



CAMILA MADER FERNANDES

CONSÓRCIO DAS CONCESSIONÁRIAS MITSUBISHI

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Consórcio das Concessionárias Mitsubishi**, elaborado por Camila Mader Fernandes e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Conseg Administradora de Consórcios Ltda., representada neste documento pelo Sr. William Jefferson Maciel Fernandes, Diretor, **NÃO** autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado Consórcio das Concessionárias Mitsubishi, realizados pelo aluno Camila Mader Fernandes, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba - PR, 27 de Outubro de 2015.

William Jefferson Maciel Fernandes

Diretor

Conseg Administradora de Consórcio Ltda.

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Camila Mader Fernandes, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 1/14, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE – Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, no período de 17/02/2014 a 11/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Consórcio das Concessionárias Mitsubishi, é autêntico e original.

Curitiba- PR, 27 de Outubro de 2015.

Camila Mader Fernandes

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Linha do Tempo Conseg Consórcios.	10
Figura 2. Logos dos parceiros da Conseg Consórcios.....	10
Figura 3. Vendas de consórcio no segmento II no Brasil de Janeiro a Junho de 2015.....	12
Figura 4. Comparativo Janeiro a Julho 2014 e 2015.....	15
Figura 5. Evolução de cotistas (milhões).	16
Figura 6. Total de cotas ativas de automóveis.....	16
Figura 7. Evolução de participantes ativos no consórcio de veículos leves.....	17
Figura 8. Ferramenta de acompanhamento da carteira de clientes.	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de condições do grupo.	22
Tabela 2 - Política de comissionamento.	24
Tabela 3 - Projeção de receitas.	30
Tabela 4 - Demonstrativo de Custos e Investimento do Consórcio das Concessionárias Mitsubishi. ...	32
Tabela 5 - Demonstrativo de Resultado.....	34

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	7
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL.....	9
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	14
3.1 ANÁLISE SETORIAL.....	16
3.2. ANÁLISE DA DEMANDA.....	18
3.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	20
4. OFERTA DA EMPRESA	22
5. PLANO OPERACIONAL.....	26
6. PLANO FINANCEIRO.....	29
7. CONCLUSÃO.....	37
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

No início da década de 60, com a instalação da indústria automobilística no território nacional e em decorrência da falta de oferta de crédito direto ao consumidor, funcionários do Banco do Brasil tiveram a ideia de formar um grupo de amigos, com o objetivo de constituir um fundo suficiente para aquisição de automóveis para todos aqueles que participassem da arrecadação dos recursos. De forma inovadora à época, eles se uniram e cada um contribuiu com uma parcela do valor do carro que, somadas, permitiriam a sua aquisição. Mas, de quem seria aquele primeiro veículo? A solução foi simples: sorteá-lo! Surgiu, assim, no Brasil, o Consórcio, mecanismo de concessão de crédito isento de juros, que tem por finalidade a aquisição de bens e serviços, segundo cita ABAC (2015).

Segundo a ABAC (2015) O Consórcio é a modalidade de compra baseada na união de pessoas - físicas ou jurídicas - em grupos, com a finalidade de formar poupança para a aquisição de bens móveis, imóveis ou serviços. A formação desses grupos é feita por uma Administradora de Consórcios, autorizada e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil.

O mercado do consórcio não para de crescer, as vendas de novas cotas do sistema de consórcios cresceram 5,4% no acumulado de janeiro a julho de 2015, totalizando 1,36 milhão contra 1,29 milhão no mesmo período de 2014. O número de participantes ativos atingiu 7,15 milhões em Julho em todo o país, 4,4% a mais que os 6,85 milhões registrados naquele mês do ano passado conforme ABAC (2015).

A Conseg Consórcios se insere nesse mercado, atuando de maneira diferenciada há 22 anos. Trabalha em parceria com marcas renomadas de diversos segmentos de consórcio e é hoje a terceira maior administradora do Brasil conforme o Banco Central no segmento II, segmento de bens de produção.

O sucesso atual da Conseg é fruto de um modelo inovador no mercado de consórcios, ela utiliza a estratégia conhecida como *white label*, ou seja, ela administra o consórcio de outras marcas, mas faz parecer com que se estas mesmas marcas tivessem o seu próprio consórcio. É somente o nome da empresa parceira que aparece. Essa é uma forma de agregar valor ao serviço oferecido e fortalecer o nome da empresa parceira.

Dessa maneira, a empresa já vendeu mais de 75.000 cotas de consórcio desde a sua fundação em 1992 em Curitiba-PR, atingindo o expressivo número de 5.276 cotas vendidas em 2014, o equivalente em crédito a R\$ 626 milhões.

Em busca de crescimento e diversificação nos negócios, a administradora identificou a oportunidade de trabalhar junto a Mitsubishi Motors do Brasil, que não possui um bom aproveitamento em seu consórcio. Esse plano tem por objetivo o desenvolvimento do Consórcio das Concessionárias Mitsubishi.

A operação desse novo segmento acontecerá da mesma maneira eficiente que a Conseg já opera os outros parceiros. Será utilizada a própria força de vendas da Mitsubishi, ou seja, serão os próprios vendedores das concessionárias Mitsubishi que realizarão a venda do consórcio. Essa é uma forma de reduzir custos fixos para a administradora, de ajudar na remuneração da equipe de vendas da concessionária, pois as vendas serão pagas com comissões e de fidelizar o cliente Mitsubishi.

A Conseg já possui estrutura consolidada, pessoal e tecnologia para o desenvolvimento desse novo plano. Dessa maneira, o investimento necessário, definido basicamente pela comissão de vendas, é pequeno. Outro ponto positivo, é que a comissão de vendas só é paga depois da venda, o que diminui os riscos financeiros da operação.

Foi analisado um grupo de 200 participantes com o prazo médio de 74 meses. O payback é de 21 meses e a TIR encontrada de 6% ao mês. Em suma, esse plano de negócio se demonstra viável e importante para a Conseg, pois a administradora terá grandes resultados não só na administração de um grupo, mas na parceria de longa data com a Mitsubishi Motors do Brasil.

2. A Empresa – Descrição Geral

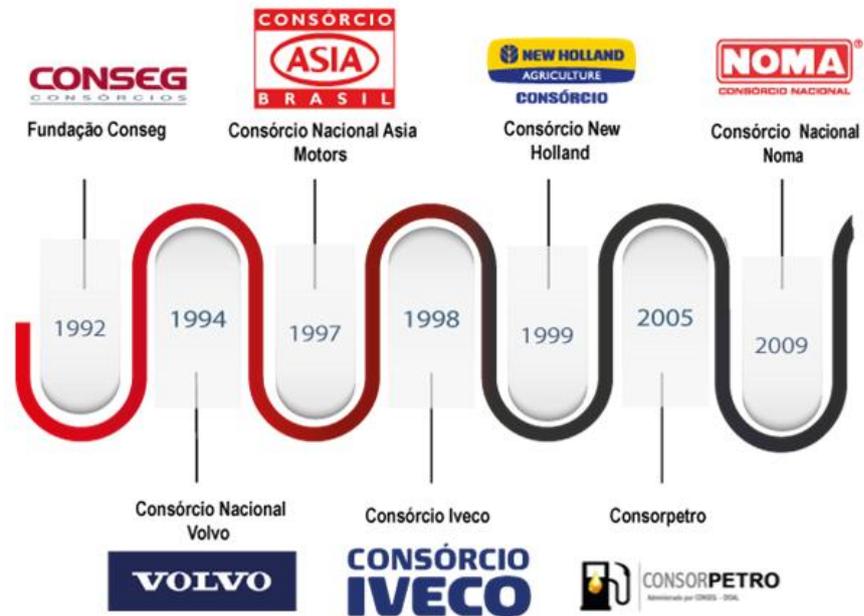
A Conseg Administradora de Consórcio Ltda, empresa especializada na administração de grupos de consórcio, surgiu no dia 15 de dezembro de 1992 na cidade de Curitiba - PR. Na época, foram formados os primeiros grupos de consórcios de automóveis em parceria com a concessionária Champagnat Veículos e logo a seguir vieram os caminhões leves da Puma. Foi uma época marcada por um período de crescimento. Em 1997 a empresa ganhou mais visibilidade: assumiu a administração do Consórcio Nacional Volvo e o Consórcio Nacional Asia Motors para os utilitários Towner e Topic.

Em 1998, numa fase ainda mais expressiva de crescimento a empresa começou a operar o Consórcio Nacional Iveco com a garantia de Iveco Latin America. A operação do consórcio contribui significativamente no crescimento do share da marca Iveco no Brasil. Em 1999 com uma iniciativa estratégica, a Conseg começou a operar também o Consórcio New Holland com a garantia da New Holland Latin America Ltda. Esta operação contribui para combater a sazonalidade das vendas no setor agrícola.

Em 2005 a Conseg foi a primeira administradora a formar grupos de consórcio destinados a possibilitar aos postos de combustíveis sua adequação à Resolução CONAMA 273/00. Foi desenvolvido, em conjunto com Sincopetro e o Regran, um produto específico para atender a categoria. Chamamos o resultado desta parceria entre os sindicatos e a Administradora de Consórcios de Consorpetro – Consórcio para reforma de postos de combustíveis. Um produto exclusivo para os associados do Sincopetro e do Regran.

