

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO**

**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA**

**MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS**

**Ênfase em Gestão de Pessoas**

**TIAGO GOETTEMS DA SILVA**

***BACK OFFICCE PARA POTENCIALIZAR A SEGMENTAÇÃO DE ASSOCIADOS  
NA CRESOL TENENTE PORTELA***

**Tenente Portela - RS**

**2020**

**TIAGO GOETTEMS DA SILVA**

***BACK OFFICCE PARA POTENCIALIZAR A SEGMENTAÇÃO DE ASSOCIADOS  
NA CRESOL TENENTE PORTELA***

Plano de negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase em Gestão de Pessoas da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.

Professora Orientadora Ms. em Administração, Roseli de Oliveira Machado.

**Tenente Portela - RS**

**2020**

## CARTA DE ABERTURA

Este plano de negócios destina-se a banca avaliadora do Curso de MBA em Estratégias Cooperativas com Ênfase em Gestão de Pessoas, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO, e também para a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Tenente Portela – Cresol Tenente Portela.

O projeto propõe a implantação de uma área de *back office* para a Sede Tenente Portela, localizada na Rua Tapijara Nº 09 – Centro – Tenente Portela – RS – CEP: 98500-000 e PA Três Passos, localizado na Avenida Santos Dumont Nº 400 – Centro – Três Passos – RS – CEP: 98600-000.

A implantação de *back office* é fundamental para potencializar a segmentação de associados, pois será suporte para as atividades operacionais que hoje são desenvolvidas pelos gerentes de carteiras. Atualmente estes se dividem entre as atividades negociais de gestão dos negócios dos associados e também atividades operacionais, não potencializando o aumento de negócios para a cooperativa.

Os profissionais da área de *back office* irão desenvolver as atividades operacionais demandadas pelos gerentes de carteira, como a emissão de contratos, atualização cadastral, elaboração de projetos, arquivamentos, montagem de planilhas para análises técnicas, lançamento de propostas de crédito, recuperação de crédito, respostas para sistemas gestão e risco, além de outros.

O Projeto prevê a composição de quatro profissionais na área de *back office*, sendo dois na Sede Tenente Portela e dois no PA de Três Passos, que são os PAs com mais números de associados e profissionais. A análise de investimento realizada indica que o projeto em pauta apresentará *payback* a partir do terceiro mês de implantação, pois potencializará que os gerentes de carteira dediquem maior tempo para negociações com associados, visitas para prospecção de novos associados, gestão dos produtos e serviços utilizados por cada associado.

## **FOLHA DE ROSTO**

NOME DA COOPERATIVA: Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Tenente Portela – Cresol Tenente Portela

ENDEREÇO: Rua Tapijara Nº 09 – Centro – Tenente Portela - RS

TELEFONE: 55 3551-3700

PLANO DE NEGÓCIO: *BACK OFICCE* PARA POTENCIALIZAR A SEGMENTAÇÃO DE ASSOCIADOS NA CRESOL TENENTE PORTELA

RAMO DE ATIVIDADE: Cooperativa de Crédito

PESSOA RESPONSÁVEL: Olimpio Wolfardt (Presidente)

LOCAL E DATA: Tenente Portela

## SUMÁRIO

<b>1 RESUMO EXECUTIVO.....</b>	<b>2</b>
<b>2 A CRESOL TENENTE PORTELA E A ÁREA DE <i>BACK OFICCE</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>3 O PROJETO.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Características Gerais.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 A Análise de Mercado.....</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Tamanho e Localização.....</b>	<b>11</b>
<b>3.4 Aspectos Tributários do Projeto.....</b>	<b>12</b>
<b>4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL.....</b>	<b>14</b>
<b>5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO.....</b>	<b>14</b>
<b>6 OBSERVAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>17</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>18</b>

## 1 RESUMO EXECUTIVO

O projeto em pauta destina-se a Cresol Tenente Portela, que compõe um dos maiores sistemas de cooperativas de crédito do Brasil, uma instituição financeira completa, que oferta excelência no atendimento e soluções financeiras que geram oportunidades para investir e realizar sonhos, através de suas agências de atendimento ou dos canais de comunicação digitais, estando pronta para oferecer a melhor experiência de relacionamento.

