

CONSÓRCIO NACIONAL EMBRACON

BRENDA DONATO ENDO

Universidade Corporativa Embraccon: Uma Jornada de Desenvolvimento

Modalidade: Desenvolvimento

Santana de Parnaíba – São Paulo

Índice

1. Sinopse
2. Introdução
3. Desenvolvimento
4. Orçamento
5. Avaliação
6. Aplicabilidade
7. Sustentabilidade
8. Conclusão
9. Breve apresentação da empresa
10. Bibliografia
11. Anexos

1. Sinopse

Com 30 anos a Embracon iniciou o processo de ressignificação da sua identidade e consolidação da marca para o mercado, através da campanha de Marketing: “Sonhar não tem limites”. O que levou o Board e Conselho de Administração a pensarem: “*o que seria necessário fortalecer em nossa empresa para sustentação da Marca e Propósito do negócio para o mercado?*”.

Foi então que iniciamos um trabalho de remodelagem de cultura, revisão de missão, propósito, valores e desenvolvimento do time de vendas e liderança. Com isso a Diretoria de Pessoas recebeu o desafio de criar um programa de desenvolvimento atrativo, que gerasse engajamento, atendesse 1.500 vendedores, 500 lideranças e redução do turnover, que na época estava em 103% na empresa e 131% no time de vendas.

Assim foi criada a UCE: Universidade Corporativa Embracon, com objetivo de oferecer cursos que atendessem às necessidades internas e proporcionasse certificações reconhecidas no mercado, aumentando o engajamento dos colaboradores.

O investimento na UCE (2019 a 2023), foi cerca de 2,4 milhões, com ROI de 175,3%, payback de 17 meses, 2,44 de IBC, TIR de 11% mês e 253% anualizada.

Em 2021 alcançamos 82% de turnover na empresa e 95% no time de vendas (redução de 27,48%, em um ano e meio de projeto implantado).

Para conhecer detalhes deste projeto e trocar experiências, o contato é brenda.donato@embracon.com.br, nossa diretora de RH.

2. Introdução

O setor de consórcios no Brasil desempenha um papel crucial na economia, oferecendo uma alternativa viável para a aquisição de bens e serviços de forma planejada e sem a incidência de juros. A competitividade e a complexidade desse mercado exigem que as empresas de consórcios adotem estratégias eficientes e inovadoras para se destacarem e garantirem a satisfação de seus clientes. Nesse contexto, a preparação e capacitação dos times de vendas e de liderança emergem como fatores determinantes para o sucesso organizacional. A relevância de um time de vendas bem preparado é amplamente reconhecida na literatura. Segundo Kotler e Keller (2016), um time de vendas qualificado é essencial para o desempenho comercial de qualquer empresa, pois o conhecimento aprofundado sobre o produto e a habilidade de negociação influenciam diretamente os resultados de vendas. Em um setor onde a confiança e a fidelização do cliente são vitais, como o de consórcios, a preparação contínua da equipe de vendas contribui significativamente para a satisfação e lealdade dos clientes (Jobber & Lancaster, 2012).

E foi com esse olhar, que no ano de 2018 quando todos os executivos da empresa mais conselho de administração, discutiam a nossa identidade da marca, percebemos juntos a necessidade de olhar com mais cuidado e profundidade para o desenvolvimento do nosso time de vendas e liderança. O cenário ao qual nos encontrávamos era de alto Turnover em vendas, elevados custos com rescisão, baixo engajamento dos vendedores e gestores na participação dos programas de desenvolvimento ofertados, além do desafio geográfico, uma vez que estamos distribuídos em mais de 90 filiais em todo o Brasil.

A nova identidade da marca, mais os desafios descritos acima, motivaram nosso conselho a lançar um desafio ao time de pessoas:

“Criar um processo de desenvolvimento sustentável, que atendesse a todos os colaboradores nível Brasil, fortalecesse a liderança, reduzindo turnover, reduzindo custos com rescisão, sendo uma sustentação importante para a marca e propósito da empresa de “Realizar Sonhos”.

