

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA

MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

Ênfase em Negócios e Finanças

JACKSON RODRIGO BRUN

**SEGMENTAÇÃO DE CARTEIRA PESSOA JURÍDICA E UM ATENDIMENTO
CONSULTIVO**

Santa Helena - PR

2020

JACKSON RODRIGO BRUN

**SEGMENTAÇÃO DE CARTEIRA E PESSOA JURÍDICA E UM ATENDIMENTO
CONSULTIVO**

Plano de negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase Negócios e Finanças da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.
Prof. Orientador Ms. Jorge da Silva

Santa Helena - PR

2020

CARTA DE ABERTURA

No cenário atual do nosso sistema financeiro principalmente em instituições financeiras como Bancos e Cooperativas de Créditos a necessidade de entrega de soluções otimizadas ao cliente/cooperado é o que determina o sucesso e crescimento no número de cooperados por ex. em uma cooperativa, volume e rentabilidade de negócios e em consequência resultados satisfatórios.

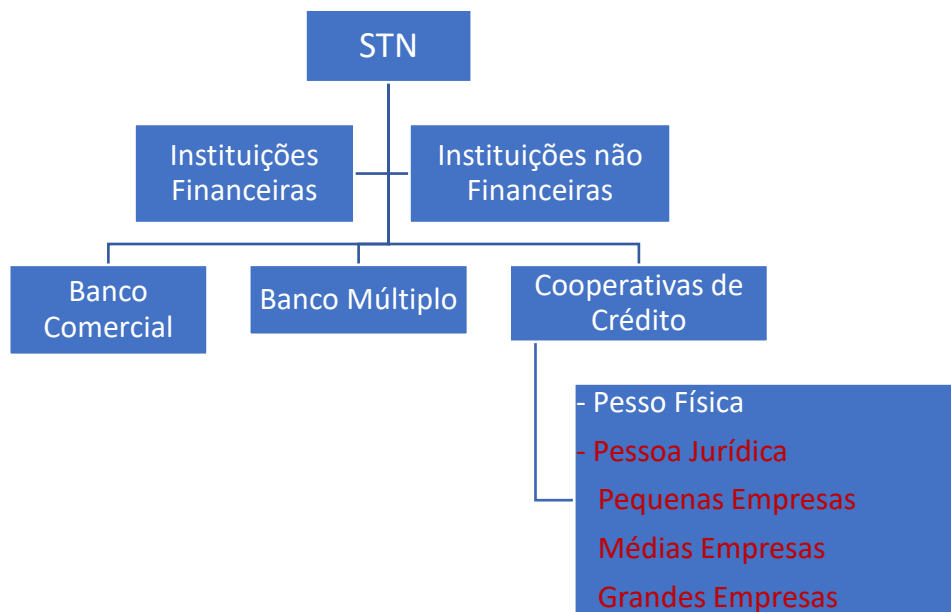
Neste contexto é notório observar que a Cooperativa Cresol ainda está um pouco atrás nesse modelo de abordagem, principalmente em um atendimento e entrega de soluções em uma área específica que é a empresarial, nesse segmento o mercado é muito competitivo, é uma “selva”, a busca por espaço é muito acirrada entre as instituições por esse público, principalmente devido a entrega de rentabilidade atrativa do segmento.

Desta forma o objetivo do projeto é levantar e identificar a potencialidade do segmento P.J dentro da cooperativa/agência que hoje já existe, porém ainda tímido em relação ao mercado e com muitos gargalos, e apresentar uma solução tendo como base dois pilares: definição do segmento P.J com gestor exclusivo para carteira; e gestor esse com preparo de conhecimento em gestão/processos/finanças para um atendimento consultivo ao empresário ao invés de um simples tirador de pedidos, para que possamos entrar de vez nesse mercado e ocupar um “Market share” mais expressivo, com uma fatia que vai otimizar nossos negócios e rentabilidade, toda via com uma linha de pensamento em talvez não sermos a maior mas a melhor no que se refere a entrega de soluções a esse público.

A abordagem consultiva perante esse público é de extrema importância, tendo em vista que muitos empresários não possuem preparo na gestão seus negócios principalmente em tomadas de decisões financeiras, muitas vezes por falta de preparo outras por falta de tempo, acabam por não identificar soluções mais eficazes para suas demandas, tomam decisões precipitadas e infundamentadas, o atendimento voltado principalmente a entrega de “soluções creditícias” irá potencializar nossos negócios no segmento, mitigando nosso risco, diminuindo nossa percentual de provisão ou perda, aumentará nossa carteira de cooperados e elevação nos resultados.