Encontra-se situada no mercado, com elevado crescimento de seus indicadores nos últimos exercícios, oferecendo produtos e serviços competitivos para atender as necessidades dos associados, atende mais de 50 municípios em regiões de diversidade econômica e cultural, atualmente possui Postos de Atendimento em Águas Claras (Viamão), Augusto Pestana, Campo Novo, Derrubadas, Jaboticaba, Miraguaí, Seberi, Tenente Portela e Três Passos no estado do RS, e Pajeú no estado do Pernambuco. Com projeto de expansão para novas regiões, com a abertura de novos PAs nos municípios de Palmeira das Missões, Viamão, Porto Alegre, Santiago e Panambi, todos no RS, disponibilizando a população destes municípios o completo portfólio de produtos e serviços da Cresol, bem como a excelência no atendimento.

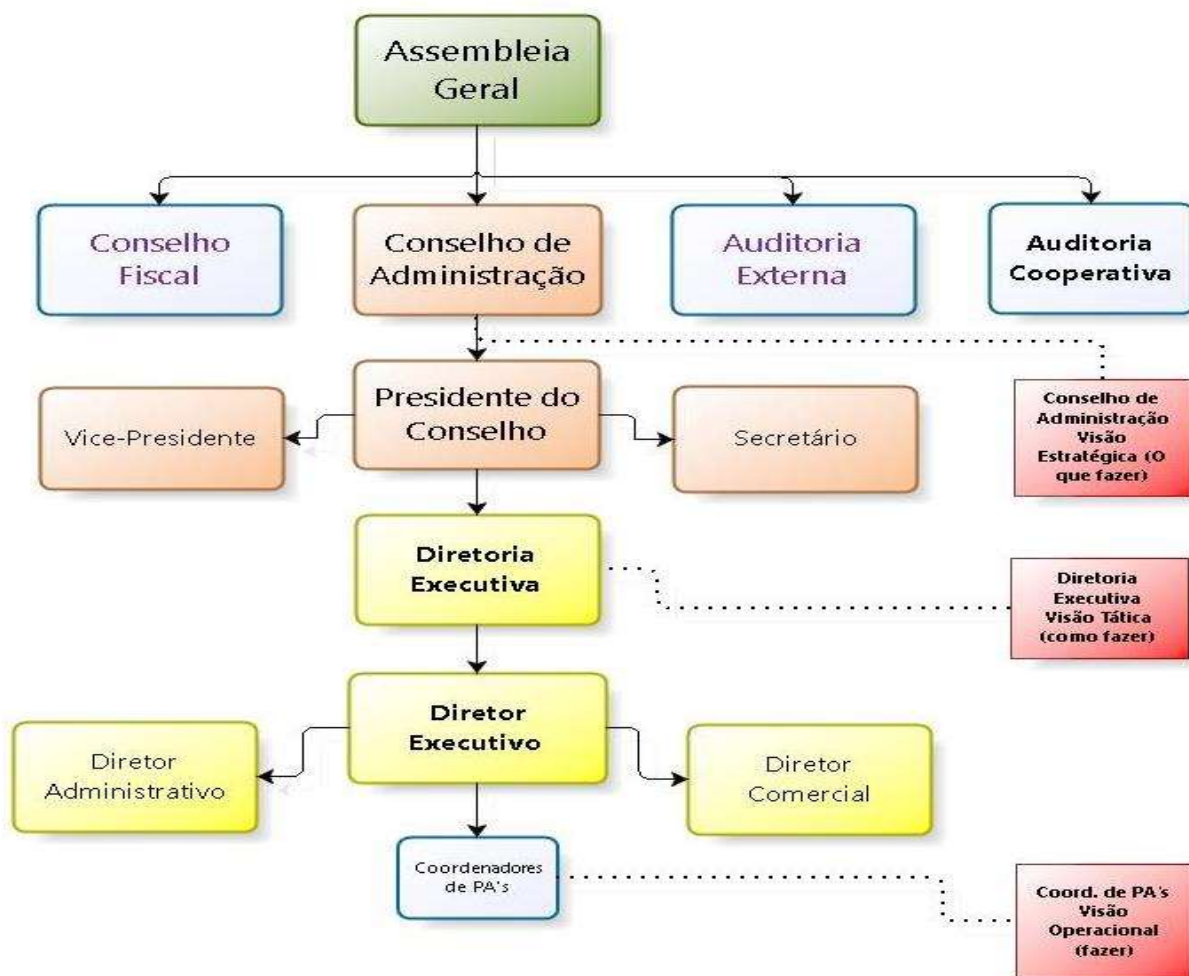
A área de *back office* (conjunto de departamentos dentro de uma empresa que não atuam diretamente com o público em geral, são departamentos da área administrativa que não possuem contato com o cliente) é fundamental para potencializar a segmentação de associados, e servirá de suporte para o desenvolvimento das atividades operacionais, hoje desempenhadas pelos gerentes de carteira. Podendo os gerentes potencializar os negócios através de visitas para associados, visitas para prospecção de novos associados, negociações mais focadas, acompanhamento das carteiras, e oferta de novos produtos e serviços. O projeto também oportuniza a contratação de novos profissionais através de processo seletivo, introduzindo emprego e renda na sociedade local, sendo dois na Sede Tenente Portela e dois no PA de Três Passos, que são os PAs com maior número de associados.