Foi por meio dessas premissas que o time de pessoas iniciou a Jornada de entendimento do desafio e construção da solução. O início deste trabalho se deu em junho de 2018, e abrimos as discussões através de encontros com a participação e envolvimento dos presidentes, Vice-presidentes e todos os diretores da empresa. O primeiro momento foi para que juntos pudéssemos idealizar o formato desejado para a trilha de aprendizado dos nossos vendedores e liderança. E foi através do Workshop que chegamos a seguinte “EUREKA”: *Entendemos que teríamos que montar trilhas de aprendizado que representassem mais do que cursos internos com começo, meio e fim e que não tivesse nenhum valor agregado a carreira do colaborador. Os cursos teriam que ter uma certificação com um certificador fora da empresa, ou seja, uma faculdade de fato, uma prova a parte que daria alguma licença, ou algo nessa linha.* Esse foi o fator preponderante para que pudéssemos iniciar a formatação da nossa Universidade Corporativa. A partir deste olhar, avançamos para a discussão para a base de conteúdo e alinhamos quais seriam os temas base para sustentar a nossa cultura e negócio. Esse ponto é bem importante ressaltar, que embora possa parecer um olhar simplório e até um caminho óbvio é muito comum percebermos ainda atualmente muitos times de desenvolvimento ou áreas de DHO com um foco de desenvolvimento com relativa dispersão no que tange a essência do negócio. E essa foi uma virada de chave importantíssima para nós, pois hoje o nosso time de desenvolvimento cuida dos principais pilares de desenvolvimento para o negócio, ou

seja, o que de fato RH tem que garantir para o funcionamento sustentável do negócio em termos de conhecimento. Por essa razão a UCE para nós foi o grande despertar e concentração de energia no que realmente importa e traz resultado para a empresa e para a carreira das pessoas.

Nossa UCE (Universidade Corporativa Embracon) nasceu então com quatro grandes escolas:

- Escola de Ciência do Consórcio;
- Escola de Relacionamento com o Cliente;
- Escola de Cultura Organizacional;
- Escola da Liderança.

Após a definição das escolas, escolhemos a nossa ferramenta de ensino a distância e iniciamos a parametrização, de forma com que a mesma recebesse as trilhas em um formato educacional universitário. Cada escola é composta por um conjunto de cursos, e cada curso composto por um conjunto de matérias que no final gera uma formação, certificada por alguma instituição de ensino que tenha correlação direta com o curso e o nosso colaborador ganha uma formação acadêmica. Anexo 1: Trilha de desenvolvimento.

Após o desenho das trilhas, partimos para uma nova etapa que foi conseguir fornecedores para o processo de certificação e esse foi sem sombra de dúvidas o nosso maior desafio. Passar cerca de um ano, nessa busca, entrevistando faculdades, empresas renomadas em desenvolvimento corporativo, empresas iniciantes no mercado como startup's e etc. Todas essas empresas desejavam nos entregar pacotes prontos que não atendiam a nossa demanda, e as que estavam dispostas a personalizar e trabalhar em conjunto em nossas escolas cobravam valores extraordinários de direitos autorais inviabilizando completamente a continuidade das

escolas, uma vez que não se trata de um trabalho com começo meio e fim, na verdade o fim da entrega de uma escola caracteriza o começo de tudo.

Após muito tempo de busca conseguimos uma faculdade que estava em início de suas atividades e os investidores possuíam um viés corporativo muito forte, e toparam seguir conosco nessa aventura e foi então que conseguimos a aprovação do MEC (ministério da Educação) ao nosso primeiro MBA de Liderança, realizado 100% de forma digital e dentro de “casa”, personalizado as nossas necessidades, porém com expertise e competências de mercado, trazendo para nossos líderes um certificado de MBA valido para a sua carreira e para o mercado. E assim conseguimos outros cursos e evoluir o tema ano após ano e em 2024 conseguimos uma nova aprovação do MEC tornando a nossa escola técnica em ciência do consórcio um curso de formação superior Tecnólogo em Consórcio.

É importante destacar, que nossa escola: Ciência do Consórcio gera para os nossos vendedores a certificação PCA- 10 da ABAC (Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios). A PCA-10 – Programa de Certificação ABAC se destina a profissionais que atuam ou pretendam atuar no Sistema de Consórcios. Quando o nosso vendedor conclui a escola de Ciência do Consorcio, e realiza a prova com notas sete ou acima, ele poderá automaticamente fazer a prova na ABAC para ser um vendedor certificado e assim terá um “selo” com duração de 2 anos que garante o seu nível de conhecimento no sistema/produto, sendo então um grande diferencial competitivo de outros profissionais. A certificação é 100% custeada pela Embracon e está vinculada a sua conclusão com sucesso na escola de Ciência do Consórcio. (Anexo 2: selo de certificação da ABAC CPA-10).

