diferente de outras empresas que trabalham com nichos de clientes, com segmentos distintos, onde consegue se ver mais claramente os níveis de abordagem e estratégia em cima da carteira, no caso da Fortune, são segmentos diferentes mas com níveis de relacionamento praticamente iguais.

Tabela 18 - Níveis de Relacionamento

RELACIONAMENTO SEGMENTADO (em políticas comerciais específicas)	SHIAPE	EXÉRCITO	AERONÁUTICA
1. Portfólio de Produtos	Consignado	Consignado	Consignado
	CC Consignado	CC Consignado	CC Consignado
	Cheque	Cheque	Cheque
	Débito em Conta	Débito em Conta	Débito em Conta
	Carnê	Carnê	Carnê
	Consórcio	Consórcio	Consórcio
2. Decisões de Preços, Crédito e Condições Comerciais	<p><b>Preços:</b> Pré estabelecido pelos bancos conforme o mercado.</p> <p><b>Crédito:</b> Definido pelos órgãos conforme lei de margem consignável.</p> <p><b>Condições Comerciais:</b> Definidas pela Fortune, após recebimento de informações comerciais dos bancos conforme ele irá originar o crédito.</p>	<p><b>Preços:</b> Pré estabelecido pelos bancos conforme o mercado.</p> <p><b>Crédito:</b> Definido pelos órgãos conforme lei de margem consignável.</p> <p><b>Condições Comerciais:</b> Definidas pela Fortune, após recebimento de informações comerciais dos bancos conforme ele irá originar o crédito.</p>	<p><b>Preços:</b> Pré estabelecido pelos bancos conforme o mercado.</p> <p><b>Crédito:</b> Definido pelos órgãos conforme lei de margem consignável.</p> <p><b>Condições Comerciais:</b> Definidas pela Fortune, após recebimento de informações comerciais dos bancos conforme ele irá originar o crédito.</p>
3. Padrão de comunicação de apoio às vendas (folheteria, site, ações focadas)	E-mail Marketing	E-mail Marketing	E-mail Marketing
	Visitas em Orgãos	Visitas em Orgãos	Visitas em Orgãos
	Ligações gravadas	Ligações gravadas	Ligações gravadas
	Anúncios em rádio	Anúncios em rádio	Anúncios em rádio
	Anúncios em sites	Anúncios em sites	Anúncios em sites
	Torpedos SMS	Torpedos SMS	Torpedos SMS
	Banners e folders	Banners e folders	Banners e folders
4. Termos contratuais / distribuição	<p><b>Contratos:</b> Vendedor leva o contrato em mãos para cliente, cliente vai até a loja física e assina ou recebe a via por e-mail e assina enviando posteriormente pelo correio</p> <p><b>Cancelamento:</b> Pode ocorrer até o prazo máximo de 7 dias sem ônus para o cliente, após isso o mesmo terá de entrar em contato com a central de atendimento porém o banco cobra a liquidação do empréstimo com o saldo do contrato.</p> <p><b>A fortune</b> sempre envia brindes e um folder ao cliente após a efetivação do crédito, de boas vindas e que estão sempre disponíveis para esclarecimento de dúvidas.</p>	<p><b>Contratos:</b> Vendedor leva o contrato em mãos para cliente, cliente vai até a loja física e assina ou recebe a via por e-mail e assina enviando posteriormente pelo correio</p> <p><b>Cancelamento:</b> Pode ocorrer até o prazo máximo de 7 dias sem ônus para o cliente, após isso o mesmo terá de entrar em contato com a central de atendimento porém o banco cobra a liquidação do empréstimo com o saldo do contrato.</p> <p><b>A fortune</b> sempre envia brindes e um folder ao cliente após a efetivação do crédito, de boas vindas e que estão sempre disponíveis para esclarecimento de dúvidas.</p>	<p><b>Contratos:</b> Vendedor leva o contrato em mãos para cliente, cliente vai até a loja física e assina ou recebe a via por e-mail e assina enviando posteriormente pelo correio</p> <p><b>Cancelamento:</b> Pode ocorrer até o prazo máximo de 7 dias sem ônus para o cliente, após isso o mesmo terá de entrar em contato com a central de atendimento porém o banco cobra a liquidação do empréstimo com o saldo do contrato.</p> <p><b>A fortune</b> sempre envia brindes e um folder ao cliente após a efetivação do crédito, de boas vindas e que estão sempre disponíveis para esclarecimento de dúvidas.</p>

Obs: No caso da empresa Fortune, os níveis de relacionamento com os clientes são iguais para todos, diferentemente de outras empresas que trabalham com nichos específicos de clientes com segmentos totalmente distintos, onde temos mais claramente um nível de abordagem e estratégia em cima da carteira de cliente conforme a relevância do mesmo para o negócio.