Em 2009 a Conseg Consórcios iniciou a operação do Consórcio Nacional Noma com a garantia da Noma do Brasil S.A, conforme a figura 1abaixo. Esta operação contribuiu para o desenvolvimento de novos negócios, além da ampliação da carteira de clientes da Noma do Brasil S.A.

Figura 1. Linha do Tempo Conseg Consórcios.



Fonte: Conseg Consórcios, 2015.

Hoje os atuais parceiros da empresa são: Iveco, New Holland, Noma do Brasil e sindicatos Sincopetro e Regran, conforme a figura 2 abaixo.

Figura 2. Logos dos parceiros da Conseg Consórcios.



Fonte: Conseg Consórcios, 2015.

A Conseg Consórcios utiliza a estratégia *white label*, ou seja, ela administra o consórcio de outras marcas, mas faz parecer com que se estas mesmas marcas tivessem o seu próprio consórcio. É somente o nome da empresa parceira que aparece. Essa é uma forma de agregar valor ao serviço oferecido e fortalecer o nome da empresa parceira.

A empresa atua em todo o Brasil e utiliza a equipe de vendas dos parceiros para realizar suas vendas de Consórcio, a remuneração é feita através de pagamento de comissões. São comissionados os vendedores, gerentes e concessionários em cada venda realizada. O valor de comissão é negociado de forma diferenciada com cada parceiro e com cada concessionária e é cadastrado no sistema.

A Conseg utiliza há 15 anos o software da empresa Siens Sistemas, que é atualmente o melhor software do mercado desenvolvido especificamente para administradoras de consórcios. Toda a gestão dos grupos de consórcios é feita através desse software.

A empresa possui a sua sede em Pinhais-PR e conta com um quadro de 78 colaboradores, são 3 sócios diretores e 8 gerências (financeira, contabilidade, operações, jurídica, controladoria, New Holland, Iveco e Noma). Alguns colaboradores trabalham exclusivamente com apenas uma marca parceira (atendimento, comercial, cobrança) e outros trabalham com todas as marcas (contabilidade, financeiro, marketing, etc.).

O público alvo é definido de acordo com o segmento parceiro. No caso da parceria com a Iveco do Brasil, os consumidores do consórcio são basicamente os mesmos consumidores do caminhão Iveco, já que o consórcio é um meio financeiro para a aquisição desse bem. Os principais consumidores são aqueles que não possuem crédito para aquisição desses bens a vista e desejam fazer um planejamento de renovação de frota.

Como a empresa trabalha principalmente com o segmento II do Consórcio, que são bens de produção, seus clientes são constituídos por 65% de pessoas jurídicas e 35% de pessoas físicas.

Na contemplação do consórcio, a Conseg prioriza o faturamento do bem da marca do parceiro, pois no consórcio não existe essa obrigação, o consorciado pode usar a carta de crédito para aquisição de um bem de qualquer marca. Por isso, uma das estratégias é trabalhar sempre em conjunto com as concessionárias. São eles que avisam o consorciado da contemplação, fortalecendo assim o relacionamento e aumentando a chance de ser escolhido um bem da marca. É dessa maneira que a empresa parceira (Iveco, New Holland, Noma) obtém os seus resultados através do consórcio.

Esse modelo de atuação exclusivo no mercado é a principal diferença entre a Conseg e as outras administradoras de Consórcios do país, além da sua experiência de 22 anos, equipe e estrutura consolidada e mais de 75.000 cotas de consórcio vendidas. Em 2014 a Conseg vendeu 5.276 cotas, o equivalente em crédito a R\$ 626 milhões. A Conseg é hoje a terceira maior administradora do Brasil no segmento II conforme o ranking do Banco Central do Brasil como mostra a figura 3 abaixo.

Segmento II: Tratores, equipamentos rodoviários, máquinas e equipamentos agrícolas, embarcações, aeronaves, veículos automotores destinados ao transporte de carga com capacidade superior a 1.500 kg e veículos automotores destinados ao transporte coletivo com capacidade para 20 (vinte) passageiros ou mais.

Figura 3. Vendas de consórcio no segmento II no Brasil de Janeiro a Junho de 2015.

SEGMENTO II - 2015 (Cotas Vendidas)								
Seq	Administradora	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	jun	Total
1	RANDON ADM CONS LTDA	406	604	665	653	510	844	2.838
2	BRADESCO ADM. CONS. LTDA	390	269	445	797	797	639	2.698
3	CONSEG CONSORCIOS	340	345	748	457	410	406	2.300
4	SCANIA ADM CONS LTDA.	272	250	328	449	580	317	1.879
5	MASSEY FERGUSON ADM DE CONS LTDA	110	246	416	286	450	371	1.508
6	CONSORCIO VOLVO	394	128	116	98	515	132	1.251
7	GAPLAN ADM CONS LTDA	216	158	264	157	219	185	1.014
8	ADM CONS SICREDI LTDA	187	204	120	213	195	192	919
9	VALTRA ADM CONS LTDA	106	110	236	183	257	121	892
10	BB CONSÓRCIOS	147	186	126	99	82	59	640

Fonte: Banco Central do Brasil, 2015.

A Empresa tem como missão "Administrar grupos de consórcios com transparência e competência, dando acesso e garantia a uma vida melhor aos nossos consorciados, agregando valor aos negócios dos parceiros e estimulando o talento dos nossos colaboradores."

Sua visão é "Ser a maior administradora de consórcios do Brasil no segmento II até 2020."

Valores: ética, inovação, compromisso e responsabilidade social.

Com o objetivo de diversificação e constante crescimento da empresa, identificou-se a oportunidade para a administração de consórcios no segmento de automóveis em parceria

com a fabricante Mitsubishi Motors do Brasil. Verificou-se que a montadora possui um baixo aproveitamento no mercado de consórcios comparado a outras empresas desse segmento.

A Mitsubishi iniciou suas atividades no Brasil em 1991, quando os primeiros veículos Mitsubishi desembarcaram no país e a cidade de São Paulo inaugurou o primeiro ponto de venda da marca para comercializar a L200. A escolha deste segmento e o início da importação do Pajero Full, em 1992, foram um sucesso. Em apenas dois anos, a empresa já contava com 20 concessionárias Mitsubishi em 18 cidades do país. Uma rede diversificada que importava e distribuía os modelos Lancer, Space Wagon, Eclipse, 3000GT, Colt e Pajero Full. Nascia a MMC Automotores do Brasil.

Alguns anos depois, em 1998, foi inaugurada a fábrica da Mitsubishi Motors do Brasil, localizada em Catalão, interior de Goiás, promovendo o desenvolvimento da região.

Atualmente, a fábrica libera mais de 300 veículos por dia, com os mais altos padrões de qualidade em seus processos, desde o projeto de desenvolvimento do produto até a Auditoria Final pós-montagem.

São fabricados, em Catalão, os modelos do Lancer, Pajero, linha L200 Triton e ASX. E são importados os modelos do Pajero Full, Outlander e Lancer Evolution X.

3. Análise de Mercado

O consórcio foi e continua sendo uma forma criativa de permitir a compra de produtos e serviços de forma acessível para as diversas classes sociais. Isso só pode ser alcançado através da união das pessoas, um tipo de associação de consumidores, que consegue ultrapassar os altos e baixos da economia, vencer a inflação e os juros, o inesperado desemprego, entre outros fatores. Foi assim que surgiram as primeiras administradoras de consórcio e o sucesso continua até os dias de hoje, garantindo a compra de bens de todo tipo, com a garantia inclusive das próprias montadoras de veículos.

O mercado do consórcio não para de crescer, as vendas de novas cotas do sistema de consórcios cresceram 5,4% no acumulado de janeiro a julho de 2015, totalizando 1,36 milhão contra 1,29 milhão no mesmo período de 2014. O número de participantes ativos atingiu 7,15 milhões em Julho em todo o país, 4,4% a mais que os 6,85 milhões registrados naquele mês do ano passado.

Segundo o presidente executivo da ABAC (Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios), Paulo Roberto Rossi, "Mesmo em meio a um momento econômico difícil, o consumidor tem redobrado sua atenção nos comprometimentos financeiros de médio e longo prazos. Porém, com foco no consumo responsável, muitos têm optado pela modalidade face suas características de autofinanciamento, custos mais baixos e planejamento financeiro."

Apoiado nos princípios da educação financeira, o consórcio tem propiciado a formação de poupança com objetivo definido e a compra programada, substituindo a compra por impulso pelo planejamento com vistas à concretização de sonhos de consumo ou à formação ou ampliação de patrimônio pessoal, familiar ou empresarial.

As contemplações nos sete primeiros meses do ano ultrapassaram as 830 mil com expansão de 7,4% sobre aquelas de 2014, que somaram 772,7 mil. No período, os créditos disponibilizados aos diversos elos da cadeia produtiva chegaram a R\$ 23,8 bilhões nos diversos setores, 12,3% a mais que os R\$ 21,2 bilhões (jan-jul/2014). Paralelamente, a forte demanda nas vendas de novas cotas de imóveis e automóveis, lado a lado com os demais setores, provocou alta de 21,1% nos créditos comercializados, ao subir de R\$ 41,7 bilhões para R\$ 50,5 bilhões, nesse mesmo espaço de tempo.