Para facilitar o entendimento o alvo desse projeto que é o Segmento Pessoa Jurídica, tem-se a seguinte figura:

Figura 1 – Representação do alvo do projeto



Fonte: elaborado pelo autor (2020)

E por fim atrelado a essas possibilidades de melhorias no atendimento a um público, que possa ser mantido sempre a essência do cooperativismo. Na maioria das vezes quando se menciona cooperativismo se relembra a lendária experiência dos Pioneiros de Rochdale, destacando o cooperativismo como um movimento alternativo e de oposição ao capitalismo.

Um dos grandes dramas do processo da Revolução Industrial foi à alienação do trabalhador em relação à sua atividade. Ao contrário do artesão da Antiguidade ou da Idade Média, o operário moderno perdeu o controle do conjunto da produção. Passou a ser responsável por apenas uma parte do ciclo produtivo de uma mercadoria, ignorando os procedimentos técnicos envolvidos. Além disso, recebendo “salário” em troca da atividade mecânica realizada, o operário alienava o fruto de seu trabalho ao capitalista, transformando-o em mercadoria sujeita ao mercado. (VICENTINO, 2001)

E mencionando o cooperativismo em um abordagem mais atual e seus desafios, para Oliveira (2006) ressalta que constituição jurídica das empresas cooperativa é distinta das empresas mercantis, entretanto, como as cooperativas concorrem com as empresas no mercado, o diferencial de constituição jurídica por si só, não pode ser considerada como vantagem, no Brasil, por exemplo, o amparo da lei 5.764/71 em alguns momentos, pode até constituir em desvantagem. O que realmente consolidam as vantagens é uma gestão eficaz, capaz sustentar vantagens competitivas reais e duradouras.

Assim como o cooperativismo de crédito especificamente. De acordo com SCHIMMELFENIG (2010), em seu artigo, “Cooperativismo de crédito: uma tendência aponta que embora o cooperativismo de crédito tenha nascido pequeno e tímido como forma de ajuda mútua no Brasil, hoje já faz grande diferença todas as regiões do Brasil. Ele aponta:

As cooperativas de crédito estão mudando o sistema financeiro do país. Os dados expostos neste trabalho são uma prova disto. Além de sólido, este é um sistema que possui respaldo do Governo e de órgãos de apoio a empresas. Embora grande, a perspectiva é de um crescimento sólido e sustentável movido por pessoas cada vez mais exigentes e capazes de discernir sobre as melhores ofertas de produtos e serviços que as cooperativas de crédito dispõem a seus associados (SCHIMMELFENIG 2010, p.12)

A partir desta problematização, tendo em vista que o objetivo específico do projeto é segmentar os cooperados empresariais afim de proporcionar atendimento consultivo torna-se, assim, relevante fazer uma análise do potencial que o segmento pessoa jurídica pode contribuir com os resultados da agência de Santa Helena.

FOLHA DE ROSTO

NOME DA COOPERATIVA/CENTRAL/CONFEDERAÇÃO, ETC.:

Cooperativa De Crédito Rural Com Interação Solidário De Integração – Cresol
Integração – Agência de Santa Helena

ENDEREÇO: Avenida Brasil, 2.500

TELEFONE: (45) 3268-4010

PROJETOS E/OU PRODUTOS E/OU SERVIÇOS E/OU OUTROS:

RAMO DE ATIVIDADE: Cooperativismo de Crédito

PESSOA RESPONSÁVEL:

LOCAL E DATA: Santa Helena, 20 de Julho de 2020

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição de cooperados/carteira agência de Santa Helena.....	11
Tabela 2 – Volume de Negócios/Produtos e Serviços	11
Tabela 3 – Previsão de Custo com um Colaborador.....	15
Tabela 4 – Previsão de Dispêndios.....	15
Tabela 5 – Demonstração do Resultado do Exercício	17
Tabela 6 – TIR.....	18
Tabela 7 – VPL.....	19
Tabela 8 – Payback Descontado.....	19
Tabela 8 – IBC	20

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1 – Representação do alvo do projeto.....	2
Figura 2 – Matriz swot para Análise Estratégica	14