Essas duas escolas, são dois grandes exemplos de como estruturamos a nossa Universidade Corporativa e demonstrando o quanto ela se diferencia de outras

universidades, pois acreditamos que investir em treinamento e capacitação contínua dos profissionais de vendas é uma estratégia eficaz para garantir que eles estejam sempre atualizados com as melhores práticas do mercado e as necessidades dos clientes. Rackham (1988) destaca que tal investimento resulta em uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que capacita os vendedores a responderem de forma eficaz às mudanças do mercado e às expectativas dos consumidores. E quando falamos na nossa escola de liderança, todos os nossos esforços e crença que a liderança desempenha um papel igualmente crucial na estrutura organizacional. Northouse (2018) argumenta que líderes bem preparados são capazes de criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo, aumentando o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, a eficiência organizacional. E os resultados da nossa escola, os impactos no turnover nos mostram com exatidão essa relevância. A tomada de decisões estratégicas e a implementação de políticas que alinhem os objetivos individuais aos organizacionais são aspectos fundamentais da liderança eficaz, especialmente em empresas de consórcios onde a confiança e a transparência são essenciais (Yukl, 2013). A importância de líderes bem preparados também se estende ao desenvolvimento e à retenção de talentos internos. Goleman, Boyatzis e McKee (2013) ressaltam que líderes eficazes promovem uma cultura de aprendizado contínuo, o que é vital para a sustentação de um ambiente de trabalho inovador e motivador. Em um mercado tão competitivo como o de consórcios, essa capacidade de desenvolver e reter talentos é uma vantagem estratégica significativa. Especificamente, no contexto das empresas de consórcios, a complexidade dos produtos e a necessidade de conhecimento especializado tornam imperativo que tanto a equipe de vendas quanto a liderança estejam bem preparadas. Anderson e Oliver (1987) afirmam que o conhecimento profundo do produto e das regulamentações do

setor é crucial para garantir a conformidade e a satisfação do cliente. Além disso, Palmatier et al. (2006) destacam que a natureza de longo prazo dos contratos de consórcio exige habilidades interpessoais e de liderança bem desenvolvidas para a construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes. E por essa razão a implantação da UCE foi fator preponderante de sucesso da marca, imagem e sustentação do nosso propósito com resultados brilhantes a curto prazo.

3. Desenvolvimento

3.1 Estruturação da Universidade Corporativa Embracon

A UCE foi concebida com base em uma arquitetura que simula uma universidade tradicional, com cinco escolas essenciais: Escola de Ciência do Consórcio, Escola de Relacionamento com o Cliente, Escola de Cultura Organizacional, Escola da Liderança composta pela: Escola da 1º Liderança e MBA em Liderança e Futuro do Trabalho. Ao final da jornada de cada curso o colaborador passa por uma prova e recebe uma certificação. O tipo de certificação tem variação de acordo com a escola que concluiu, podendo ser uma certificação de atuação no mercado (Exemplo CPA-10) ou certificação de especialização ou curso superior, cursos certificados e aprovados pelo MEC.

3.2 Implementação e Desafios

A implementação envolveu a estruturação dos cursos e a criação de trilhas de aprendizagem, realizada por um comitê de profissionais de diversas áreas. A maior dificuldade foi encontrar parceiros educacionais dispostos a certificar os cursos da UCE de acordo com os requisitos do Ministério da Educação e Cultura (MEC). Após um ano de buscas, a Embracon firmou parceria com uma

universidade emergente, possibilitando a certificação dos cursos e a implementação completa da UCE.

4. Orçamento

O investimento total na UCE incluiu a contratação de parceiros educacionais, desenvolvimento de conteúdo e infraestrutura tecnológica. Os recursos financeiros foram alocados de acordo com as seguintes necessidades:

- Contratação da ferramenta e Configuração: R\$ 577 mil reais
- Manutenção/mensalidade: R\$ 456 mil reais
- Desenvolvimento de conteúdo: R\$1.200 milhões de reais
- Atores: R\$135 mil reais

Saídas totais apuradas entre janeiro de 2019 e dezembro de 2023: R\$2.400 milhões. Para que pudéssemos monitorar os resultados, demarcamos como principal métrica de resultado a redução do turnover para cálculo do ROI (Anexo 3: Planilha de Cash Flow da UCE), porém ao longo desses anos observamos melhoras em outros indicadores de gestão de pessoas tais como: pesquisa de clima, avaliação entre áreas, índice de cancelamento e inadimplência das vendas.

Os demais índices foram monitorados justamente para que pudéssemos medir a correlação direta entre esses indicadores de resultado do negócio.