Fonte: Empresa Fortune – Diretoria Comercial (2015)

### 6.3 CANAIS DE VENDAS

- **Call center:** Atuação em todo o Brasil, com um aumento de posições de vendas e treinamento qualificado e maior manobra de negociação para os vendedores.
- **Representante/Parceiros:** Atuação mais específica nas cidades onde a empresa possui base física, que é RJ e RS, tendo possibilidade devido a outras praças de uma ampliação com custo muito baixo.
- **Venda Balcão:** Com atuação específica em poucas cidades do RS, é um canal com um potencial enorme, pois através dele a sua marca se espalha como também passa maior credibilidade para os clientes, e neste formato se pode criar uma boutique financeira.
- **Venda Passiva/0800:** Atuação menor, mas com um potencial muito grande de reversão quando o cliente solicita através do contato, é muito importante como canal de relacionamento com os clientes.

Tabela 19 - Metas de Vendas por Canal

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	Previsão de Demanda	Previsão de Vendas	% Part. nas vendas	Metas por Canal
	Em R\$	Em R\$	Em R\$	Em R\$
Call Center	R\$ 32.000.000,00	R\$ 16.000.000,00	40%	R\$ 17.600.000,00
Representante (corretor)	R\$ 24.000.000,00	R\$ 12.000.000,00	30%	R\$ 13.200.000,00
Venda Balcão	R\$ 16.000.000,00	R\$ 8.000.000,00	20%	R\$ 8.800.000,00
Venda Passiva 0800	R\$ 8.000.000,00	R\$ 4.000.000,00	10%	R\$ 4.400.000,00
<b>Total:</b>	<b>R\$ 80.000.000,00</b>	<b>R\$ 40.000.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 44.000.000,00</b>

Fonte: Empresa Fortune – Diretoria Comercial (2015)

### 6.4 ENFOQUE DAS VENDAS

Cada segmento a ser trabalhado tem um enfoque diferente do outro, pois possui exigências distintas e necessita atender normas e públicos diferentes. Os segmentos serão classificados da seguinte forma

**Estímulo-Resposta:** Quando o cliente valoriza a agilidade e a facilidade no fechamento do crédito.

**Necessidade-Satisfação:** Quando o cliente precisa do crédito urgente, mas nem sempre o recurso é o pagamento de dívidas, mas também para lazer ou adquirir bens.

**Consultiva:** É quando o cliente identifica através do crédito que terá benefícios em efetivar tal operação, isso pode ocorrer para vários fatores no qual o cliente precisa sentir que está fazendo um bom negócio.

Abaixo segue os enfoques de cada segmento.

Quadro 6 - Enfoques de vendas por Segmento

Tipo Cliente	Enfoque	Percepção de Valor			
		Facilidade	Taxa de juros	Prazo do contrato	Documentação
Aeronáutica	Estímulo-resposta	Médio	Médio	Alto	Médio
Exército	Necessidade-satisfação	Alto	Baixo	Alto	Baixo
SIAPE	Necessidade-satisfação/consultiva	Baixo	Alto	Alto	Alto

Fonte: Empresa Fortune – Diretoria Comercial (2015)

- **SIAPE: – Necessidade-Satisfação/Consultivo:** Esse é um segmento de clientes, onde é um público de pessoas mais informadas, todos servidores federais com possibilidade de crédito disponível em diversos bancos e seguradoras;
- **Exército: Necessidade-Satisfação:** Esse é um segmento, de um público de militares do exército, tanto da ativa como da inativa e pensionistas, que se enquadra em uma solicitação de crédito por necessidade, muita vezes de muitas dívidas, e uma parte que pega crédito com taxas mais baixas para adquirir bens e para lazer, porém de forma resumida é um publico tomador de crédito;
- **Aeronáutica – Estimulo-Resposta:** Esse é um segmento de um público tomador de crédito, porém com uma ênfase muito grande na agilidade e na facilidade deste crédito, são militares da ativa, inativa e pensionistas.