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	8
2 A COOPERATIVA/CENTRAL/CONFEDERAÇÃO OU OUTRA E O SEU PRODUTO/SERVIÇO OU MELHORIA DE PROCESSO DE GESTÃO.....	10
3 O PROJETO	13
3.1 PLANO DE AÇÃO 5W2H	13
3.2 MATRIZ SWOT	14
4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL.....	15
5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO.....	17
5.1 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO.....	17
5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA	18
5.2.1 Taxa Interna de Retorno – TIR.....	18
5.2.2 Valor Presente Líquido – VPL	19
5.2.3 Payback Descontado	19
5.2.4 Índice Benefício Custo - IBC	20
6 OBSERVAÇÕES FINAIS.....	21
7 REFERÊNCIAS.....	23

1 RESUMO EXECUTIVO

Como mencionado anteriormente a competitividade se constitui como um dos focos das preocupações com o desenvolvimento da cooperativa, visto que há inúmeras instituições com produtos e serviços similares no mercado. O setor bancário brasileiro vive um momento de competição acirrada, os concorrentes estão cada vez mais investindo na inovação dos seus modelos de negócios. A fim de enfrentar um ambiente crescente competitivo, a cooperativa deve estar aberta a promover mudanças estratégicas em um ritmo acelerado, para que não se distancie do que vem acontecendo no seu ramo.

Nesse novo cenário, considerando que os produtos e serviços bancários podem ser facilmente comoditizados, a busca em aumentar o relacionamento com o cooperado através de um diferencial no atendimento é fator determinante para o desenvolvimento contínuo como organização, os aspectos intangíveis, ou seja, não mensuráveis monetariamente, estão sendo cada vez mais valorizados.

Assim sugere-se com o estudo uma estratégia voltada para uma segmentação de nicho de mercado, cada vez mais especializada, que é a área de pessoa jurídica. Nesse modelo a instituição com seus gerentes devem estar focados no seu objetivo que a entrega de soluções para esse público. A segmentação por exemplo, visa focar as necessidades de um nicho de cooperados e se especializar no setor, ainda contribui na melhoria no relacionamento, estreitando os contatos com os sócios.

Para entendimento teórico um pouco mais aprofundado sobre a segmentação, segundo WEINSTEIN (1995), segmentação de mercado é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes.

Desta forma o que a cooperativa agência poderá implementar:

Passo 1: Gerente exclusivo para a área P.J

Passo 2: Gerente deverá ter ou receber conhecimentos e entendimentos no âmbito empresarial como:

- a) Finanças: Gestão de Capital de Giro; Demonstrativos financeiros e instrumentos contábeis, análise de índices; fluxo de caixa, ciclo financeiro, controles gerenciais, formação e avaliação de preço de venda; análise de

custos, margem de contribuição e ponto de equilíbrio; e ainda conhecimento em como fazer um planejamento financeiro.

- b) Planejamento: entendimento de plano de negócios, diagnóstico empresarial, identificação dos pontos fortes e fracos da empresa e avaliação de oportunidades e ameaças do mercado.
- c) Tributação: Entendimento dos regimes de tributação contábeis e leis que regem a área.
- d) Pró-atividade em prever as necessidades do cooperado para seu cooperado.

Passo 3: Um profissional ou equipe, que possibilite agilidade no atendimento, qualidade dos serviços e desenvolvimento de soluções que atendam a demanda de mercado e a oferta de produtos adequados a cada cooperado com personalização no atendimento.

Com essas características teremos um gestor com capacidade para atuação consultiva a esse segmento, e não apenas um tirador de pedidos como mencionado anteriormente.

E ainda por parte da cooperativa além de estar aberta em promover essas mudanças, apresentar taxas competitivas, flexibilidade nas negociações, contratar pessoal capacitado para que possam delegar autonomia na realização dos negócios, mantendo os pilares dos princípios cooperativistas como base.

Vale ressaltar quais são os princípios cooperativistas, que foram idealizados quando da criação da Aliança Cooperativa Internacional em 1895 e que ao longo dos anos desde o seu surgimento atrelado ao surgimento das primeiras cooperativas com o Estatuto de 1844 (Rochdale) sofreu mudanças, sendo a última definição dos seus pilares fixados no último Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (1995 Manchester) que permanecem vigentes até o momento: 1. Adesão Voluntária e Livre; 2. Gestão Democrática; 3. Participação; Econômica dos Sócios; 4. Autonomia e Independência; 5. Educação, Formação e Informação; 6. Intercooperação; 7. Preocupação com a Comunidade.