5. Avaliação

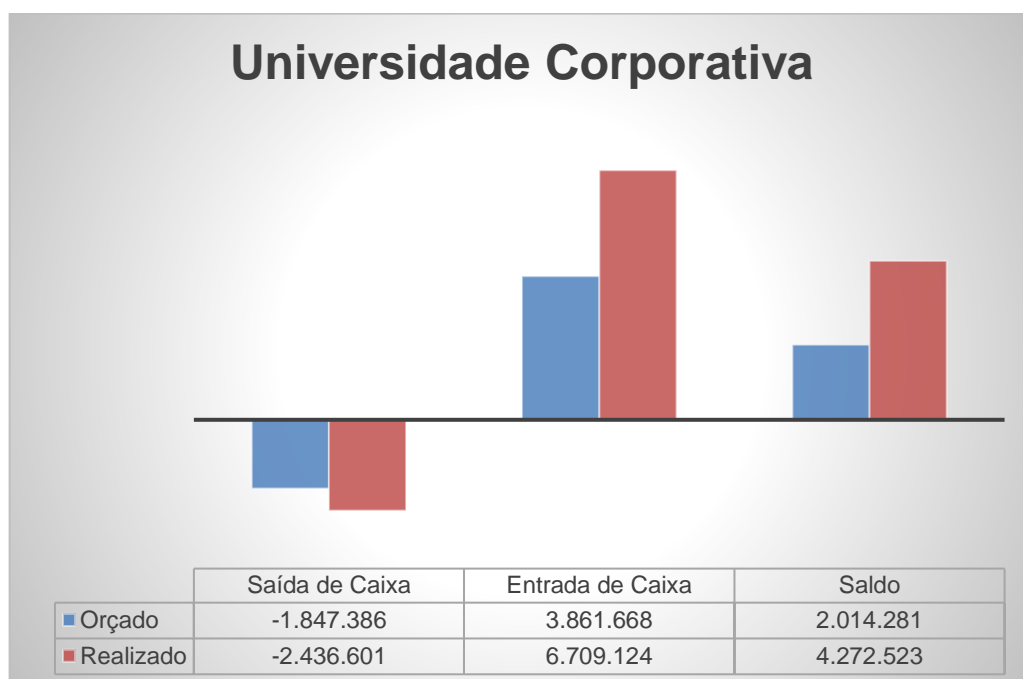
5.1 Metodologia da Avaliação

Para validar os resultados da UCE, foram utilizados indicadores financeiros e de desempenho, como a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), Retorno sobre o Investimento (ROI), Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno

(TIR) e Índice Benefício/Custo (IBC). Os dados foram coletados e monitorados em parceria com a equipe de planejamento estratégico ao longo de três anos. (Anexo 4: Sumário de Indicadores de Investimento)

5.2 Resultados obtidos

Os resultados financeiros demonstraram a eficácia do investimento na UCE:



- TMA: 5,5%
- ROI: 175,3%
- VPL: R\$ 3.500 milhões
- TIR: 11,09%
- Payback: 17 meses
- IBC: 2,44

(Dados no anexo 5: Tabela resultados de investimento).

Quanto ao Turnover:

ANO	% TURNOVER	% Turnover Comercial	Red anual
2019	103,08%	131,00%	100,00%
2020	80,37%	114,00%	-12,98%
2021	82,00%	95,00%	-16,67%
2022	79,14%	99,00%	4,21%
2023	20,36%	32,00%	-67,68%

Partimos de 131% de turnover com um custo total de rescisão de 15 milhões ano. Este projeto “salvou” para a empresa em custo de rescisão um total efetivo de em média de 7 milhões de 2020 até 2023.

Quanto o engajamento à ferramenta:

TRILHA DE DESENVOLVIMENTO	% CUMPRIMENTO	TOTAL DE FORMANDOS	TOTAL CONVOCADOS
ESCOLA DE CIÊNCIA DO CONSÓRCIO	94%	2454	2615
ESCOLA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	99%	404	408
ESCOLA DE CULTURA ORGANIZACIONAL	92%	3128	3404
ESCOLA DA LIDERANÇA (ESCOLA DA 1ª LIDERANÇA E MBA EM LIDERANÇA E FUTURO DO TRABALHO)	56%	904	1616

6. Aplicabilidade

A UCE foi projetada para agregar valor não apenas à Embrakon, mas também ao mercado de trabalho, oferecendo certificações reconhecidas que beneficiam a carreira dos colaboradores. O alto nível de engajamento e a adesão aos cursos evidenciam a relevância e a eficácia do projeto.