Figura 4. Comparativo Janeiro a Julho 2014 e 2015.

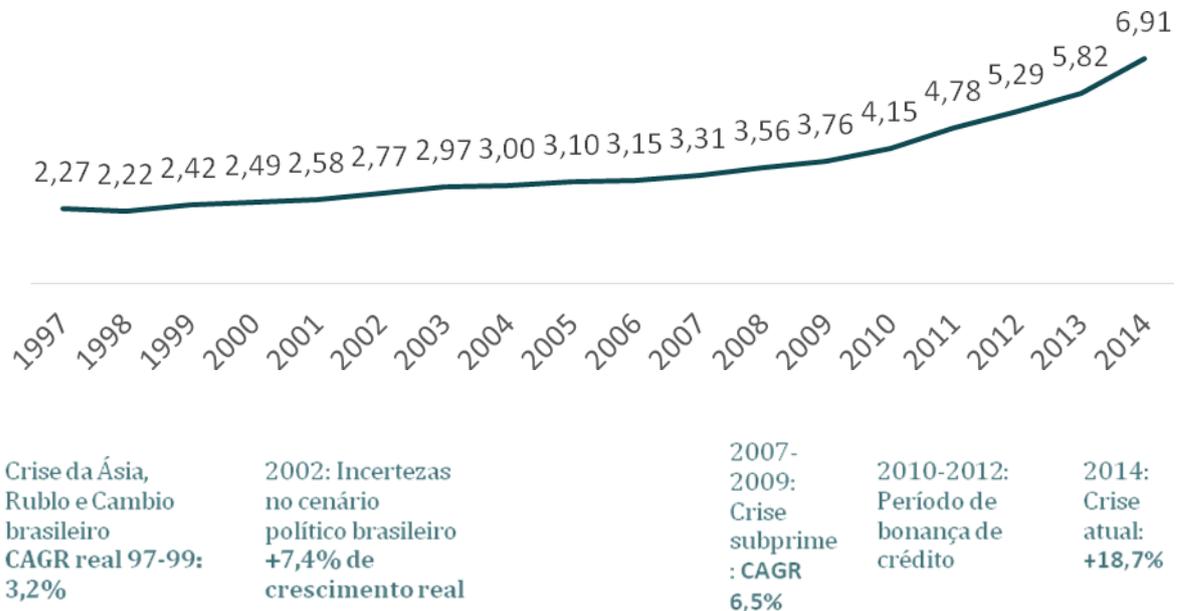
Segmentos	Contemplações de Jan a Julho			Cotas Comercializadas de Jan a Julho			Participantes Ativos de Julho		
	2014	2015	%	2014	2015	%	2014	2015	%
Veículos Leves Novos	253.500	300.500	19%	469.000	551.500	18%	2.758.000	3.115.000	13%
Veículos Pesados Novos	19.700	18.450	-6%	25.450	28.300	11%	258.500	267.500	3%
Motocicletas e Motonetas novos	449.000	460.500	3%	687.500	627.250	-9%	3.015.000	2.925.000	-3%
Imóveis	40.600	41.050	1%	90.400	135.850	50%	764.200	783.500	3%
Eletroeletrônicos e outros bens	6.600	5.255	-20%	8.500	7.300	-14%	38.200	30.500	-20%
Serviços	3.325	4.645	40%	6.925	5.800	-16%	21.000	28.500	36%
Total	772.725	830.400	7%	1.287.775	1.356.000	5%	6.854.900	7.150.000	4%

Fonte: Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios (ABAC), 2015.

Ao comentar a mudança de comportamento, especialmente frente a compromissos financeiros de médio e longo prazos, Rossi esclareceu ainda que "nos últimos anos, o consumidor brasileiro tem tomado decisões considerando sua capacidade em cumprir seus compromissos, especialmente levando em conta a essência da educação financeira. Pensando no futuro, tem utilizado o consórcio como forma de planejar seus objetivos pessoais, familiares ou até mesmo empresariais, seja para ampliar ou formar patrimônio seja para obter renda extra quando na aposentadoria".

O setor de consórcios vem mostrando esse crescimento persistente desde 1997. Inclusive nas grandes crises, o mercado conseguiu manter seu crescimento ganhando share do financiamento.

Figura 5. Evolução de cotistas (milhões).

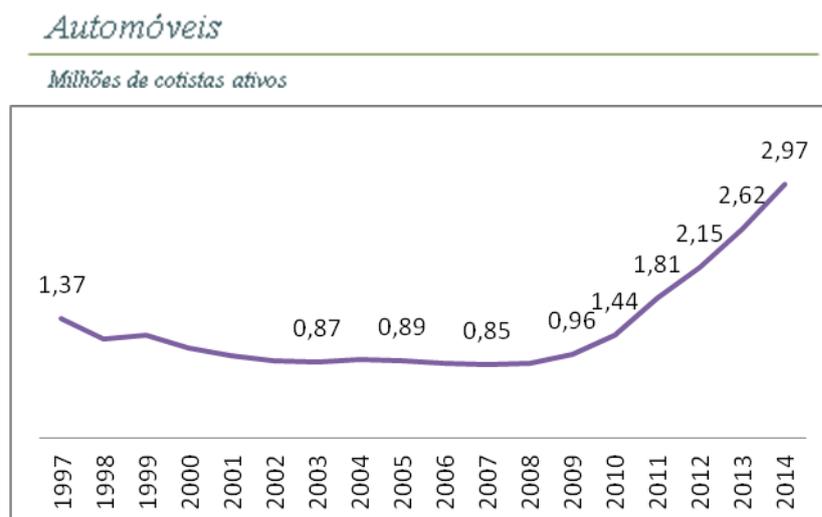


Fonte: Bacen (Banco Central do Brasil).

3.1 Análise Setorial

Todos os segmentos de consórcio mostram crescimento nos últimos anos, com destaque para automóveis. Hoje cerca de 8% de todas as vendas de carros de passeio são feitas através de cartas de consórcio.

Figura 6. Total de cotas ativas de automóveis.

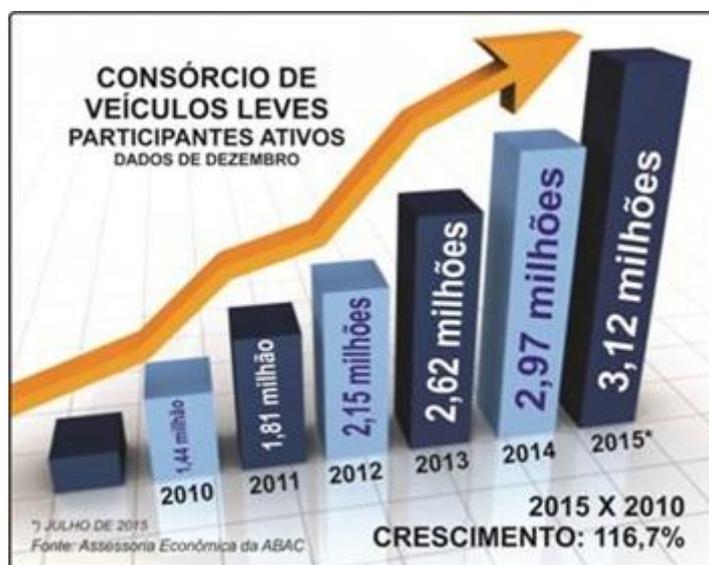


Fonte: Bacen, 2015.

No setor de veículos leves, que inclui automóveis, camionetas e utilitários, foi registrada alta no acumulado de vendas. No período de janeiro a julho, foram comercializadas 551,5 mil cotas, 17,6% superior as 469 mil anteriores (jan-jul/2014).

Também de 2010 a 2014, analisados os dados de dezembro e os de julho deste ano, os consórcios de leves apresentaram crescimento no total de participantes ativos, ano após ano. Nesse período, houve 116,7% de aumento no número de participantes ativos, consequência da grande procura de novas adesões, conforme figura 7 abaixo.

Figura 7. Evolução de participantes ativos no consórcio de veículos leves.



Fonte: ABAC, 2015.

Esses dados mostram que o setor de consórcios de automóveis não para de crescer, o que torna o cenário extremamente favorável para o Consórcio das Concessionárias Mitsubishi. O consórcio é um produto atraente devido, principalmente, a alta taxa de juros do país. Mas o histórico mostra que, mesmo nos períodos de juros baixos, a venda de consórcios não caiu, pois existem outros itens que favorecem o consórcio, como por exemplo, a restrição ao crédito.

A ideia para o projeto, é trabalhar com a Mitsubishi da mesma maneira que a Conseg já trabalha com os seus outros parceiros. Apresentar um plano atrativo para as concessionárias da rede, que irão vender e receber a comissão da venda, e assim que o cliente for contemplado, a concessionária será avisada para que ela informe o consumidor, em busca de reverter o crédito disponível em uma venda de produto.