## 6.5 ORGANIZAÇÃO DE VENDAS

### 6.5.1 Dimensionamento e remuneração da equipe, recrutamento e seleção e treinamento

Com o aumento nas vendas da Fortune nos últimos anos, a área de vendas adequada a sua estrutura comercial e a realidade do mercado. Em Porto Alegre, matriz da empresa, fica alocado todo o staff nacional, no que se refere a áreas de apoio conforme segue abaixo.

- **Back office-Vendas** – Apesar de não estar ligado diretamente ao comercial, tem grande impacto nas vendas, pois faz todo o processamento dos contratos, como o atendimento a toda equipe de vendas e representantes/parceiros. São responsáveis pela agilidade nos pagamentos das operações e no acompanhamento das pendências diárias;
- **Representante/Parceiro**; Apesar de não estar ligado diretamente com a empresa (sem vínculo) tem grande participação no montante das vendas, com uma remuneração muito diferenciada do que o mercado pratica, fazendo com que se dedique a enviar a venda para a Fortune. É atendido pelo *Back Office* para operações diárias, mas a nível comercial pelo coordenador comercial e gerente geral vendas;
- **Coordenador de equipe** – Na Fortune é o contato direto entre as equipes de vendas e o gerente geral do produto consignado, centralizado nele toda demanda de vendedores, consultores de vendas, bem como o coordenador operacional com pendências a serem ajustadas para a venda e etc. Tem uma ótima habilidade para lidar com as equipes e um poder de negociação, sendo o responsável pelos treinamentos de vendas;
- **Gerente geral do produto consignado** – É responsável por toda a parte burocrática do negócio, responde por toda estrutura de crédito consignado, que vai das vendas até o *Back Office*, e responde diretamente ao diretor proprietário da empresa, pelos resultados e por toda a estrutura;
- **Telemarketing (vendedores pelo fone)** – Atualmente existe equipes no telemarketing, que é responsável pelo contato com os clientes do segmento exército, SIAPE e aeronáutica, tendo uma meta mensal de ligações e venda. Atuam em todo o Brasil conforme colocado nos canais de vendas. É um canal de muita importância para a empresa;
- **Vendedores balcão** – Hoje o número de vendedores é somente nas lojas próprias, sendo ainda pequeno a quantidade desses vendedores, que tem como objetivo trazer clientes para dentro das lojas, através de ligações (telemarketing) como visita a casa de clientes em suas residências, ou até mesmo nos órgãos. Fazem também ações de mala direta, anúncio em rádios e eventos específicos (dentro quartel).

Tabela 20 - Política de Cargos e Salários

Cargos	Salario R\$	Comissao p/ venda mes	Comisao venda p/semestre
<i>Back Office</i>	R\$ 1 300,00	100,00 p/destaques se bater meta geral empresa	festa semestre
Representant e/parceiro	R\$ -	80% da comissao recebida	nao tem
Coordenador equipe	R\$ 2 500,00	bateu meta 0.20% total venda(depnde banco)	se bater 120% da meta semestre ganha 0.10% do acumulado.
Gerente Geral	R\$ 3 500,00	bateu meta 0.5% total venda(depnde banco)	se bater 120% da meta semestre ganha 0.20% do acumulado.
Vendedor <i>call center</i>	R\$ 1 080,00	1% sobre o contrato acima de R\$ 100 vendido	700mil semestre, mais 1% acumulado
Vendedor balcão	R\$ 1 182,00	1% sobre o contrato acima de R\$ 100 vendido	700mil semestre, mais 1% acumulado

Fonte: Empresa Fortune – Depto. Recursos Humanos (2015)

O grande problema desse tipo de remuneração nos casos de vendedores de *Call center* é que o mesmo necessita no mínimo três meses para chegar ao número de 100mil em vendas, pois existe o tempo de ambientação com os produtos e abordagens nos clientes, e nem sempre se consegue chegar, e com isso não atinge o valor para ganho da comissão, assim ele não suporta o período inicial com um salário baixo, desistindo do cargo. O ideal é que ele tivesse um salário um pouco melhor com escalas diferentes de comissão, será pensado nessa mudança.