O valor de investimentos necessários será de R\$ 3.656,93 mensal por profissional, e investimentos anuais de R\$ 175.532,69, que terão origem das próprias receitas da Cooperativa não sendo necessário capital externo. Projeta-se um crescimento de 10% no volume de negócios da Sede Tenente Portela e do PA Três Passos em função da potencialização das atividades negociais dos gerentes de carteiras, tendo também um acréscimo de 10% no seu resultado mensal, incrementando R\$ 41.325,34,00 nas receitas, superando os investimentos em R\$ 26.697,61, representando um maior resultado para cooperativa, e por consequência maior participação dos resultados aos associados.

## 2 A CRESOL TENENTE PORTELA E A ÁREA DE *BACK OFFICCE*

A Cresol Tenente Portela é uma cooperativa de Crédito do Sistema Cresol Confederação, sendo filiada à Central Cresol Sicoper. Legalmente constituída como Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Tenente Portela – Cresol Tenente Portela. Este Plano de Negócios propõe a implantação de uma área de *back officce* para a Sede Tenente Portela e o PA Três Passos, ambos já possuem estrutura física adequada, bem como alvarás e licenças necessárias. Em Tenente Portela a Cresol está localizada na Rua Tapijara Nº 09 – Centro – Tenente Portela – RS – CEP: 98500-000 e em Três Passos, na Avenida Santos Dumont Nº 400 – Centro – Três Passos – RS – CEP: 98600-000. O organograma de Cresol Tenente Portela apresenta como a cooperativa está representada.

**Figura 01:** Organograma da Cresol Tenente Portela, Tenente Portela, 2020



Fonte: Cresol Tenente Portela, 2020



A Cresol Tenente Portela tem seus associados representados pela assembleia geral, para visão estratégica possui um conselho de administração e fiscal atuantes. O conselho de administração está representado como Presidente: Olimpio Wolfardt, Vice-Presidente: Gelson José Ferrari e Secretário: Gilmar Urnau. O Conselho Fiscal é representado pelos fiscais efetivos: Jair Antônio Callai, Gilmar Canzi e Ademar José Tolotti. A cooperativa também possui contratada Auditoria Cooperativa e Auditoria Externa terceirizadas. Para execução da visão tática, possui governança cooperativa com três executivos, que estarão a frente deste projeto, tendo como Diretor Executivo: Cleber Carlos Barato, graduado em Ciências Contábeis, Diretora Administrativa: Alessandra Walk Krumenauer, graduada em Ciências Contábeis e Diretor Comercial: Tiago Goettems da Silva, graduado em Gestão Financeira. Os coordenadores dos PAs juntamente com os demais profissionais desempenham a visão operacional do dia a dia da cooperativa (CRESOL TENENTE PORTELA, 2019).

A Cresol Tenente Portela possui uma equipe de 73 profissionais contratados divididos em 10 Postos de Atendimento, com funções e tarefas divididas em setores, administrativo, caixa e negocial. Todos os profissionais recebem oportunidades de crescimento e evolução na cooperativa, bem como recebem salários e direitos justos de acordo com a função que cada um desempenha.

A Cresol Tenente Portela compõe um dos maiores sistemas de cooperativas de crédito do Brasil, uma instituição financeira completa, que oferta excelência no atendimento e soluções financeiras que geram oportunidades para investir e realizar sonhos. Seja através de suas agências de atendimento ou dos canais de comunicação digitais, estando pronta para oferecer a melhor experiência de relacionamento.