2 A COOPERATIVA/CENTRAL/CONFEDERAÇÃO OU OUTRA E O SEU PRODUTO/SERVIÇO OU MELHORIA DE PROCESSO DE GESTÃO

A agência base do estudo é localizada no município de Santa Helena no Estado Paraná, ele é umas das 17 agências integrantes da Cooperativa singular **Integração** que possui sede Administrativa no Município de Toledo, a Cresol Integração compõe o sistema de Cooperativas da Central Cresol Baser, localizada no Município de Francisco Beltrão - PR. (1)

A agência de Santa Helena se enquadra como filial de sua matriz a “Cooperativa de Credito com Interação Solidaria Integração – Cresol Integração com porte de grande empresa e natureza jurídica de Cooperativa, ambas com CNPJs distintos, porém como matriz e filial. Vale ressaltar que a fundação do CNPJ da matriz originou-se em 10/03/2005, sendo hoje seu quadro de agências resultado de 2 incorporações entre cooperativas, inicialmente entre a Cresol Santa Lúcia e Cresol Três Barras do Paraná, posteriormente a Cresol Vale do Piquiri. Já a agência de Santa Helena teve início de suas atividades em 01/06/2015, abriu as portas naquele momento com 2 funcionários e pertencia até então a Cooperativa de Santa Lúcia, hoje seu quadro de colaboradores é composto por 5 integrantes.

Atualmente a agência de Santa Helena não possui de forma exclusiva um segmento de carteira P.J, o que existe é um direcionamento através de um gerente de negócios com um atuação com ênfase nos cooperados desse público, de maneira ainda modesta a agência bem como a cooperativa ainda carecem de uma olhar voltado a esse segmento empresarial.

O objetivo principal é viabilizar um gerente para este segmento de forma exclusiva e que não compartilham seu atendimento com nenhum outro segmento. Isto oferece aos gerentes a possibilidade de uma especialização maior no setor, tanto no que tange aos conhecimentos dos produtos e serviços a serem oferecidos aos cooperados quanto ao conhecimento dos próprios sócios. As principais vantagens são um atendimento mais personalizado com exclusividade, facilidade e rapidez nas decisões e estreito relacionamento comercial realizado através de visitas constantes dos gerentes de conta aos seu público.

Por fim, de maneira a evidenciar o que a agência apresentou desde janeiro de 2020 até o final de junho, no segmento empresarial com intuito de demonstrar que a área Pessoa Jurídica vem evoluindo e ainda tem como desafio uma imenso mercado, segue um resumo nos números de contas e a sua representatividade nos dois períodos.

Tabela 1 – Composição de cooperados/carteira agência de Santa Helena

Descrição	Nº	% (composição)
Número Total de Cooperados na agência - Janeiro de 2020 (31.01.20)	341	100%
Numéro de Cooperados P.J. - Janeiro de 2020 (31.01.20)	31	9,09 %

Descrição	Nº	% (composição)
Número Total atual de Cooperado na agência - (31.06.20)	459	100%
Número atual de Cooperados P.J - (31.06.20)	65	14,16 %

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Na tabela 1 acima evidencia o número de cooperados em totais e P.J em janeiro e final de junho de 2020, o número de cooperados P.J ao final do mês de janeiro eram 31 e ao final de junho 65, evolução 109,68% aumento expressivo em relação ao aumento no número de cooperados totais na agência que estava em 341 e passou a 459, evolução de 34,60%. Vale ressaltar também que os cooperados P.J em janeiro representavam 9,09% da carteira total e ao final de junho 14,16%. Isso evidencia que a agência vem em um avanço nessa área empresarial, como consequência um aumento no volume de negócios e nos resultados, tendo em vista toda a gama de produtos que podemos fomentar a esse segmento, como (crédito comercial, depósito a vista e a prazo, máquina de cartão, capital social e ainda seguros e consórcios) necessitando assim uma atenção maior por parte da cooperativa e agência, desde a definição de um segmento exclusivo e pessoal capacitado para este fim.

Na tabela a baixo de forma breve e resumida com valores estimados no incremento de negócios que o objetivo do estudo visa promover.