Os treinamentos comerciais são realizados de formas distintas, onde uma vez ao ano é realizado um treinamento em Porto Alegre, na qual a empresa traz todos os seus vendedores e alguns parceiros/representantes. É realizado também uma atualização dos produtos oferecidos pela empresa, com novidades e lançamentos de campanhas.

Outra forma muito eficiente e barata de se realizar treinamento é recebendo o acompanhamento por parte do Gerente geral para que passe um dia com os vendedores, acompanhado a sua rotina por uma semana, desde a organização da atuação até o fechamento das vendas.

## 6.6 INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

A Fortune possui uma boa infraestrutura com todos os equipamentos necessários para atuação no seu segmento. Possui toda infra de tecnologia para dar o suporte, como sistema específico de vendas com campanhas diretamente nele, para cada operador, chipeira nas ligações para celulares das operadoras reduzindo assim

o custo, sistema de gravações das ligações para a segurança da operação e ainda uma sala de descanso para os funcionários.

O departamento de marketing, também centraliza as atividades de toda a empresa, fazendo ações específicas como também eventos semestrais como já citados anteriormente.

Todos os parceiros/representantes externos possuem carro próprio. Como a comissão da Fortune para seus parceiros é uma das mais agressivas do mercado, os mesmos rodam todo o estado do RS e RJ onde estão mais focados, e o projeto agora é de expansão para outras cidades com potencial.

A Fortune também possui 2 carros disponíveis na matriz para os vendedores, quando os mesmos fecharem contratos em Porto Alegre ou grande Porto Alegre, dependendo do valor do contrato podem utilizar os veículos.

## 6.7 MATERIAIS E EVENTOS DE APOIO AS VENDAS

A principal ferramenta de apoio as vendas da Fortune são feitas através de eventos em quartéis ou em eventos dos servidores públicos específicos. Neles são feitos a maioria dos anúncios, além de divulgação institucional como fotos com clientes, entrega de brindes.

No apoio as vendas são usadas folders, panfletos, brindes.

Uma importante ferramenta de marketing e que traz resultado imediato, são as visitas de vendedores diretamente nesses eventos ou até mesmo nos locais de trabalho dos clientes.

### 6.7.1 Políticas e mecanismos de incentivo

No ano de 2016, foi implementado um programa de premiação ao cumprimento das metas, coordenada pela diretoria comercial, onde serão levadas em conta as metas de venda absolutas, mesmo tendo as vendas segmentadas, mas valendo o valor total. Para quem atingir na sua totalidade as metas, o prêmio será em R\$ acumulado no semestre, que atingir o número proposto da empresa.

Se pensa para o segundo semestre além do prêmio acumulado em R\$, uma viagem para o nordeste com tudo pago para os maiores vendedores.

## 7 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DE VENDAS

O Cronograma para 2016 para a Fortune está embasado nos eventos para aumento das vendas, específicos em quartéis e visitas a órgãos, além das inaugurações de lojas, e eventos para segmentos específicos, como capacitação dos representantes/parceiros. Estão programados alguns treinamentos para melhorias dos processos como capacitação com profissionais específicos, pois será um ano de contratação de pessoal. Visitas a bancos parceiros e capacitação dos processos e um evento ao final do ano. Na tabela 21 está o planejamento comercial para o próximo ano, onde os valores aqui inseridos estarão demonstrados na projeção de resultados, no próximo capítulo.

Tabela 21 - Tabela 5W2H do cronograma 2016

(continua)

CRONOGRAMA 5W2H 2016						
O QUE	POR QUE	COMO	QUANDO	QUEM	ONDE	QUANTO R\$
Treinamento dos produtos para equipe vendas	Aumento das vendas	Evento da matriz	Mar/16	Matriz/lojas	Porto alegre	R\$ 500,00
Evento quartel Santa Maria	Apresentação Fortune e prospecção clientes	Evento dentro do quartel com brindes	Abr/16	Coordenador de Vendas e 3 vendedores	Santa Maria	R\$ 1.500,00
Contratação de Vendedores p/Callcenter matriz	Aumentar a cobertura de mercado	Parceria através de uma agência de emprego e entrevista na empresa com RH	Abr/16	RH	Porto Alegre	R\$ 0,00
Abertura de uma loja em campo Grande MT	Aumento de vendas e <i>share</i>	Alugando sala local e ajustando como uma loja térrea Fortune	Maio/16	Diretor e Gerente Geral	Campo Grande MT	R\$ 20.000,00
Contratação de funcionários	Aumentar a cobertura de mercado	Parceria através de uma agência de emprego e entrevista na empresa com RH	Abr/16	RH	Porto Alegre	R\$ 0,00
Evento para captação de Representantes /parceiros	Aumento <i>share</i> em cidades sem atuação física local	Evento em local reservado para mostrar um pouco da fortune	Maio/16	Coordenador Comercial/diretor comercial e coordenador BackOffice	Campo Grande MT e Brasília DF	R\$ 10.000,00