Encontra-se situada no mercado, com produtos e serviços competitivos para atender as necessidades dos associados, possui como principais associados o público rural, porém com elevado crescimento do público urbano e empresarial nos últimos três anos, este elevado crescimento de novos segmentos justificado pelo incremento constante nos produtos e serviços oferecidos, possui Postos de Atendimento em Águas Claras (Viamão), Augusto Pestana, Campo Novo, Derrubadas, Jaboticaba, Miraguaí, Seberi, Tenente Portela e Três Passos no estado

do RS, e Pajeú no estado do Pernambuco, atendendo a mais de 50 municípios, com regiões de diversidade econômica e cultural.

Apresenta elevado crescimento dos indicadores nos últimos exercícios, sendo o fechamento do exercício de 2019: Associados: 10.080; Patrimônio de Referência: R\$ 24.300.000,00; Ativos Totais: R\$ 167.400.000,00; Carteira de Crédito: R\$ 168.448.844,40; Depósitos Totais: R\$ 79.577.483,56 e Resultado do exercício: R\$ 4.959.040,66 (GENESIS, 2020).

A Cresol Tenente Portela tem adotado como visão futura crescer em média 50% de seus principais indicadores até final de 2022, projetando fechando aproximado do exercício de 2022 com: 15.120 Associados; R\$ 36.450.000,00 em Patrimônio de Referência; R\$ 251.100.000,00 em Ativos Totais; R\$ 252.673.266,00 em Carteira de Crédito; R\$ 119.366.224,00 em Depósitos Totais; e R\$ 7.438.560,00 em Resultado do exercício. Além de contar com 5 novos Postos de Atendimento até o final de 2022 (GENESIS, 2020).

Para atingir a visão projetada a Cresol vem trabalhando com um forte projeto de expansão para novas regiões. Este projeto de expansão se dará por etapas, conforme cronogramas e planos de viabilidade. Em 2020 já foi inaugurado um novo Posto de Atendimento no distrito de Águas Claras, no município de Viamão, estando previsto ainda para 2020 a abertura de três novos Postos de Atendimento nos municípios de Palmeira das Missões, Viamão e Porto Alegre, todos no RS. Já para os anos de 2021 e 2022 a projeção é a abertura de mais dois Postos de Atendimento nos municípios de Santiago e Panambi, ambos no RS.

Os projetos de expansão da Cresol Tenente Portela irão disponibilizar a população destes municípios o completo portfólio de produtos e serviços da Cresol, bem como a excelência no atendimento e as soluções financeiras que geram oportunidades para investir e realizar sonhos.

Para a implantação da área de *back office* será necessário incrementar a equipe com 4 novas contratações de profissionais através de processo seletivo e também aplicação de treinamentos para estes profissionais. Os treinamentos aos profissionais contratados serão realizados através da plataforma EAD do Cresol Instituto, curso para novos colaboradores da Central Cresol Sicoper e também atividades práticas do dia a dia aplicadas pelos próprios profissionais da cooperativa.

A implantação da área de *back office* irá proporcionar o aumento de negócios para a cooperativa, pois conforme relatos dos gerentes de carteira, dedicam pelo menos 3 horas diárias para a realização de muitas atividades operacionais (planilhas, projetos, atualização de cadastros, análise de balanços, formulação de propostas de crédito), com a implantação da área poderão dedicar este tempo para busca de novos negócios e prospecção de associados.

### **3 O PROJETO**

O objetivo geral deste projeto consiste em implantar uma área de *back office* para a Cresol Tenente Portela, contemplando a Sede Tenente Portela, localizada na Rua Tapijara N° 09 – Centro – Tenente Portela – RS – CEP: 98500-000 e o PA Três Passos localizado na Avenida Santos Dumont N° 400 – Centro – Três Passos – RS – CEP: 98600-000, para potencializar a segmentação de associados, servindo de suporte para o desenvolvimento das atividades operacionais, que atualmente são desempenhadas pelos gerentes de carteira.

#### **3.1 Características Gerais**

*Back office* é o conjunto de departamentos dentro de uma empresa que não atuam diretamente com o público. Em geral, são departamentos da área administrativa que não possuem contato com o cliente. Sua boa gestão representa uma diminuição de custos para o negócio, gerando mais competitividade, o que pode ser decisivo para o sucesso (REIS, 2018).