A Mitsubishi Motors possuía parceria com outra administradora de consórcios (Empresa X) a qual operava de uma maneira diferente da utilizada pela Conseg. A Empresa X trabalhava com a sua própria equipe de vendas e realizava essas vendas através de seus próprios canais (telefone, internet e lojas próprias). Na contemplação do cliente, a notícia era dada diretamente ao cliente, portanto, o contato só existia entre o consorciado e a administradora de consórcios. Dessa maneira os resultados para a Mitsubishi não foram satisfatórios, pois a venda de consórcios não era convertida em venda de produtos. Por isso, a Conseg acredita que o seu modelo de negócio diferenciado trará mais resultados para a empresa parceira e promoverá uma maior fidelização do cliente Mitsubishi.

Devido ao fato de que até então a venda de consórcios da Mitsubishi não era realizada pelos vendedores das concessionárias, os mesmos não possuem a cultura desse produto e inclusive possuem até certa resistência a ele. Para reverter esse quadro, será necessário muito treinamento e esclarecimento sobre o produto.

Além dessa, não existem muitas outras barreiras para a entrada nesse setor. Também não existem barreiras de saída, pois caso a Mitsubishi queira romper o contrato, os grupos de consórcio são pertencentes a Conseg, a empresa só deixa de possuir o direito de administrar a marca Consórcio das Concessionárias Mitsubishi.

Como a Conseg já possui forte *know how*, eficiente estrutura de equipamentos e pessoas e utiliza principalmente a mão de obra do parceiro, é possível crescer nesse setor sem que seja necessário alocar muitos recursos, o que gera grande vantagem sobre os concorrentes.

3.2. Análise da Demanda

O cliente do Consórcio das Concessionárias Mitsubishi será o mesmo cliente que deseja comprar um dos carros Mitsubishi, mas que não possui poder de compra a vista. Os clientes Mitsubishi são pessoas físicas ou jurídicas, homens e mulheres com faixa etária entre 25 e 65 anos, pertencem a classe A e B, não possuem disciplina para poupar, então optam pelo consórcio ("poupança forçada") e não têm pressa para obter o bem.

O mercado potencial é definido pelos clientes que têm o interesse em adquirir um novo carro da montadora Mitsubishi, seja para a troca do seu ou para a compra de um segundo carro para a família, e necessitam de um planejamento. Dentro desses clientes, os que possuem renda para a aquisição de um consórcio e não possuem pressa na aquisição do bem,

fazem parte do mercado disponível. Por ser essa uma amostra pequena, todo esse mercado será definido como alvo pela Conseg.

De acordo com os números de vendas da antiga administradora de consórcios parceira da Mitsubishi (Empresa X), que vendia 100 cotas por mês, e com o novo modelo de negócio apresentado pela Conseg, estima-se em um cenário pessimista uma venda inicial de 200 cotas em 5 meses, aproximadamente R\$ 23 milhões em créditos considerando um crédito médio de R\$ 115.000,00 reais. Será considerado o prazo médio de 74 meses para esse grupo de consórcio.

Com a parceria formada, esse número tende a aumentar, pois com o treinamento das equipes e consequentemente um maior engajamento das concessionárias, facilmente será possível alcançar um maior volume de vendas.

Para esse plano será considerada apenas a formação de um grupo e a venda de 200 cotas, porém, a cada grupo completo, será formatado um novo grupo de vendas com os mesmos parâmetros.

A expectativa é que essa seja uma parceria duradoura, pois ao oferecer aos clientes Mitsubishi um produto diferenciado com um custo inferior ao da concorrência, o nível de satisfação dos clientes será maior, e consequentemente o volume de veículos entregues pela Mitsubishi irá crescer, e esse é o objetivo principal dessa união.

Com essa demanda inicial, a projeção de receita gerada pela administração considerando apenas 200 cotas vendidas será no primeiro ano de R\$ 635.599,00 reais, no segundo ano de R\$ 697.299,00 reais, no terceiro ano de R\$ 473.422,00 reais, no quarto ano de R\$ 384.269,00 reais, no quinto ano de R\$ 233.263,00 reais, no sexto ano de R\$ 210.487,00 reais e nos últimos 2 meses de R\$ 37.103,00 reais. A receita total acumulada será de R\$ 2.671.462,00 reais. A receita regressiva é explicada em função da taxa de administração que é cobrada de forma decrescente pela administradora, ou seja, nos primeiros 20 meses é cobrado um valor maior da taxa e nos meses seguintes esse valor diminui.

3.3. Análise da Concorrência

No que diz respeito a futura operação do consórcio da marca Mitsubishi, as concorrentes da Conseg Consórcios serão as outras administradoras de consórcios, as quais utilizam suas próprias marcas, diferentemente do modelo utilizado pela Conseg.

O grande diferencial desse modelo é o fortalecimento da marca do parceiro e o maior retorno em vendas de produtos.

Analisando a concorrência do consórcio Mitsubishi, os principais produtos concorrentes são:

- a. Consórcio de automóveis oferecido pelos bancos;
- b. Consórcios de empresas sem marca exclusiva;
- c. Poupança e investimentos diversos.

O financiamento é percebido erroneamente por muitos como concorrente do consórcio, porém uma vez que destina-se a clientes que necessitam imediatamente do bem, atinge outro perfil de consumidor.

O consórcio das outras montadoras também não serão considerados concorrentes, pois o público alvo da Conseg será somente aqueles que desejam adquirir um produto da marca Mitsubishi.

Os **pontos fortes** do Consórcio das Concessionárias Mitsubishi em relação aos concorrentes são:

- a. Menor Custo - O consórcio irá trabalhar com uma taxa diferenciada do mercado. A taxa de administração cobrada será de 14%, enquanto a média das outras administradoras variam de 16 a 20%.
- b. Ponto estratégico - Como o consórcio será vendido por todas as concessionárias Mitsubishi do Brasil, os clientes que estiverem conhecendo os carros Mitsubishi, terão acesso a essa forma de aquisição.
- c. Garantia de fábrica - É uma garantia para o consumidor da entrega do produto pela Mitsubishi independente da sazonalidade do mercado e da idoneidade do produto junto a marca.

E os **pontos fracos** são:

- a. Difícil acesso - Os bancos principalmente, possuem um acesso mais fácil e rápido ao consumidor.

b. Equipe de vendas sem experiência - Os vendedores de automóveis da Mitsubishi não possuem experiência com consórcio, enquanto as equipes de outras administradoras e bancos já trabalham e conhecem bem o produto.

Os pontos fortes apresentam grande vantagem ao Consórcio das Concessionárias Mitsubishi em relação aos produtos concorrentes. Quanto aos pontos fracos, ao mesmo tempo que o banco tem mais acesso, o custo é superior, o que gera menos preocupação. Já a qualidade da equipe de vendas é crucial para que este novo modelo obtenha sucesso. Para atingir a qualidade necessária, é imprescindível um treinamento bem estruturado e bastante dedicação, principalmente nos primeiros meses. Esse trabalho já foi realizado com sucesso nas parcerias com outras marcas administradas pelo consórcio Conseg, o que reduz o risco desse ponto fraco.

4. Oferta da Empresa

Considerando uma nova abordagem para um produto já existente mas que não foi tão bem explorado pela Mitsubishi, a Conseg deseja agregar valor ao negócio do parceiro, criando novas alternativas de receita. Com um compromisso a longo prazo, será formado um elo baseado em participação e compartilhamento de competências, uma relação recíproca com transparência e estratégia compartilhada. O trabalho será realizado em equipe visando o resultado comum.

Será institucionalizada a marca fantasia “Consórcio das Concessionárias Mitsubishi” com identidade própria, grupos exclusivos e planos e produtos diferenciados e personalizados. Para o lançamento será formatado um grupo de consórcio de 200 participantes com as seguintes características:

- a. Prazos de 50, 60 e 80 meses;
- b. Taxa de administração de 14%;
- c. Fundo de reserva: 1%;
- d. Sem seguro prestamista;
- e. Sem taxa de adesão;
- f. Análise de crédito automatizada;
- g. Opção para débito automático em conta;
- h. Contemplações por sorteio, lance livre e lance fixo de 25% (entregas condicionadas a efetiva arrecadação do grupo);
- i. Assembleia inaugural em Março de 2016.

Segue abaixo a tabela de preços do grupo exclusivo a ser lançado, com o bem objeto, valores de crédito e parcelas para pagamento nos 3 prazos disponíveis: 50,60 ou 80 meses.

Tabela 1 - Tabela de condições do grupo.