(conclusão)

CRONOGRAMA 5W2H 2016						
O QUE	POR QUE	COMO	QUANDO	QUEM	ONDE	QUANTO R\$
Evento UPAG Sec saúde Brasília	Apresentação da linha de produtos SIAPE	Evento em local reservado pelos servidores da saúde	Jun/16	Representantes e parceiros da região	Brasília	R\$ 500,00
Visita banco parceiro	Aproximação e estreitamento de relação, como ajustes processos	Visita a sede do banco 2 dias	Jul/2016	Coordenador <i>Back office</i> e gerente geral	São Paulo	R\$ 2.000,00
Treinamento vendedores Matriz	Aumento das vendas	Reciclagem dos processos e técnica de vendas	Jul/2016	Coordenador vendas/diretor geral e palestrante	Porto Alegre	R\$ 2.000,00
Viagem Gerente Geral	Analisar novo mercado 2 dias	Acompanhando atuação de concorrentes	Ago/2016	Gerente Geral	São Paulo	R\$ 1.000,00
Evento para parceiros RJ	Aumento gama de parceiros e fidelização dos atuais	Palestra de apresentação, treinamento de atuação parceria e jantar com os 5 principais	Set/2016	Diretor/gerente geral e gerente <i>Back Office</i>	Rio de Janeiro	R\$ 8.000,00
Abertura de uma loja em SP e cadastramento parceiros	Aumento <i>share</i> em cidades sem atuação física local	Alugando sala, reformando e colocando padrão fortune	Out/2016	Diretor e Gerente geral	São Paulo	R\$ 20.000,00
Contratação de Vendedores	Aumentar a cobertura de mercado	Parceria através de uma agência de emprego e entrevista na empresa com RH	Out /16	RH	São Paulo	R\$ 0,00
Viagem Gerente Geral para visitas em filiais 3 dias	Acompanhamento do trabalho	Visitas as lojas e aos parceiros	Nov/2016	Gerente Geral	RJ/MT/SP	R\$ 5.000,00
Evento final de ano	Confraternização e fechamento ano	Evento em lugar reservado	Dez/2016	Todos colaboradores da matriz/alguns parceiros e alguns colaboradores de fora da matriz	Porto Alegre	R\$ 30.000,00

Fonte: Comercial Fortune – Relatório de Verba 2016 (Novembro, 2015)

## 8 PROJEÇÃO DE RESULTADOS

A Tabela 22 traz a projeção de resultados, das vendas para a Fortune no próximo ano e também as comparações com 2014 e 2015. Os valores estão expressos em Reais. Com essa análise vale a pena ressaltar que são números aproximados. Se fez muitos investimentos, mas mesmo assim podemos ver que a projeção é dentro do planejado.

- **Aumento da Receita** – Não está ligado somente ao aumento nas metas de vendas, de R\$ 38MM para 44MM que aumenta a receita e a Margem de contribuição. Mas também crescer em 5% em receita líquida total no ano;
- **Custos e Despesas** – No ano de 2016 aumentarão as despesas, devido ao número de projetos da Fortune no país e no negócio, onde podemos dizer em investimento, pois em 2017 terá um corpo maior no mercado tendo um melhor resultado;
- **Crescimento** – Mesmo com investimentos altos, e o mercado com vários aspectos políticos e de recessão no país, no demonstrativo vamos crescer em receita e em volume de vendas, dentro do planejado.