O *back office* também é chamado de retaguarda, que são os departamentos de uma empresa que fazem serviços não diretamente a um cliente, geralmente a parte operacional ou gerencial e na área administrativa (SIGNIFICADOS, 2014).

A área de *back office* é fundamental para potencializar a segmentação de associados, servirá de suporte para o desenvolvimento das atividades operacionais que hoje são desenvolvidas pelos gerentes de carteiras. A função desempenhada pelos gerentes de carteiras necessita de um novo formato para que possam apresentar melhores resultados a cooperativa, são estes profissionais que administram os negócios dos associados, bem como entendem as necessidades demandadas, atualmente se dividem entre as atividades negociais de gestão dos negócios dos associados e muitas atividades operacionais, não potencializando o aumento de negócios para a cooperativa.

O Projeto prevê a composição de quatro profissionais na área de *back office*, sendo dois na Sede Tenente Portela e dois no PA de Três Passos, que são os PAs com maior número de associados e profissionais.

Com a implantação da área de *back office*, essas atividades operacionais não serão mais realizadas pelos gerentes de carteiras, passando-as para a área de *back office*, conforme demandadas pelos gerentes de carteira, como a emissão de contratos, atualização cadastral, elaboração de projetos, arquivamentos, montagem de planilhas para análises técnicas, lançamento de propostas de crédito, recuperação de crédito, respostas para sistemas gestão e risco, além de outros. Podendo os gerentes potencializar os negócios através de visitas para associados, visitas para prospecção de novos associados, negociações mais focadas, acompanhamento das carteiras, e oferta de novos produtos e serviços, elevando as receitas da cooperativa, garantindo o *payback* do projeto.

O projeto visa aumentar o volume de receitas da cooperativa, com o incremento da venda no volume de produtos e serviços, tendo também como oportunidade a contratação de novos e capacitação de profissionais. Será necessário a mudança do fluxo operacional das atividades realizadas, principalmente dos gerentes de carteiras, e entendimento comum de quais atividades demandadas a área de *back office* são de realização prioritária.

Para apresentação da proposta de implantação de *back office*, foi realizada uma análise das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo constatado como:

- Pontos Fortes: Segregação das funções (os profissionais do *back office* se dedicaram as atividades operacionais, e os gerentes terão maior disponibilidade para fazer a gestão dos negócios dos associados). Aumento do volume de negócios (melhor gestão e acompanhamento das carteiras e necessidades dos associados).

- Pontos Fracos: Falta de pessoal qualificado (dificuldade para selecionar profissionais qualificados). Falta de contato com os associados (os profissionais da área de *back office*, não terão contato diretamente com os associados).

- Oportunidades: Contratação e Capacitação dos profissionais (geração de novos empregos e treinamento dos profissionais). Relacionamento com os associados (os gerentes de carteira poderão dedicar maior tempo nas atividades de relacionamento com os associados).

- Ameaças: Mudança cultural (treinar as equipes para desenvolverem as atividades que competem a cada setor). Conflitos entre as áreas (definir quais atividades realizadas pela área de *back office* são de caráter prioritário).

As áreas envolvidas na implantação do projetos será a de Gestão de Pessoas da Cresol Tenente Portela e Central Cresol Sicoper, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e equipe de profissionais, não sendo necessário financiamentos para custear os salários dos novos profissionais do *back office*, os salários e encargos serão pagos mensalmente com a receita da cooperativa.

### **3.2 A Análise de Mercado**

A área de *back office* é muito demandada pelo número de associados, volume de negócios que estes possuem e por consequência o número de gerentes de carteira.

No fechamento do ano de 2019 na Sede Tenente Portela eram 2.655 associados, divididos em seis carteiras, sendo cinco segmentos de carteira pessoa física e mais um segmento de carteira pessoa jurídica. Juntos esses associados possuíam R\$ 56.111.913,87 em Carteira de Crédito; R\$ 5.324.854,00 em Capital Social; R\$ 27.738.926,05 em Carteira de Captações. Além dos demais produtos como, cartão de crédito, capitalização programada, captação programada, seguros, limites de conta, débitos automáticos, talão de cheques, canais digitais, pacotes de serviços (GENESIS, 2020).