BEM OBJETO	CRÉDITO	50 MESES - %		60 MESES - %		80 MESES - %	
		IDEAL	MENSAL	IDEAL	MENSAL	IDEAL	MENSAL
		2,0000%		1,6667%		1,2500%	
L200 TRITON 3.2 D M/T	R\$ 136.990,00	R\$ 3.150,77	R\$ 2.625,64	R\$ 1.969,23			
L200 TRITON SAVANA OFF	R\$ 131.990,00	R\$ 3.035,77	R\$ 2.529,81	R\$ 1.897,36			
OUTLANDER L4 2.0 2WD CVT	R\$ 121.990,00	R\$ 2.805,77	R\$ 2.338,14	R\$ 1.753,61			

LANCER 2WD 2.0 HLE AR	R\$ 120.990,00	R\$ 2.782,77	R\$ 2.318,98	R\$ 1.739,23
ASX 4WD 2.0 CVT - TOP	R\$ 119.490,00	R\$ 2.748,27	R\$ 2.290,23	R\$ 1.717,67
L200 TRITON 3.2 D M/T GLS	R\$ 115.990,00	R\$ 2.667,77	R\$ 2.223,14	R\$ 1.667,36
ASX 4WD 2.0 CVT	R\$ 111.990,00	R\$ 2.575,77	R\$ 2.146,48	R\$ 1.609,86
LANCER 2WD 2.0 HL AR	R\$ 108.990,00	R\$ 2.506,77	R\$ 2.088,98	R\$ 1.566,73
L200 TRITON 3.2 D M/T GLX	R\$ 106.490,00	R\$ 2.449,27	R\$ 2.041,06	R\$ 1.530,79
L200 TRITON 3.2 D M/T GL	R\$ 101.490,00	R\$ 2.334,27	R\$ 1.945,23	R\$ 1.458,92
ASX 2WD 2.0 CVT	R\$ 98.490,00	R\$ 2.265,27	R\$ 1.887,73	R\$ 1.415,79
ASX 2WD 2.0 M/T	R\$ 92.490,00	R\$ 2.127,27	R\$ 1.772,73	R\$ 1.329,54
LANCER 2WD 2.0 GT	R\$ 91.990,00	R\$ 2.115,77	R\$ 1.763,14	R\$ 1.322,36
L200 TRITON 2.4 FLEX HLS	R\$ 89.990,00	R\$ 2.069,77	R\$ 1.724,81	R\$ 1.293,61
LANCER 2WD 2.0 HLE	R\$ 87.990,00	R\$ 2.023,77	R\$ 1.686,48	R\$ 1.264,86
L200 TRITON 2.4 FLEX HLS	R\$ 85.490,00	R\$ 1.966,27	R\$ 1.638,56	R\$ 1.228,92
LANCER 2WD 2.0 HL -T	R\$ 77.990,00	R\$ 1.793,77	R\$ 1.494,81	R\$ 1.121,11
LANCER 2WD 2.0 HL	R\$ 75.990,00	R\$ 1.747,77	R\$ 1.456,48	R\$ 1.092,36
LANCER 2WD 2.0 MT	R\$ 69.990,00	R\$ 1.609,77	R\$ 1.341,48	R\$ 1.006,11

Fonte: Conseg Consórcios.

A proposta de política de remuneração visa englobar toda a hierarquia das concessionárias Mitsubishi. Serão remunerados os vendedores, gerentes e concessionários em cada cota vendida. Os resultados dos outros segmentos mostram que a participação de todos na remuneração gera um maior engajamento por parte de toda a equipe.

Além de um salário fixo, a equipe comercial da Conseg, exclusiva do segmento da Mitsubishi, também será remunerada de acordo com cotas vendidas, assim como acontece nos outros segmentos da administradora.

Na contemplação das cotas, a fábrica Mitsubishi será remunerada com 1% do crédito de cada cota, essa é mais uma forma de agregar valor ao serviço prestado pela Conseg.

Tabela 2 - Política de comissionamento.

Hierarquia	% Comissão
Vendedor - Mitsubishi	1,00%
Gerente - Mitsubishi	0,30%
Concessionário - Mitsubishi	1,50%
Supervisor - Conseg	0,10%
Gerente - Conseg	0,07%
Mitsubishi Motors	1,00%
Total	3,97%

Fonte: Conseg Consórcios, 2015.

A remuneração será dividida em duas ou mais parcelas, conforme a hierarquia. Cada parcela de comissão será paga conforme a adimplência no pagamento das parcelas da cota do consórcio pelo cliente. Dessa forma a qualidade da venda é garantida e o fluxo de pagamento das comissões é diluído em um período maior.

- Comissão Vendedor Mitsubishi:
 - 1a. Parcela: 0,5% do crédito.
 - 2ª. Parcela: 0,5% do crédito.
 - Total: 1,00%.
- Comissão Gerente Mitsubishi:
 - 1ª. Parcela: 0,15% do crédito.
 - 2ª. Parcela: 0,15% do crédito.
 - Total: 0,30% .
- Comissão Concessionário Mitsubishi:
 - 1ª. Parcela: 0,50% do crédito (no segundo mês de participação da cota).
 - 2ª. Parcela: 0,50% do crédito (no terceiro mês de participação da cota).
 - 3ª. Parcela: 0,50% do crédito (no quarto mês de participação da cota).
- Comissão Supervisor de Campo - Conseg:
 - 1ª. Parcela: 0,10% do crédito (no quarto mês de participação da cota).
- Comissão Gestor - Conseg:
 - 1ª. Parcela: 0,07% do crédito (no quarto mês de participação da cota).
- Comissão Mitsubishi Motors do Brasil - Fábrica:
 - 1ª. Parcela: 1,00% do crédito (quando a cota for contemplada).

- **Projeção de vendas:**
200 cotas em 5 meses.
R\$ 23 milhões em créditos vendidos.

A análise SWOT do Consórcio das Concessionárias Mitsubishi mostra que existem ameaças e oportunidades, além de forças e fraquezas, as quais devem ser devidamente tratadas em todo o processo e esforços para potencializar seus pontos fortes, bem como, para diminuição dos riscos, os quais, foram elencados abaixo, com o objetivo de melhor entendimento e análise do seu impacto e interferência no novo segmento.

Risco da quebra do contrato Mitsubishi: Existe o risco da Mitsubishi desistir do contrato de parceria, para talvez criar o seu próprio consórcio, trabalhar com outro parceiro ou quem sabe até desistir da operação no Brasil devido a resultados insatisfatórios. Para minimizar esse risco, o contrato de parceria deve ter um período mínimo de vigência de 3 anos. Apesar disso, considera-se esse item de risco moderado, pois mesmo que o contrato seja cancelado, o grupo de consórcios formados pertencerão a Conseg. A administradora só não terá mais direito sobre a marca Consórcio das Concessionárias Mitsubishi.

Queda dos juros e financiamentos mais atrativos: O financiamento, não é um concorrente direto do consórcio, porém uma vez que os juros sejam menores, os financiamentos se tornam mais atrativos e o consórcio perde a vantagem sobre ele. Apesar desse ser um risco, o cenário da economia brasileira apresenta um juros cada vez mais elevado.

Riscos na formação do grupo: Aqui considera-se o risco de não ser atingida a quantidade mínima de cotas necessárias para a formação do grupo no prazo estipulado. Esse é considerado o maior risco do Consórcio das Concessionárias Mitsubishi. Para minimizá-lo será considerado um cenário pessimista para o prazo de vendas. E caso a quantidade mínima não seja atingida, a administradora poderá cancelar o grupo sem consequências maiores, apenas devolve-se o valor pago pelos clientes e encerra a operação.

5. Plano Operacional

Não serão necessárias mudanças expressivas na infra estrutura da administradora, pois como já mencionado, é utilizada a força de vendas do parceiro. Serão os próprios vendedores das concessionárias Mitsubishi que realizarão a venda do consórcio e serão remunerados através do pagamento de comissões. No início, como o volume de vendas não será tão significativo, serão necessárias poucas contratações, pois a empresa já esta organizada de forma a dar suporte completo ao novo segmento. Um Gestor de outro segmento da empresa, que já possui experiência em consórcio e em automóveis, será alocado para ser o gestor exclusivo do Consórcio das Concessionárias Mitsubishi. Além dele, será alocada uma assistente administrativa que atende outro segmento, e que poderá dar suporte operacional no Consórcio das Concessionárias Mitsubishi (cadastro, atendimento telefônico, cobrança). Será contratado apenas um supervisor de campo que fará a parte comercial (visita aos concessionários, treinamentos, assistência aos vendedores, etc.). Através dessas unidades exclusivas na Administradora, será realizado o atendimento personalizado aos consorciados.

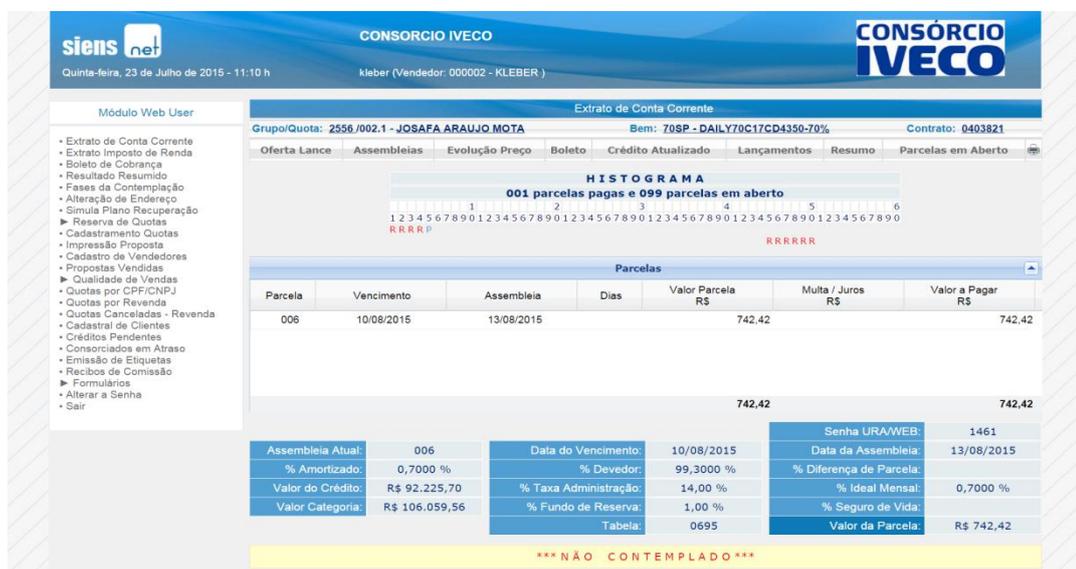
O modelo do negócio contém quatro principais passos para o concessionário/vendedor Mitsubishi:

- Prospectar clientes e vender o consórcio;
- Cobrar e receber a 1º parcela;
- Gerenciar o relacionamento;
- Faturar e entregar o bem.