Tabela 22 - Projeção de Resultados – Valores em Reais

Demonstrativo de Resultados do Exercício	Ano 2014		Ano 2015			Ano 2016 (Pessimista)		
	R\$ mil	AV	R\$ mil	AV	AH	R\$ mil	AV	AH
Receita bruta de Vendas Originadas	15.808.921,27	-	37.004.782,26	-	-	44.000.000,00	-	-
<b>Total de Comissão Recebidas</b>	<b>2.008.494,84</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.665.211,04</b>	<b>100,00%</b>	<b>132,70%</b>	<b>2.798.471,59</b>	<b>100,00%</b>	<b>105,00%</b>
(-) Devoluções e Abatimentos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
(-) Impostos sobre Vendas	-341.042,42	-16,98%	-452.552,83	-16,98%	132,70%	-475.180,48	-16,98%	105,00%
<b>Receita Líquida de Vendas</b>	<b>1.667.452,42</b>	<b>83,02%</b>	<b>2.212.658,21</b>	<b>83,02%</b>	<b>132,70%</b>	<b>2.323.291,12</b>	<b>83,02%</b>	<b>105,00%</b>
(-) Custos e despesas Variáveis	-138.786,99	-6,91%	-182.033,91	-6,83%	131,16%	-189.456,53	-6,77%	104,08%
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>1.528.665,42</b>	<b>76,11%</b>	<b>2.030.624,29</b>	<b>76,19%</b>	<b>132,84%</b>	<b>2.133.834,59</b>	<b>76,25%</b>	<b>105,08%</b>
(-) Custos e despesas Fixas	-1.265.657,20	-63,02%	-1.697.772,92	-63,70%	134,14%	-1.783.545,40	-63,73%	105,05%
Custos Fixos	951.632,00	47,38%	1.280.000,00	48,03%	134,51%	1.342.994,00	47,99%	104,92%
Despesas com Vendas	253.070,35	12,60%	335.816,59	12,60%	132,70%	352.607,42	12,60%	105,00%
Despesas Administrativas	60.954,85	3,03%	81.956,33	3,08%	134,45%	87.943,98	3,14%	107,31%
Despesas Financeiras (líquidas)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>263.008,23</b>	<b>13,09%</b>	<b>332.851,37</b>	<b>12,49%</b>	<b>126,56%</b>	<b>350.289,19</b>	<b>12,52%</b>	<b>105,24%</b>
(-) Despesas/Receitas não oper.	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
<b>Resultado antes da CS e IR</b>	<b>263.008,23</b>	<b>13,09%</b>	<b>332.851,37</b>	<b>12,49%</b>	<b>126,56%</b>	<b>350.289,19</b>	<b>12,52%</b>	<b>105,24%</b>
(-) Contribuição Social s/ o lucro	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
(-) Imposto de Renda	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
<b>Resultado do Exercício</b>	<b>263.008,23</b>	<b>13,09%</b>	<b>332.851,37</b>	<b>12,49%</b>	<b>126,56%</b>	<b>350.289,19</b>	<b>12,52%</b>	<b>105,24%</b>

Fonte: Comercial Fortune /Gerente Financeiro/Diretoria – Apresentação de Metas de Vendas 2015

Em 2014 a média de comissão recebida ficou em 12,7%, devido ao fato da maior parte da venda estar relacionada com a venda própria, e menos produção de

parceiros representantes. Porém, em 2015 a média de comissão recebida ficou em 7,2%, pois tivemos uma mudança substancial no pagamento das comissões por parte dos bancos, fazendo assim, com que caíssem as margens, e se teve ainda uma maior produção de parceiros, diminuindo também o percentual de ganho em 5,5% em relação ao ano anterior em média de comissão. Para 2016, com o aumento de investimentos e aumento nas vendas, se faz uma projeção pessimista dentro de uma média de comissão recebida em torno de 6,5%, porém, estima-se uma média de recebimento de 10%, assim melhorando a margem de ganho da empresa e possibilidade de maiores investimentos em 2017.

## 9 CONTROLES DO PLANO

O controle do plano de vendas e implementação dele será fundamental para o sucesso e o andamento do crescimento da Fortune. Como o sistema é via web, o mesmo facilita e auxilia para administrar os indicadores em tempo real, como número de ligações de cada operador semanal e mensal, número de visitas de vendedores em órgãos e clientes semanais e mensais, clientes prospects, representantes/parceiros novos, perfil de clientes entre outros dados. As reuniões entre o gerente geral e o coordenador de vendas para análise do plano, ocorre de forma presencial todo final do mês, com a participação do diretor/dono da empresa.