No fechamento do ano de 2019 no PA de Três Passos eram 2.065 associados, divididos em cinco carteiras, sendo quatro segmentos de carteira pessoa física e mais um segmento de carteira pessoa jurídica. Juntos esses associados possuíam R\$ 30.463.864,01 em Carteira de Crédito; R\$ 3.574.159,00 em Capital Social; R\$ 17.297.545,66 em Carteira de Captações. Além dos demais produtos como, cartão de crédito, capitalização programada, captação programada, seguros, limites de conta, débitos automáticos, talão de cheques, canais digitais, pacotes de serviços (GENESIS, 2020).

Para chegar à conclusão de que há necessidade de se implementar a área de *back office*, esta necessidade já vem sendo observada desde a implantação do formato de atendimento segmentado de associados, a demanda existe e irá contribuir para o melhor desempenho das equipes dos dois PAs, e por consequência o aumento de receitas da cooperativa.

### **3.3 Tamanho e Localização**

A aplicação da área de *back office* está sendo proposta para a Sede Tenente Portela e o PA Três Passos, pelo número de profissionais e também pelo volume de negócios que estes dois PAs representam para a cooperativa. A quantidade de profissionais da equipe permite fazer a divisão das funções, organizando os mesmos por áreas dentro da cooperativa, a Sede Tenente Portela conta com 27 profissionais e o PA Três Passos conta com 12 profissionais, sendo os dois PAs com maior volume de negócios.

Posteriormente a implantação e andamento deste projeto, havendo a necessidade o número de profissionais na área de *back office* poderá ser incrementado, bem como também poderá ser avaliado a implantação da área de *back office* nos outros PAs da Cresol Tenente Portela.

### 3.4 Aspectos Tributários do Projeto

Para implantação do projeto será necessário a cooperativa fazer investimentos mensais em salários para manutenção dos profissionais que irão compor a equipe, os valores foram detalhados para cada profissional considerando que ambos terão os mesmos salários, já que irão desempenhar a mesma função (Quadro 01).

**Quadro 01:** Projeção valores de investimentos para implantação da equipe de *back office*, Tenente Portela, 2020

<b>PROJEÇÃO VALORES DE INVESTIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO DA EQUIPE DE BACK OFFICCE</b>					
<b>SEDE TENENTE PORTELA</b>			<b>PA TRÊS PASSOS</b>		
<b>Investimentos Mensais Salários e Encargos</b>	<b>PROFISSIONAIS</b>		<b>Investimentos Mensais Salário e Encargos</b>	<b>PROFISSIONAIS</b>	
	<b>Profissional 1</b>	<b>Profissional 2</b>		<b>Profissional 1</b>	<b>Profissional 2</b>
<b>Salário</b>	R\$ 1.460,48	R\$ 1.460,48	<b>Salário</b>	R\$ 1.460,48	R\$ 1.460,48
<b>Vale Alimentação</b>	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	<b>Vale Alimentação</b>	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
<b>INSS Empregador</b>	R\$ 416,97	R\$ 416,97	<b>INSS Empregador</b>	R\$ 416,97	R\$ 416,97
<b>FGTS</b>	R\$ 129,84	R\$ 129,84	<b>FGTS</b>	R\$ 129,84	R\$ 129,84
<b>13º Salário</b>	R\$ 121,66	R\$ 121,66	<b>13º Salário</b>	R\$ 121,66	R\$ 121,66
<b>1/3 Férias</b>	R\$ 486,78	R\$ 486,78	<b>1/3 Férias</b>	R\$ 486,78	R\$ 486,78
<b>PIS</b>	R\$ 16,21	R\$ 16,21	<b>PIS</b>	R\$ 16,21	R\$ 16,21
<b>Medicina Ocupacional</b>	R\$ 14,00	R\$ 14,00	<b>Medicina Ocupacional</b>	R\$ 14,00	R\$ 14,00
<b>Seguro de Vida</b>	R\$ 11,00	R\$ 11,00	<b>Seguro de Vida</b>	R\$ 11,00	R\$ 11,00
<b>Treinamentos e Capacitações</b>	R\$ 150,00	R\$ 150,00	<b>Treinamentos e Capacitações</b>	R\$ 150,00	R\$ 150,00
<b>Total por Profissional</b>	<b>R\$ 3.806,93</b>	<b>R\$ 3.806,93</b>	<b>Total por Profissional</b>	<b>R\$ 3.806,93</b>	<b>R\$ 3.806,93</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 7.613,86</b>		<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 7.613,86</b>	