Outro fator importante a destacar é que a Embrakon já foi reconhecida algumas vezes como a Administradora de Consórcio com mais profissionais certificados no CPA-10 trazendo credibilidade para todo o sistema de consórcio.

7. Sustentabilidade

Criamos um programa que pudesse ser perpetuado e ultrapassasse as barreiras do nosso negócio, pois entendemos que a Embracon, passou a ser “celeiro” de novos talentos em consórcio para o Mercado.

A ferramenta e o formato definido foram desenhados de forma que a atualização dos módulos não comprometa o curso como um todo, então criamos pontos de atualização e checagem do material anual, e lançamos ano a ano novas versões que acompanham todas as tendências e atualizações do mercado de trabalho e do seguimento de consórcio. A sustentabilidade da UCE é garantida pela constante atualização dos conteúdos e pela adaptação às novas demandas do mercado e da empresa. A parceria com instituições educacionais permite a certificação contínua dos cursos, mantendo-os relevantes e atrativos para os colaboradores.

8. Conclusão

A implementação da Universidade Corporativa Embracon (UCE) representou um marco significativo na trajetória da empresa, consolidando-se como uma estratégia eficaz para enfrentar os desafios de desenvolvimento e retenção de talentos no competitivo mercado de consórcios. Desde a sua concepção em 2018, a UCE tem se mostrado uma ferramenta vital não apenas para a capacitação dos colaboradores, mas também para a redução do turnover e a melhoria da eficiência operacional da empresa.

Os resultados quantitativos demonstram claramente o impacto positivo da UCE: a redução do turnover de 115% em 2018 para 73% em 2023, juntamente com uma economia substancial nos custos de rescisão, confirma a eficácia da iniciativa. Além disso, a UCE conseguiu engajar significativamente os colaboradores, com

taxas de conclusão de cursos variando entre 44% a 76%, dependendo do programa. Essas métricas indicam não apenas uma melhoria na estabilidade da força de trabalho, mas também um aumento na qualificação dos colaboradores, o que, por sua vez, se traduz em melhores resultados comerciais e maior satisfação do cliente.

A sustentabilidade da UCE é assegurada pela sua estrutura flexível e capacidade de adaptação às mudanças do mercado. A parceria com instituições educacionais para a certificação dos cursos garante que os colaboradores obtenham qualificações reconhecidas e valorizadas no mercado, aumentando assim sua empregabilidade e o valor percebido de suas habilidades. Este modelo inovador não apenas beneficia a Embracon internamente, mas também contribui para o fortalecimento do setor de consórcios como um todo, ao formar profissionais altamente capacitados e certificados.

O sucesso da UCE é evidenciado não apenas pelos indicadores financeiros, mas também pelo reconhecimento do mercado, como a posição de destaque da Embracon na certificação CPA-10. Este reconhecimento reforça a credibilidade e a liderança da empresa no setor de consórcios, consolidando a marca e seu propósito de "Realizar Sonhos".

Em suma, a UCE representa uma solução estratégica que alinha o desenvolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, criando um ciclo virtuoso de crescimento e inovação. A experiência adquirida ao longo deste projeto proporciona um modelo replicável e inspirador para outras empresas que buscam aprimorar suas práticas de desenvolvimento de pessoal e liderança, reafirmando a importância de investir continuamente no capital humano como uma vantagem competitiva sustentável.

9. Breve Apresentação da empresa

Com o slogan “Porque sonhar não tem limites”, nascia, em 1988, a Embracon. Fundada na cidade de São Paulo por dois empreendedores do interior paulista: Juarez Antonio da Silva (presidente comercial) e Guido Savian Jr. (presidente administrativo). O mesmo slogan permanece até hoje, isso porque a frase é um verdadeiro lema, que moveu essa dupla de visionários a construir uma empresa de consórcios sólida e com grande impacto social. E é o lema que continua movendo todos os milhares de colaboradores a manter a Embracon como referência no mercado de consórcios.

O ano de 1995 o Consórcio Embracon expandiu para cidades do interior paulista, como Ribeirão Preto, Americana, Sumaré, Campinas e Jundiaí, devido ao enorme sucesso nas vendas de cotas. Depois de algumas aquisições de carteiras, em 1998, a Embracon fortaleceu sua presença em território nacional, chegando ao Nordeste, em 2001, e ao Sul, em 2004, com a inauguração da primeira filial em Curitiba (Paraná). É com muito orgulho que estamos hoje espalhados por todo o Brasil, com mais de 3 mil colaboradores, mais de 600 parceiros de negócio, 90 filiais e expandindo também nosso sistema de franquias. Somos um time que, há mais de 30 anos, vive para realizar sonhos. Isso se traduz em mais de 500 mil clientes felizes pela conquista do bem, em nossos mais de 180 mil clientes ativos e mais de 3 mil colaboradores encantados.