Porém, de forma remota o acompanhamento dos negócios são diários, com contatos por telefone e e-mails, *WhatsApp* por parte dos responsáveis pelo andamento de cada processo. Com a expansão da empresa, abrindo novas frentes em 2016, se estreitará ainda mais a relação entre filiais/representantes e até mesmo de vendedores internos com toda a equipe de retaguarda e atendimento, para que os processos andem de forma mais rápida e eficaz.

O quadro 7 apresenta os principais indicadores a serem trabalhados de forma imediata, e com a evolução desses considerados básicos, outros mais complexos virão.

Quadro 7 - Controle do Plano

Indicadores	Responsável	Frequência
Cumprimento do número de contatos com clientes x fechamento venda (venda interna)	Coordenador Comercial	Diário
Cumprimento de atendimento a clientes na loja balcão	Coordenador comercial/gerente geral	Semanal
Atendimento e fomento das vendas parceiros e representantes/atualizações aos mesmos	Coordenador comercial e apoio ao parceiro ( <i>Back Office</i> )	Diário
Metas de vendas por vendedor <i>call center</i> e lojas próprias	Coordenador comercial e Gerente geral	Mensal
Vendas de parceiros e análise de novos parceiros	Coordenador comercial/Gerente geral com coordenador <i>Back Office</i>	Mensal
Metas por vendedor e por loja	Coordenador comercial e gerente geral	Mensal
Análise de <i>Share</i> crescimento carteira clientes	Coordenador comercial e gerente geral/diretor	Semestral
Resultado das vendas em volume e receita	Gerente Geral e diretor	Mensal
Reclamação dos clientes	Gerente Geral e coordenador de vendas	Mensal
Capacidade Vendedores	Coordenador comercial e Gerente geral	Mensal
Volume de vendas todos os Canais x crescimento vendas e receita	Gerente Geral e Diretor	Trimestre

Fonte: Planejamento de atividades comerciais (2015)

Abaixo segue os indicadores que serão usados como controle do plano, para ter um acompanhamento do seu bom andamento e garantir o seu sucesso:

- **Cumprimento do número de contatos com clientes x fechamento venda (venda interna)** – Esses índices tem foco no processo de venda ativa e serão apurados diariamente, quantos clientes conseguiu contato, quantos fechou e quantos não fechou para atuar.
- **Cumprimento de atendimento a clientes na loja balcão:** Para controlar a atuação da loja, se estão indo atrás de clientes e o que estão fazendo para cumprimento das metas, é feito uma análise toda segunda-feira.

- **Atendimento e fomento das vendas parceiros / representantes, atualizações de processos:** Para controle das vendas dos parceiros diariamente, como fomentar o que não está vendendo, divulgando e atualizando de comissões e de processos dos fluxos, via e-mail, fone e *whatsApp*.
- **Metas de vendas por vendedor *call center* e lojas próprias:** Analisar participação de mercado de cada canal de venda e de cada um dos vendedores por venda total, segmento e receita.
- **Vendas de parceiros e análise de novos parceiros** - Apurar as vendas dos parceiros em volume e rentabilidade e análise da quantidade de novos parceiros que entraram e sua participação.
- **Metas por vendedor e por loja** – Analisar se estão cumprindo as metas e qual % da meta para possível análise de aumento para assim aumentar a receita da empresa.
- **Análise de *Share* Crescimento carteira clientes:** Analisar a quantidade de novos clientes como também a participação da empresa em cada segmento de atuação e comparar em relação ao semestre anterior.
- **Resultado das vendas em volume e receita:** Analisar mensalmente o resultado total de vendas em volume e receita e verificar se estão atingindo o valor total planejado, como também uma análise por canal de venda específico.
- **Capacidade Vendedores** – Verificar se a capacidade dos vendedores está de acordo com a capacidade de vendas. Fazer esta análise mensalmente.
- **Reclamação dos clientes:** Verificar mensalmente a quantidade de reclamações de clientes de todos os canais de vendas e atuar de imediato na solução e verificar os motivos das reclamações, analisar a efetividade da venda.
- **Volume de vendas todos os Canais x crescimento vendas e receita:** Analisar trimestralmente no detalhe o volume de vendas por canal, como o crescimento ou a queda de cada um deles, como a receita e o crescimento em relação ao mesmo período do ano anterior, um dos indicadores mais importantes e serem mensurados, para o cumprimento do planejamento.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil apesar de ter uma tendência forte de queda na economia e na distribuição de crédito para o ano de 2016, possui hoje uma linha de crédito ágil e pratica chamada crédito consignado, com boas condições de oferta deste produto, para um grande número de clientes aptos a terem esta linha à disposição. Estados com grande potencial de negócio como centro-oeste e até o sudeste estão crescendo muito em oportunidade de crédito, bem como nomeando novos candidatos que passaram em concursos de punho federal, como também militares para ingresso nas forças armadas. Essas cidades demandam estrutura e novas parcerias que se tornam uma boa oportunidade para o Fortune, juntamente com esses novos clientes aptos a utilizar o crédito disponível.