Por ser simples, o modelo do negócio se torna altamente atrativo, pois é fácil de ser incorporado na rotina dos vendedores, gerentes e concessionários.

Com relação a tecnologia, a administradora já possui o sistema para administração dos grupos e um contrato de prestação de serviços com a empresa fornecedora do software. Será apenas desenvolvido um web site exclusivo para o segmento **www.consorciomit.com.br** e os canais de relacionamento serão adequados e ajustados para manter os padrões de identidade da Mitsubishi Motors. Também serão disponibilizadas ferramentas que permitem o acompanhamento e a evolução da carteira de clientes pelos concessionários Mitsubishi como mostra a figura abaixo.

Figura 8. Ferramenta de acompanhamento da carteira de clientes.



Fonte: Conseg Consórcios, 2015.

Nessa ferramenta, os concessionários/vendedores terão acesso a diversos serviços e relatórios para a gestão da carteira de clientes, destacamos os seguintes:

- a. Extrato da conta corrente;
- b. Cadastramento de cota;
- c. Impressão de proposta;
- d. Cadastro de vendedores;
- e. Propostas vendidas;
- f. Recibos de comissão;
- g. Consorciados em atraso;
- h. Boleto de cobrança;
- i. Cotas por revenda.

Em suma, uma ferramenta robusta e única no mercado de consórcios que contempla tranquilidade e atratividade aos concessionários/vendedores, segurança para os clientes e velocidade nas informações.

O treinamento e capacitação das equipes será realizado presencialmente pelo supervisor de campo e através do WebTV (EAD), um programa especial que já acompanha a empresa nos outros segmentos com conteúdo que será desenvolvido especialmente para o Consórcio das Concessionárias Mitsubishi. O treinamento é a maneira mais eficaz para capacitar os vendedores a trabalhar com o consórcio, e assim obter conhecimento e segurança

sobre o novo produto disponível para as vendas. E para estimular os vendedores e gerentes, também será lançada uma campanha de incentivo que contempla 10 viagens com acompanhante para a Praia do Forte em um resort All Inclusive para os 10 campeões em vendas nos 5 primeiros meses de plano.

Os formulários e materiais de expediente serão personalizados de acordo com o manual de identidade da Mitsubishi Motors e as assembleias de contemplação serão realizadas em datas e horários diferenciados.

A respeito do contrato com a Mitsubishi Motors, a administradora já possui um modelo que é utilizado com os outros parceiros. Além disso, existe um contrato mensal com uma empresa jurídica que presta toda a assistência necessária.

O Recursos Humanos é realizado por uma empresa terceirizada. A Conseg possui um contrato mensal para a realização desses serviços e assistência, além disso, existe uma pessoa dentro da empresa responsável por essa área. A política, os salários e benefícios serão os mesmos já adotados pela empresa com os outros funcionários:

- a. Salários de acordo com o cargo;
- b. Vale-refeição;
- c. Plano de saúde nacional;
- d. Vale-transporte;
- e. Seguro de vida;
- f. Plano odontológico.

Como balizamento de conduta, existe o Manual do Colaborador Conseg, onde é citado todos os dados da empresa, deveres, benefícios e dicas para o colaborador.

Para o acompanhamento do plano operacional, serão feitas reuniões bimestrais de avaliação e de adequação de estratégias entre a diretoria e a gerência e com a Mitsubishi e as Concessionárias.

6. Plano Financeiro

Para o desenvolvimento do plano financeiro, foram considerados as seguintes premissas:

- Venda de 30 cotas no primeiro e segundo mês, 40 cotas no terceiro mês e 50 cotas no quarto e no quinto mês, totalizando 200 cotas;
- Crédito médio: R\$ 115 mil;
- VPL: 1%;
- Taxa de captação de recursos: 1%;
- Taxa de aplicação financeira: 0,80%;
- Impostos diretos sobre a receita: 5,65% (ISS, PIS, CSLL e COFINS);
- Taxa de administração: 14%;
- Taxa antecipada (recebida nos primeiros meses): 3,0% em 20 parcelas (0,15%);
- Taxa no plano (recebida nos demais meses): 11% no prazo <70 m> (0,16%);
- Taxa do Fundo de reserva: 1%;
- Taxa de Administração sobre desistentes (contratos cancelados): 10% sobre o valor bruto da devolução devida;
- Percentual de fundo promocional: 0,50% sobre os créditos vendidos (provisão no segundo mês seguinte a venda);
- Percentual de cancelamento:
 - 10% no 3º mês;
 - 10% no 4º mês;
 - 10% no 5º mês.
- Percentual médio das contemplações por lance: 45%;
- Reajuste anual: 8% no primeiro ano, 6,5% no segundo e 6% nos demais anos;
- Percentual de cotas a ser contempladas por sorteio e por lance:
 - Sorteio: 25%;
 - Lance: 75%.
- Custo operacional por contrato (cota): R\$ 65,00;
- Comissão sobre vendas: 2,97% sobre o crédito;
- Comissão sobre contemplação: 1,00% sobre o crédito.

A tabela 3 abaixo exhibe a projeção de receitas, considerando as taxas administrativas a receber durante os 70 meses de plano. Como está previsto a venda do grupo em 5 meses, com a primeira participação no quinto mês, são considerados 74 meses nas tabelas.

Tabela 3 - Projeção de receitas.

Tempo	Taxa Adm Antecipada	Taxa Adm. Parcelas	Taxa Adm s/ Lance	Taxa Adm. s/ Desistentes	Receita Mensal	Receita Acumulada
VPL	452.862	1.169.182	393.345	24.766	2.040.155	2.040.155
Nominal	511.279	1.575.848	533.473	50.862	2.671.462	2.671.462
1	4.861	5.511	1.126	0	11.498	11.498
2	9.722	11.022	2.814	0	23.558	35.056
3	16.204	18.370	4.315	0	38.889	73.945
4	23.819	27.005	6.378	0	57.202	131.147
5	30.949	35.088	8.442	0	74.478	205.625
6	29.328	33.250	9.005	0	71.584	277.209
7	27.384	31.046	8.067	0	66.497	343.706
8	25.115	28.474	8.255	0	61.844	405.550
9	23.495	26.637	9.005	0	59.137	464.687
10	22.685	25.719	9.005	0	57.408	522.096
11	22.685	25.719	8.255	0	56.658	578.754
12	22.685	25.719	8.442	0	56.846	635.599
13	24.500	27.776	9.725	0	62.001	697.601
14	24.500	27.776	8.712	0	60.988	758.589
15	24.500	27.776	8.915	0	61.191	819.779
16	24.500	27.776	9.725	0	62.001	881.780
17	24.500	27.776	9.725	0	62.001	943.782
18	24.500	27.776	8.915	0	61.191	1.004.972
19	24.500	27.776	9.725	0	62.001	1.066.973
20	24.500	27.776	9.725	0	62.001	1.128.974
21	20.825	27.776	8.915	0	57.516	1.186.490
22	17.150	27.776	9.117	0	54.043	1.240.533
23	12.250	27.776	9.725	0	49.751	1.290.285
24	6.125	27.776	8.712	0	42.613	1.332.898
25	0	29.582	9.494	0	39.076	1.371.974
26	0	29.582	10.357	0	39.939	1.411.913
27	0	29.582	10.357	0	39.939	1.451.852
28	0	29.582	9.494	0	39.076	1.490.928
29	0	29.582	9.710	0	39.292	1.530.220
30	0	29.582	10.357	0	39.939	1.570.159
31	0	29.582	9.279	0	38.860	1.609.019
32	0	29.582	9.494	0	39.076	1.648.095
33	0	29.582	10.357	0	39.939	1.688.034
34	0	29.582	10.357	0	39.939	1.727.973