Não é à toa que estamos há 15 anos entre as 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil, conforme a Great Place to Work (GPTW). Acreditamos que o consórcio é uma experiência memorável. Envolve escuta ativa, empatia, transparência, construir juntos, inovação contínua, atendimento e comunicação humanizados. Por isso, contamos com uma equipe de especialistas para tornar a jornada do cliente positiva e inesquecível. Nosso trabalho está fundamentado na ética, na simplicidade, no

investimento contínuo em tecnologia e treinamento para realizar sonhos e transformar a vida dos brasileiros. Segundo o ranking do Banco Central, somos uma das maiores administradoras de consórcio no Brasil, porque somos íntegros, autênticos e amamos o que fazemos.

10. Bibliografia:

- ANDERSON, Erin; OLIVER, Richard L. Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 4, p. 76-88, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DRUCKER, Peter F. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.
- JOBBER, David; LANCASTER, Geoffrey. *Selling and Sales Management*. 9. ed. Harlow: Pearson, 2012.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (MEC). *Diretrizes para Certificação de Cursos Corporativos*. Disponível em: <<https://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 21 mai. 2024.
- NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 8. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

- PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv; EVANS, Kenneth R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. Journal of Marketing, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.
- RACKHAM, Neil. SPIN Selling. New York: McGraw-Hill, 1988.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento Organizacional. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- YUKL, Gary. Leadership in Organizations. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

11. Anexos:

Anexo 1: Trilha de desenvolvimento

Ciência do Consórcio para Vendas 2024

[Voltar](#)



Consórcio Embracon

Ciência do Consórcio para Vendas

Você irá agora realizar o curso **Ciência do Consórcio para Vendas 2024!**

Para seu melhor aproveitamento tire um momento reservado e sem distrações.

Abaixo você pode verificar informações adicionais sobre seu curso, os pré requisitos e materiais que foram disponibilizados para sua consulta.

Bons estudos!

ESCOLA DE RELACIONAMENTO

[Voltar](#)



Você irá agora realizar o curso **ESCOLA DE RELACIONAMENTO!**

Para seu melhor aproveitamento tire um momento reservado e sem distrações.

Abaixo você pode verificar informações adicionais sobre seu curso, os pré requisitos e materiais que foram disponibilizados para sua consulta.

Bons estudos!

ESCOLA DE CULTURA ORGANIZACIONAL



Cartilha de Cultura Embracon

Tipo: On-Line

Gratuito



DIRETORIA DE PESSOAS E RESULTADOS (PR)

ONBOARDING PESSOAS E RESULTADOS - OBRIGATÓRIO

Tipo: On-Line

Gratuito



CONHEÇA TODAS AS DIRETORIAS

Onboarding institucional 360° (Pessoas e Resultados Opcional)

Tipo: Trilha

Carga Horária: 00:00:00

Gratuito

ESCOLA DE LIDERANÇA: MBA EM LIDERANÇA E FUTURO DO TRABALHO



Você irá agora realizar o curso ESCOLA LIDERANÇA - Turma 05!

Para seu melhor aproveitamento tire um momento reservado e sem distrações.

Abaixo você pode verificar informações adicionais sobre seu curso, os pré requisitos e materiais que foram disponibilizados para sua consulta.

Bons estudos!

1ª Liderança

[Voltar](#)



Você irá agora realizar o curso 1ª Liderança!

Para seu melhor aproveitamento tire um momento reservado e sem distrações.

Abaixo você pode verificar informações adicionais sobre seu curso, os pré requisitos e materiais que foram disponibilizados para sua consulta.

Bons estudos!