Outro fator importante para a empresa é o fato de mesmo o país estar passando por uma crise no mercado financeiro, os servidores federais e militares receberam um aumento de salários já previstos em anos anteriores, assim aumentando a oportunidade de crédito para os públicos de clientes tomadores, que são muitos. Esses clientes utilizam muitas vezes esse crédito para a utilização para sanar outras dívidas de valores maiores e de juros maiores.

A efetividade nas vendas, a penetração em regiões ainda não muito exploradas, mantendo a qualidade no atendimento e o número de vendedores tanto de *call center* como lojas próprias, e a manutenção e ampliação dos representantes/parceiros, são pilares para o crescimento da empresa, pois todos os itens citados estão posicionados em nichos de mercados em que a concorrência atua, mas não de forma eficaz como a Fortune é com o apetite de crescimento.

A abertura de novos pontos de venda previstos, como a maior atuação com representantes/parceiros serão fundamentais para suportar o crescimento desejado da empresa para este ano, pois assim a empresa estará mais próxima do mercado e por consequência do cliente, aumentando a sua carteira ativa, e com toda a infraestrutura necessária. Além de tudo isso que já foi citado, a estratégia de trabalhar em mercados não tanto explorados e manter uma comissão agressiva para a força de vendas, faz com que o otimismo circule pelos corredores da empresa para todo o ano de 2016, e já se preparando e ajustando o que for necessário para o ano de 2017.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
- BORN, R. *Contruindo o plano Estratégico*. São Paulo: Sulina, 2008.
- De Moraes, M. A. Apostila. *Planejamento Comercial*. Caxias do Sul: Unisinos, s/d.
- DONASSOLO, P. Apostila. *Administração em Vendas*. Caxias do Sul: Unisinos, 2012.
- KOTLER, P. K. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva criando e sustentandoum desempenho superior*. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROCHA, P. M. Apostila. *Estratégias de Vendas*. Caxias do sul: Unisinos, 2012.
- SCHWARTZ, P. *Cenários: As surpresas inevitáveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- WESTWOOD, J. *Plano de Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

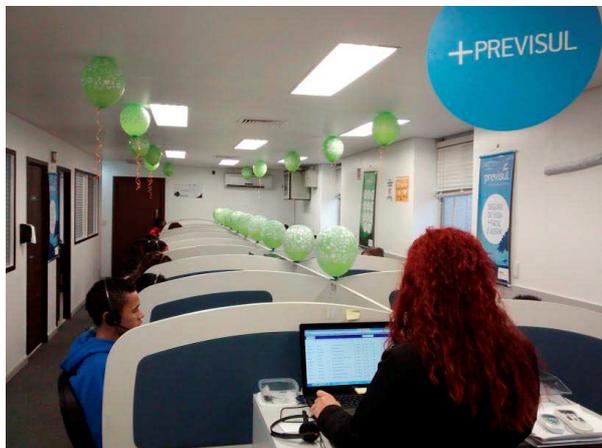
## ANEXO A – CONCORRENTES



CRÉDITO  
FEDERAL



**ANEXO B – ÁREAS DE TRABALHO EMPRESA (CALL CENTER E PARTE DO  
BACK OFFICE)**



## ANEXO C – BANCOS PARCEIROS



## ANEXO D – ÁREAS DE TRABALHO EMPRESA (SALA DIRETORIA, TI, LOJA PRÓPRIA)