35	0	29.582	9.494	0	39.076	1.767.048
36	0	29.582	9.710	0	39.292	1.806.340
37	0	31.209	10.927	0	42.136	1.848.476
38	0	31.209	9.789	0	40.997	1.889.473
39	0	31.209	10.017	0	41.225	1.930.698
40	0	31.209	10.885	0	42.093	1.972.791
41	0	28.384	10.812	0	39.196	2.011.987
42	0	25.560	9.769	0	35.330	2.047.317
43	0	21.795	9.796	0	31.591	2.078.908
44	0	17.088	10.106	0	27.194	2.106.101
45	0	12.381	8.694	0	21.075	2.127.176
46	0	12.381	8.590	0	20.971	2.148.147
47	0	12.381	8.998	0	21.380	2.169.527
48	0	12.381	8.701	0	21.082	2.190.609
49	0	13.062	8.027	0	21.089	2.211.698
50	0	13.062	7.894	0	20.956	2.232.654
51	0	13.062	8.027	0	21.089	2.253.744
52	0	13.062	6.812	0	19.874	2.273.618
53	0	13.062	6.648	0	19.710	2.293.328
54	0	13.062	6.859	0	19.921	2.313.249
55	0	13.062	6.546	0	19.608	2.332.857
56	0	13.062	5.613	0	18.675	2.351.532
57	0	13.062	5.731	0	18.793	2.370.325
58	0	13.062	5.417	0	18.479	2.388.804
59	0	13.062	4.578	0	17.640	2.406.444
60	0	13.062	4.366	0	17.428	2.423.872
61	0	13.780	4.499	0	18.280	2.442.152
62	0	13.780	3.631	0	17.411	2.459.563
63	0	13.780	3.374	0	17.155	2.476.718
64	0	13.780	3.267	0	17.047	2.493.765
65	0	13.780	2.936	0	16.716	2.510.481
66	0	13.780	2.283	0	16.063	2.526.544
67	0	13.780	2.001	0	15.782	2.542.326
68	0	13.780	1.720	0	15.501	2.557.827
69	0	13.780	1.141	0	14.922	2.572.749
70	0	13.780	827	7.425	22.033	2.594.781
71	0	11.713	562	7.425	19.701	2.614.482
72	0	9.646	331	9.900	19.877	2.634.359
73	0	7.269	87	13.056	20.412	2.654.772
74	0	3.635	0	13.056	16.690	2.671.462

Fonte: Conseg Consórcios, 2015.

A receita total a ser recebida, oriunda das taxas de administração durante os 74 meses de operação é de R\$ 2.671.462,00 reais.

A tabela 4 abaixo traz o demonstrativo de custos e investimentos mês a mês durante o prazo do grupo. Foi considerado como comissão normal, a comissão paga pela venda conforme quadro apresentado anteriormente. Nos impostos estão incluídos os impostos diretos sobre a receita. Comissão contemplação considera a comissão paga a Mitsubishi em cada cota contemplada. O custo operacional engloba todas as despesas da organização excluindo a comissão, e verbas diversas inclui as verbas para o plano de incentivo de vendas e para materiais promocionais.

Tabela 4 - Demonstrativo de Custos e Investimento do Consórcio das Concessionárias Mitsubishi.

Tempo	Comissão Normal	Comissão Contemp.	Impostos	Custo Operacional	Verbas Diversas	Despesa Mensal	Despesa Acumulada
VPL	678.912	131.449	115.269	383.653	85.562	1.394.845	1.394.845
Nominal	710.700	190.648	150.938	517.114	92.000	1.661.400	1.661.400
1	27.255	345	650	1.800	0	30.050	30.050
2	67.620	690	1.331	3.600	0	73.241	103.291
3	93.955	1.150	2.197	6.000	0	103.302	206.593
4	138.230	1.725	3.232	8.820	0	152.007	358.600
5	157.435	2.300	4.208	11.460	13.800	189.203	547.803
6	125.005	2.300	4.044	10.860	13.800	156.009	703.812
7	64.975	2.300	3.757	10.140	18.400	99.572	803.384
8	36.225	2.300	3.494	9.300	23.000	74.319	877.704
9	0	2.415	3.341	8.700	23.000	37.456	915.160
10	0	2.300	3.244	8.400	0	13.944	929.103
11	0	2.338	3.201	8.400	0	13.940	943.043
12	0	2.338	3.212	9.072	0	14.622	957.665
13	0	2.608	3.503	9.072	0	15.183	972.848
14	0	2.277	3.446	9.072	0	14.795	987.643
15	0	2.525	3.457	9.072	0	15.055	1.002.698
16	0	2.650	3.503	9.072	0	15.225	1.017.922
17	0	2.608	3.503	9.072	0	15.183	1.033.106
18	0	2.318	3.457	9.072	0	14.848	1.047.953
19	0	2.691	3.503	9.072	0	15.266	1.063.219
20	0	2.650	3.503	9.072	0	15.225	1.078.444
21	0	2.443	3.250	9.072	0	14.764	1.093.208
22	0	2.360	3.053	9.072	0	14.485	1.107.694
23	0	2.691	2.811	9.072	0	14.574	1.122.268
24	0	2.443	2.408	9.662	0	14.512	1.136.779
25	0	2.601	2.208	9.662	0	14.471	1.151.250
26	0	2.645	2.257	9.662	0	14.564	1.165.814
27	0	2.866	2.257	9.662	0	14.784	1.180.598
28	0	2.645	2.208	9.662	0	14.515	1.195.113
29	0	2.645	2.220	9.662	0	14.527	1.209.640

30	0	2.645	2.257	9.662	0	14.564	1.224.204
31	0	2.645	2.196	9.662	0	14.503	1.238.707
32	0	2.645	2.208	9.662	0	14.515	1.253.222
33	0	2.778	2.257	9.662	0	14.696	1.267.918
34	0	2.645	2.257	9.662	0	14.564	1.282.481
35	0	2.690	2.208	9.662	0	14.559	1.297.040
36	0	2.690	2.220	10.193	0	15.103	1.312.143
37	0	2.791	2.381	10.193	0	15.365	1.327.508
38	0	2.558	2.316	10.193	0	15.068	1.342.575
39	0	2.791	2.329	10.193	0	15.313	1.357.889
40	0	2.931	2.378	10.193	0	15.502	1.373.390
41	0	2.791	2.215	9.271	0	14.276	1.387.667
42	0	2.837	1.996	8.348	0	13.182	1.400.849
43	0	2.837	1.785	7.118	0	11.741	1.412.589
44	0	2.931	1.536	5.581	0	10.048	1.422.637
45	0	2.558	1.191	4.044	0	7.793	1.430.430
46	0	2.837	1.185	4.044	0	8.066	1.438.496
47	0	2.977	1.208	4.044	0	8.229	1.446.725
48	0	2.931	1.191	4.266	0	8.388	1.455.113
49	0	2.748	1.192	4.266	0	8.206	1.463.319
50	0	3.043	1.184	4.266	0	8.493	1.471.812
51	0	3.141	1.192	4.266	0	8.599	1.480.410
52	0	2.846	1.123	4.266	0	8.235	1.488.646
53	0	2.748	1.114	4.266	0	8.128	1.496.774
54	0	3.190	1.126	4.266	0	8.582	1.505.355
55	0	3.141	1.108	4.266	0	8.515	1.513.870
56	0	2.895	1.055	4.266	0	8.217	1.522.087
57	0	2.944	1.062	4.266	0	8.272	1.530.359
58	0	3.190	1.044	4.266	0	8.500	1.538.859
59	0	2.944	997	4.266	0	8.207	1.547.067
60	0	2.944	985	4.501	0	8.430	1.555.497
61	0	3.106	1.033	4.501	0	8.640	1.564.137
62	0	3.106	984	4.501	0	8.591	1.572.728
63	0	3.106	969	4.501	0	8.577	1.581.304
64	0	3.262	963	4.501	0	8.726	1.590.030
65	0	3.106	944	4.501	0	8.552	1.598.582
66	0	3.158	908	4.501	0	8.567	1.607.148
67	0	3.158	892	4.501	0	8.551	1.615.699
68	0	3.262	876	4.501	0	8.638	1.624.337
69	0	2.848	843	4.501	0	8.191	1.632.529
70	0	2.848	1.245	4.501	0	8.593	1.641.122
71	0	2.382	1.113	3.826	0	7.320	1.648.443
72	0	1.760	1.123	3.324	0	6.207	1.654.650
73	0	819	1.153	2.374	0	4.347	1.658.997
74	0	273	943	1.187	0	2.403	1.661.400

O custo total da operação, será de R\$ 1.661.400,00 reais ao longo dos 74 meses.

Tabela 5 - Demonstrativo de Resultado.