Anexo 2: selo de certificação da ABAC CPA-10











Anexo 3: Planilha de Cash Flow da UCE:

UNIVERSIDADE CORPORATIVA	SAÍDAS DE CAIXA				TOTAL SAÍDAS	ENTRADAS DE CAIXA		TOTAL ENTRADAS	FLUXO DE CAIXA LIVRE	FLUXO DE CAIXA ACUMULADO
	IMPLANTAÇÃO+ TED	MANUTENÇÃO/ MENSALIDADE	ARAX	MARIA CAROLINA		% REDUÇÃO TURNOVER	REDUÇÃO TURNOVER\$			
CASH FLOW REALIZADO	-577.987	-456.979	-1.266.505	-135.130	-2.436.601		6.709.124	6.709.124	4.272.523	0
jan/19		-6.807			- 6.807	-	-	-	-6.807	-6.807
fev/19		-7.321			- 7.321	-	-	-	-7.321	-14.127
mar/19	-117.237	-7.321			- 124.558	-	-	-	-124.558	-138.685
abr/19		-7.321			- 7.321	-	-	-	-7.321	-146.006
mai/19		-7.321			- 7.321	-	-	-	-7.321	-153.326
jun/19	-117.237	-7.321			- 124.558	-	-	-	-124.558	-277.884
jul/19		-7.321			- 7.321	-	-	-	-7.321	-285.204
ago/19		-7.321			- 7.321	-	-	-	-7.321	-292.525
set/19		-7.321			- 7.321	-	-	-	-7.321	-299.846
out/19		-7.321			- 7.321	-	-	-	-7.321	-307.166
nov/19		-7.321			- 7.321	-	-	-	-7.321	-314.487
dez/19	-343.513	-7.321			- 350.833	-	-	-	-350.833	-665.320
jan/20		-7.321			- 7.321	11,8%	154.325	154.325	147.005	-518.316
fev/20		-7.321			- 7.321	11,8%	154.325	154.325	147.005	-371.311
mar/20		-7.321	-105.000		- 112.321	11,8%	154.325	154.325	42.005	-329.307
abr/20		-5.124			- 5.124	11,8%	154.325	154.325	149.201	-180.106
mai/20		-5.124			- 5.124	11,8%	154.325	154.325	149.201	-30.906
jun/20		-5.124	-15.000		- 20.124	11,8%	154.325	154.325	134.201	103.295
jul/20		-7.321	-15.000		- 22.321	11,8%	154.325	154.325	132.005	235.300
ago/20		-7.321	-15.000		- 22.321	11,8%	154.325	154.325	132.005	367.304
set/20		-8.921			- 8.921	11,8%	154.325	154.325	145.405	512.709
out/20		-8.921			- 8.921	11,8%	154.325	154.325	145.405	658.113
nov/20		-7.321			- 7.321	11,8%	154.325	154.325	147.005	805.118
dez/20		-22.321			- 22.321	11,8%	154.325	154.325	132.005	937.122
jan/21		-7.321			- 7.321	14,4%	125.567	125.567	118.247	1.055.369
fev/21		-7.321	-70.000		- 77.321	14,4%	125.567	125.567	48.247	1.103.615
mar/21		-7.321	-55.000		- 62.321	14,4%	125.567	125.567	63.247	1.166.862
abr/21		-7.321			- 7.321	14,4%	125.567	125.567	118.247	1.285.108
mai/21		-7.321	-20.000		- 27.321	14,4%	125.567	125.567	98.247	1.383.355
jun/21		-7.321	-10.000		- 17.321	14,4%	125.567	125.567	108.247	1.491.601
jul/21		-7.321			- 7.321	14,4%	125.567	125.567	118.247	1.609.848
ago/21		-7.321	-20.000		- 27.321	14,4%	125.567	125.567	98.247	1.708.094
set/21		-7.321	-55.000		- 62.321	14,4%	125.567	125.567	63.247	1.771.341
out/21		-9.821	-10.000		- 19.821	14,4%	125.567	125.567	105.747	1.877.087
nov/21		-7.321	-25.480		- 32.801	14,4%	125.567	125.567	92.767	1.969.854
dez/21		-7.321	-20.000		- 27.321	14,4%	125.567	125.567	98.247	2.068.100
jan/22		-7.321	0		- 7.321	-	-	-	-7.321	2.060.780
fev/22		-7.321	0		- 7.321	0,0%	-	-	-7.321	2.053.459
mar/22		-7.321	0		- 7.321	0,0%	-	-	-7.321	2.046.138
abr/22		-7.321	0	-1.106	- 8.426	0,0%	-	-	-8.426	2.037.712
mai/22		-7.321	-250.400	-6.633	- 264.354	0,0%	-	-	-264.354	1.773.358
jun/22		-7.321	-45.300	-18.794	- 71.414	0,0%	-	-	-71.414	1.701.944
jul/22		-7.321	-10.000	-6.633	- 23.954	0,0%	-	-	-23.954	1.677.990
ago/22		-7.321	-10.000	-6.633	- 23.954	0,0%	-	-	-23.954	1.654.036
set/22		-7.321	-10.000	-6.633	- 23.954	0,0%	-	-	-23.954	1.630.083
out/22		-7.321	-55.300	-6.633	- 69.254	0,0%	-	-	-69.254	1.560.829
nov/22		-8.921	-10.000	-6.633	- 25.554	0,0%	-	-	-25.554	1.535.275
dez/22		-7.321	-10.000	-6.633	- 23.954	0,0%	-	-	-23.954	1.511.321
jan/23		-7.321	-10.000	-6.633	- 23.954	28,1%	279.201	279.201	255.248	1.766.569
fev/23		-7.321	-10.000	-6.633	- 23.954	28,1%	279.201	279.201	255.248	2.021.817
mar/23		-7.321	-10.000	-6.633	- 23.954	28,1%	279.201	279.201	255.248	2.277.064
abr/23		-7.603	-10.000	0	- 17.603	28,1%	279.201	279.201	261.598	2.538.662
mai/23		-7.603	-10.000	-11.755	- 29.358	28,1%	279.201	279.201	249.844	2.788.506
jun/23		-7.603	-307.500	-5.306	- 320.410	28,1%	279.201	279.201	-41.208	2.747.298
jul/23		-7.603	0	-5.306	- 12.910	28,1%	279.201	279.201	266.292	3.013.589
ago/23		-7.603	0	-5.306	- 12.910	28,1%	279.201	279.201	266.292	3.279.881
set/23		-7.603	-10.000	-5.306	- 22.910	28,1%	279.201	279.201	256.292	3.536.173
out/23		-7.603	-10.000	-5.306	- 22.910	28,1%	279.201	279.201	256.292	3.792.465
nov/23		-7.603	-33.525	-5.306	- 46.435	28,1%	279.201	279.201	232.767	4.025.231
dez/23		-7.603	-19.000	-5.306	- 31.910	28,1%	279.201	279.201	247.292	4.272.523