<b>MENSAL TENENTE PORTELA</b>		<b>MENSAL TRÊS PASSOS</b>	
<b>TOTAL ANUAL TENENTE PORTELA</b>	<b>R\$ 91.366,32</b>	<b>TOTAL ANUAL TRÊS PASSOS</b>	<b>R\$ 91.366,32</b>
<b>TOTAL GERAL MENSAL DE INVESTIMENTOS</b>		<b>R\$ 15.227,72</b>	
<b>TOTAL GERAL ANUAL DE INVESTIMENTOS</b>		<b>R\$ 182.732,64</b>	

Fonte: Recursos Humanos Sicoper, 2020

O valor de investimentos mensais será de R\$ 3.806,93 por profissional, totalizando R\$ 7.613,86 por PA para os dois profissionais, somando-se um total geral mensal de investimentos para a cooperativa de R\$ 15.227,72, e investimentos anuais de R\$ 182.732,64. As correções dos salários, como dissídios, avaliação por méritos serão conforme determinações dos acordos sindicais e planos de cargos e salários da cooperativa.

#### 4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

O investimento para implantação e manutenção da área de *back office* será originado das próprias receitas mensais da Cooperativa não sendo necessário capital externo.

#### 5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO

As despesas mensais para manutenção da equipe de *back office*, serão supridas a partir do terceiro mês pelo acréscimo de receitas proporcionadas pelo aumento dos negócios que os gerentes de carteiras da Sede Tenente Portela e PA Três Passos irão realizar (Quadro 02).

**Quadro 02:** Viabilidade mensal do projeto com acréscimo das receitas, Tenente Portela, 2020

VIABILIDADE MENSAL DO PROJETO COM ACRÉSCIMO DAS RECEITAS			
MESES	INVESTIMENTO MENSAL	ACRÉSCIMO DE RECEITAS	DIFERENÇA
1º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 500,00	-R\$ 14.727,72
2º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 1.000,00	-R\$ 14.227,72
3º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 1.500,00	-R\$ 13.727,72
4º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 41.325,34	R\$ 26.097,62
5º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 41.325,34	R\$ 26.097,62
6º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 41.325,34	R\$ 26.097,62
7º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 41.325,34	R\$ 26.097,62
8º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 41.325,34	R\$ 26.097,62
9º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 41.325,34	R\$ 26.097,62
10º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 41.325,34	R\$ 26.097,62
11º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 41.325,34	R\$ 26.097,62
12º MÊS	R\$ 15.227,72	R\$ 41.325,34	R\$ 26.097,62

Fonte: Autor, 2020

Os três primeiros meses posterior a implantação da área de *back office* serão para treinamento dos profissionais, organização das funções internas das equipes e incremento inicial do volume de negócios pelos gerentes de carteira, para que esse volume acrescido apresente receita esperada no quarto mês.

A partir do terceiro mês projeta-se um acréscimo de 10% no volume de negócios da Sede Tenente Portela e do PA Três Passos em função da potencialização das atividades negociais dos gerentes de carteiras, tendo também um acréscimo projetado de 10% no seu resultado mensal, que se comparado com o resultado médio mensal do fechamento do exercício de 2019, terá um incremento de R\$ 41.325,34 nas receitas e conseqüentemente em seu resultado mensal (Quadro 03).

**Quadro 03:** Projeção de crescimento do volume de negócios e resultado a partir do terceiro mês, Tenente Portela, 2020

PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO DO VOLUME DE NEGÓCIOS E RESULTADO A PARTIR DO TERCEIRO MÊS							
Volume Negócios	GERAL COOPERATIVA		SEDE TENENTE PORTELA		PA TRÊS PASSOS		
	Fechamento 2019	Crescimento 10% em receitas	Fechamento 2019	Crescimento 10%	Fechamento 2019	Crescimento 10%	
Carteira de Crédito	R\$ 168.448.844,40		R\$ 56.111.913,87	R\$ 5.611.191,39	R\$ 30.463.864,01	R\$ 3.046.386,40	
Capital Social	R\$ 16.655.913,00		R\$ 5.324.854,00	R\$ 532.485,40	R\$ 3.574.159,00	R\$ 357.415,90	
Carteira de Captações	R\$ 79.577.483,56		R\$ 27.738.926,05	R\$ 2.773.892,61	R\$ 17.297.545,66	R\$ 1.729.754,57	
Resultado	R\$ 4.959.040,66		R\$ 495.904,07				
<b>MÉDIA RESULTADO MENSAL DA COOPERATIVA EM 2019</b>	R\$ 413.253,39						
<b>AUMENTO DE RESULTADO MENSAL COM CRESCIMENTO DE 10% NAS RECEITAS</b>	R\$ 41.325,34						