Tempo	Receitas Mensais	Despesas Mensais	Resultado Mensal	Resultado Acumulado	Juros s/ Resultado	Resultado Acumulado	Resultado Mensal Acumulado
VPL	2.040.155	- 1.394.845	645.310	645.310	128.508	772.546	772.546
Nominal	2.671.462	- 1.661.400	1.010.062	1.010.062	246.998	1.257.061	1.257.061
1	11.498	-30.050	-18.552	-18.552		-18.552	-18.552
2	23.558	-73.241	-49.683	-68.234	-186	-68.420	-49.868
3	38.889	-103.302	-64.413	-132.648	-684	-133.518	-65.098
4	57.202	-152.007	-94.805	-227.453	-1.335	-229.658	-96.140
5	74.478	-189.203	-114.725	-342.177	-2.297	-346.679	-117.021
6	71.584	-156.009	-84.426	-426.603	-3.467	-434.571	-87.893
7	66.497	-99.572	-33.075	-459.678	-4.346	-471.992	-37.421
8	61.844	-74.319	-12.475	-472.153	-4.720	-489.187	-17.195
9	59.137	-37.456	21.681	-450.472	-4.892	-472.398	16.789
10	57.408	-13.944	43.465	-407.008	-4.724	-433.657	38.741
11	56.658	-13.940	42.719	-364.289	-4.337	-395.275	38.382
12	56.846	-14.622	42.224	-322.066	-3.953	-357.005	38.271
13	62.001	-15.183	46.818	-275.248	-3.570	-313.757	43.248
14	60.988	-14.795	46.193	-229.055	-3.138	-270.701	43.056
15	61.191	-15.055	46.136	-182.919	-2.707	-227.272	43.429
16	62.001	-15.225	46.776	-136.142	-2.273	-182.768	44.504
17	62.001	-15.183	46.818	-89.324	-1.828	-137.778	44.990
18	61.191	-14.848	46.343	-42.981	-1.378	-92.813	44.965
19	62.001	-15.266	46.735	3.754	-928	-47.006	45.807
20	62.001	-15.225	46.776	50.530	-470	-700	46.306
21	57.516	-14.764	42.751	93.282	-7	42.045	42.744
22	54.043	-14.485	39.558	132.840	336	81.939	39.894
23	49.751	-14.574	35.177	168.017	656	117.772	35.833
24	42.613	-14.512	28.101	196.119	942	146.816	29.044
25	39.076	-14.471	24.605	220.724	1.175	172.595	25.780
26	39.939	-14.564	25.375	246.099	1.381	199.351	26.756
27	39.939	-14.784	25.155	271.254	1.595	226.101	26.750
28	39.076	-14.515	24.561	295.815	1.809	252.471	26.370
29	39.292	-14.527	24.765	320.579	2.020	279.255	26.784
30	39.939	-14.564	25.375	345.955	2.234	306.864	27.609
31	38.860	-14.503	24.357	370.312	2.455	333.677	26.812
32	39.076	-14.515	24.561	394.873	2.669	360.907	27.230
33	39.939	-14.696	25.243	420.116	2.887	389.037	28.130
34	39.939	-14.564	25.375	445.491	3.112	417.525	28.488

35	39.076	-14.559	24.517	470.008	3.340	445.382	27.857
36	39.292	-15.103	24.189	494.197	3.563	473.134	27.752
37	42.136	-15.365	26.771	520.968	3.785	503.690	30.556
38	40.997	-15.068	25.930	546.898	4.030	533.649	29.959
39	41.225	-15.313	25.912	572.810	4.269	563.830	30.181
40	42.093	-15.502	26.591	599.401	4.511	594.932	31.102
41	39.196	-14.276	24.920	624.321	4.759	624.611	29.679
42	35.330	-13.182	22.148	646.468	4.997	651.756	27.145
43	31.591	-11.741	19.850	666.319	5.214	676.820	25.064
44	27.194	-10.048	17.145	683.464	5.415	699.380	22.560
45	21.075	-7.793	13.282	696.746	5.595	718.257	18.877
46	20.971	-8.066	12.905	709.651	5.746	736.908	18.651
47	21.380	-8.229	13.151	722.801	5.895	755.954	19.046
48	21.082	-8.388	12.694	735.496	6.048	774.696	18.742
49	21.089	-8.206	12.884	748.379	6.198	793.777	19.081
50	20.956	-8.493	12.463	760.843	6.350	812.591	18.814
51	21.089	-8.599	12.491	773.334	6.501	831.582	18.992
52	19.874	-8.235	11.639	784.972	6.653	849.874	18.292
53	19.710	-8.128	11.582	796.554	6.799	868.255	18.381
54	19.921	-8.582	11.340	807.894	6.946	886.540	18.286
55	19.608	-8.515	11.093	818.987	7.092	904.726	18.185
56	18.675	-8.217	10.458	829.445	7.238	922.422	17.696
57	18.793	-8.272	10.520	839.965	7.379	940.321	17.899
58	18.479	-8.500	9.979	849.944	7.523	957.823	17.501
59	17.640	-8.207	9.433	859.377	7.663	974.918	17.095
60	17.428	-8.430	8.998	868.375	7.799	991.716	16.798
61	18.280	-8.640	9.639	878.015	7.934	1.009.289	17.573
62	17.411	-8.591	8.820	886.835	8.074	1.026.183	16.894
63	17.155	-8.577	8.578	895.413	8.209	1.042.971	16.788
64	17.047	-8.726	8.321	903.735	8.344	1.059.636	16.665
65	16.716	-8.552	8.165	911.899	8.477	1.076.278	16.642
66	16.063	-8.567	7.496	919.396	8.610	1.092.385	16.107
67	15.782	-8.551	7.231	926.627	8.739	1.108.355	15.970
68	15.501	-8.638	6.862	933.489	8.867	1.124.084	15.729
69	14.922	-8.191	6.730	940.220	8.993	1.139.807	15.723
70	22.033	-8.593	13.439	953.659	9.118	1.162.365	22.558
71	19.701	-7.320	12.381	966.040	9.299	1.184.045	21.679
72	19.877	-6.207	13.670	979.710	9.472	1.207.187	23.142
73	20.412	-4.347	16.066	995.775	9.657	1.232.910	25.723
74	16.690	-2.403	14.287	1.010.062	9.863	1.257.061	24.151

Fonte: Conseg Consórcios, 2015.

O demonstrativo de resultado, na tabela 5 acima, mostra que até o oitavo mês, o resultado é negativo, pois é até esse período que as comissões de vendas são pagas.

Em virtude da utilização da estrutura existente, o investimento inicial e principal se resumirá basicamente nesses custos com comissões e o valor de investimento total nominal do grupo será de R\$ 472.153,00 reais.

O Resultado líquido a valor presente será de R\$ 772.546,00 reais.

Nessas condições, o projeto se viabiliza com uma taxa interna de retorno de aproximadamente 6% ao mês (considerando 1 grupo lançado e 74 meses completos de operação) e tem como *payback* o tempo de vinte e um meses, aproximadamente 2 anos, conforme a Tabela 5 acima.

Esse resultado demonstra o potencial que o negócio possui, pois com apenas um grupo formado, o Consórcio das Concessionárias Mitsubishi já se mostra rentável, principalmente em virtude da utilização da estrutura já instalada. Porém, a intenção é que seja formada uma parceria duradoura com a Mitsubishi, assim como a Conseg possui com a New Holland há 16 anos, onde já foram comercializados 32 grupos de consórcio exclusivos desse segmento.

Como a análise feita por grupo, não se faz necessário a simulação de cenários pessimista e otimista, tendo em vista que um cenário pessimista seria não fechar 100% das vendas no grupo, fato que não deverá acontecer levando em consideração o histórico de vendas do antigo consórcio Mitsubishi, e que caso aconteça não gera grandes prejuízos financeiros conforme mencionado anteriormente, pois o grupo poderá ser cancelado. Também não existe um cenário otimista por grupo, o que afeta o negócio é a quantidade de grupos fechados e a velocidade que isso ocorrerá.

7. Conclusão

O cenário apresentado, mostra que o projeto do Consórcio das Concessionárias Mitsubishi é viável, devido principalmente a estrutura que a administradora já possui. Da mesma forma, a necessidade de capital para início das atividades é baixo e está em condições de ser implantado com o próprio capital da empresa.

A Conseg possui uma incrível capacidade de crescimento sem a necessidade de grande investimento, pois o principal custo que é a comissão, só precisa ser pago se a venda acontecer. Uma vez que ela trabalha com a equipe de vendas do parceiro, ela não possui custos fixos significantes, que é o grande problema da "não venda" que muitas vezes inviabiliza o projeto de outras empresas. Essa é a principal vantagem da empresa.

Ressaltamos também que a análise do grupo inicial já se mostrou rentável nesse plano, no entanto o que a Conseg Consórcios busca é a parceria e o contrato de longo prazo com a Mitsubishi Motors do Brasil, onde os ganhos serão mais significativos.

Portanto o Consórcio das Concessionárias Mitsubishi tem um papel muito importante no plano de crescimento e consolidação da Conseg Consórcios. Além de trazer uma maior rentabilidade para a empresa, é imprescindível que a administradora busque mais parceiros para diminuir o risco de qualquer quebra de contrato. Esse modelo de negócio pode ser inclusive replicado para outras montadoras de automóveis.

8. Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRADORAS DE CONSÓRCIOS, 2015. São Paulo. Disponível em <<http://abac.org.br/>>. Acesso em 21 setembro 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015. Brasília. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?CONSORCIO>>. Acesso em 20 outubro 2015.

CONSEG CONSÓRCIOS, 2015. Curitiba. Disponível em <<http://www.conseg.com.br/conseg/site/>>. Acesso em 10 setembro 2015.

MITSUBISHI NO BRASIL, 2015. São Paulo. Disponível em <<http://www.mitsubishimotors.com.br/wps/portal/mit/mitsubishi/no-brasil>>. Acesso em 01 outubro 2015.