Anexo 4: Sumário de Indicadores de Investimento

INDICADORES DE INVESTIMENTOS	CONCEITOS	INVESTIMENTO ANALISADO - UNIVERSIDADE CORPORATIVA
TMA - TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE	A TMA ou Taxa de Mínima Atratividade é a melhor taxa ofertada para aplicação do capital disponível, com o menor grau de risco possível. A TMA para a análise de investimentos é estimada com base nas principais taxas de juros praticadas pelo mercado.	3,00%
ROI - RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	O ROI é a melhor estimativa da rentabilidade que um projeto de investimento pode oferecer. Ele representa em termos percentuais a riqueza gerada pelo projeto.	 972,75%
VPL - VALOR PRESENTE LÍQUIDO	Valor Presente Líquido (VPL), que nada mais é do que a levar todos os valores esperados de um fluxo de caixa para a data zero deste fluxo. Para isso usa-se como taxa de desconto a Taxa de Mínima Atratividade (TMA) que a empresa tem disponível. Se o VPL > 0, o projeto merece continuar sendo analisado.	 15.420.936,7
TIR - TAXA INTERNA DE RETORNO	Pela ótica do retorno, se a TIR > TMA é porque há mais ganho no projeto do que na TMA, ou seja, a taxa de retorno é maior que a taxa de juros praticada pelo mercado se o capital tivesse investido. Pela ótica do risco, se a TMA = TIR , então o ganho do projeto será igual à zero. Se TMA > TIR , não vale a pena investir no projeto. Quanto mais a TIR for próxima à TMA, maior o risco do projeto e portanto deve ser analisado com ainda mais cautela.	 20,64%
PAYBACK	O Payback representa o número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o capital investido.	14 Mês
IBC - ÍNDICE BENEFÍCIO/CUSTO	O IBC ou Índice Benefício/Custo é a relação de quanto se espera ganhar para cada unidade de capital investido. O IBC é uma razão simples entre o Fluxo Esperado de benefícios de um projeto e o Fluxo Esperado de Investimentos necessários para realizá-lo. Se IBC > 1, aceitar o projeto; Se IBC < 1, rejeitar o projeto.	 9,35

Anexo 5: Tabela resultados de investimento

CENÁRIO	TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE (a.a.)	RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)	VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)	TAXA INTERNA DE RETORNO MENSALIZADA	TAXA INTERNA DE RETORNO ANUALIZADA	PAYBACK	IBC - ÍNDICE BENEFÍCIO/CUSTO
Projeção	5,50%	 146,1%	 1.855.832	6,32%	 108,64%	24 Mês	 2,18
Realizado	5,50%	 175,3%	 3.509.421	11,09%	 253,41%	17 Mês	 2,44