Fonte: Genesis, 2020

No comparativo do aumento de resultado mensal a partir do terceiro, e total mensal de investimentos, para implantação da equipe de *back office*, o valor de R\$ 15.227,72 em investimentos mensais será superado em R\$ 26.097,62 pelas receitas mensais, representando um maior resultado para cooperativa ao final de cada mês (Quadro 04).

**Quadro 04:** Comparativo entre aumento de resultado mensal a partir do terceiro mês x Total mensal de investimentos, Tenente Portela, 2020

<b>COMPARATIVO ENTRE AUMENTO DE RESULTADO MENSAL A PARTIR DO TERCEIRO MÊS X TOTAL MENSAL DE INVESTIMENTOS</b>			
<b>SEDE TENENTE PORTELA</b>		<b>PA TRÊS PASSOS</b>	
<b>Total Mensal Sede Tenente Portela</b>	R\$ 7.613,86	<b>Total Mensal PA Três Passos</b>	R\$ 7.613,86
<b>Total Anual Sede Tenente Portela</b>	R\$ 91.366,32	<b>Total Anual PA Três Passos</b>	R\$ 91.366,32
<b>Total Mensal de Investimentos</b>		R\$ 15.227,72	
<b>Total Anual de Investimento</b>		R\$ 182.732,64	
<b>Resultado Anual da Cooperativa Fechamento de 2019</b>		R\$ 4.959.040,66	
<b>Média Resultado Mensal da Cooperativa 2019</b>		R\$ 413.253,39	
<b>Aumento de Resultado Mensal Com Crescimento de 10% Nas Receitas</b>		R\$ 41.325,34	
<b>AUMENTO DE RESULTADO MENSAL X TOTAL MENSAL DE INVESTIMENTOS</b>		<b>R\$ 26.097,62</b>	

Fonte: Genesis, 2020

Na projeção de aumento de 10% das receitas da cooperativa, a mesma terá um incremento de R\$ 41.325,34 em seu resultado mensal, totalizando um aumento anual de R\$ 495.904,08 em seu resultado, que se comparado ao fechamento do exercício de 2019, fechará com resultado líquido de R\$ 5.279.411,98, posterior o período de 12 meses de implantação da área de *back office*.

## 6 OBSERVAÇÕES FINAIS

O projeto de implantação da área de *back office* é de grande relevância pois potencializará a segmentação de associados, e servirá de suporte para o desenvolvimento das atividades operacionais, atualmente desempenhadas pelos gerentes de carteira. Podendo os gerentes potencializar os negócios através de visitas para associados, visitas para prospecção de novos associados, negociações mais focadas, acompanhamento das carteiras, e oferta de novos produtos e serviços, resultando no aumento significativo do volume de receitas da cooperativa, com o aumento da venda de produtos e serviços. O projeto também oportuniza a contratação de novos profissionais através de processo seletivo, sendo dois na Sede Tenente Portela e dois no PA de Três Passos, que são os PAs com maior número de associados, introduzindo emprego e renda e contribuindo também para o desenvolvimento do mercado de trabalho local, além de ser totalmente viável, possui *payback* garantido.

## 7 REFERÊNCIAS

REIS, Tiago. **Back office: a importância da área em uma empresa.** 2018. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/back-office>>. Acesso em: 03 de junho de 2020.

SIGNIFICADOS. **Significado de Backoffice: O que é Backoffice.** 2014. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/backoffice>>. Acesso em: 06 de junho de 2020.

PENTAHO CORPORATION. Versão 2.0. **Genesis 2020.** Disponível em: <<https://www.genesis.cresolsicoper.com.br>>. Acesso em: 12 de maio de 2020.

CRESOL TENENTE PORTELA. **Reunião Extraordinária do Conselho de Administração.** Ata n. 01/2019. Tenente Portela, n. 01, p. 1-14, 18 de março. 2019.