Tabela 2 – Volume de Negócios/Produtos e Serviços

Incrementos por modalidade	Valor
Aumento no número de Cooperados P.J	60
Valor Médio de Pacote de Serviços (R\$ 30,00)	1.800,00
Volume de Operações de Crédito	1.000.000,00
Spread Médio de resultado sobre as operações de Crédito (5%)	50.000,00
Elevação em capital social	80.000,00
Elevação em volume seguros de vida/patrimonial e veículos	30.000,00
resultado com Seguros (10%)	3.000,00
Elevação em consórcio	30.000,00
resultado com consórcio (10%)	3.000,00
Elevação em Depósito a vista	300.000,00

Elevação em Depósito a prazo	200.000,00
Elevação no número de máquinas de cartão	50
Elevação em resultado com TAC: (60 novas contas * 30 liberações, R\$150,00)	4.500,00

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Entre os principais Gargalos para uma possível operacionalização para uma carteira P.J com a atuação consultiva aos cooperados, temos a necessidade de colaboradores capacitados, custo para capacitação de colaboradores, custo para desenvolvimento tecnológico necessário no sistema.

3 O PROJETO

3.1 PLANO DE AÇÃO 5W2H

Dentro das mudanças sugeridas tem-se o primeiro passo a implantação da carteira empresarial na agência/cooperativa, quadro 1 apresenta o plano de ação.

Quadro 1 – Plano de Ação para implantação do segmento/carteira P.J

5W2H - Implantação de carteira P.J especializada	
WHAT – O que será feito?	Implantar uma carteira P.J
WHY – Por quê?	Para atendimento ao segmento P.J
WHERE – Onde?	Agência
WHO – Por quem?	Direx
WHEN – Quando?	Diariamente
HOW – Como?	Segmentando os Cooperados
HOW MUCH – Quanto Custa?	R\$ 12.000,00/ano

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Quadro 1 acima menciona o plano de ação a ser tomado para efetivação na carteira P.J, sendo que a questão a ser levantada é um possível custo em nível de ajuste de sistema que hoje não estamos com tecnologia pronta para essa mudança.

Quadro 2 – Plano de Ação para efetivar colaborador capacitado

5W2H - Colaborador especializado	
WHAT – O que será feito?	Contratar um colaborador com conhecimento ou capacitar um gerente de negócios
WHY – Por quê?	Para atendimento ao segmento P.J
WHERE – Onde?	Agência
WHO – Por quem?	DIREX/Gerente de agência/R.H
WHEN – Quando?	Assim que segmentado os cooperados P.J
HOW – Como?	Contratando externamente ou capacitando por meio de treinamentos
HOW MUCH – Quanto Custa? Se contratado	R\$ 7419,00/mês

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

3.2 MATRIZ SWOT

A figura 2 depois levantou e identificou através dessa ferramenta realizando um diagnóstico as vantagens e deficiências da ideia do projeto com intuito de otimizar o potencial estratégico e verificar limites da ideia para embasar uma tomada de decisão.

Figura 2 – Matriz swot para Análise Estratégica

FATORES INTERNOS DA EMPRESA		FATORES EXTERNOS DA EMPRESA	
Fraquezas (-)		AMEAÇAS (-)	
1	Custo com adequação de sistema	1	Forte concorrência de bancos e cooperativas de créditos
2	Baixo número de cooperado no segmento	2	maior desenvolvimento tecnologico da concorrência
3	Custo com possível contratação externa	3	maior tempo no segmento empresarial da concorrência
4	Custo com capacitação	4	falta de profissionais capacitados
5	Cultura rural da cooperativa	5	concorrência com profissionais mais capacitados
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	
FORÇAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	Atendimento ao cliente	1	Mitigação de risco
2	relacionamento com o cooperado	2	maior rentabilidade
3	atendimento agil	3	aumento no volume da carteira de crédito comercial
4	taxas competitivas	4	menor inadimplência
5		5	aumento no número de cooperados
6		6	aumento no resultado
7		7	alcançar as metas do planejamento
8		8	reconhecimento pela concorrência
9		9	mudança de cultura
10		10	aumento no Market share

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

Os valores de dispêndios terão como base a contratação de um novo colaborador com capacidade técnica no mercado e ainda os gastos estimados com adequação do sistema para o segmento P.J, que necessita de algumas adequações.

Na tabela 3 abaixo demonstra uma previsão de custo com um colaborador para a função.

Tabela 3 – Previsão de Custo com um Colaborador

Discriminação	Valores
Salário Bruto	4.000,00
FGTS: 8%	355,56
INSS Patronal: 28%	1.120,00
Provisão 1/3 de Férias 1/12 avos	111,11
Provisão 1/12 avos de 13º Salário	333,33
Vale Alimentação – Valores base para Cresol Integração	1.349,00
Plano de Saúde	150,00
Custo Total do Colaborador em um mês	7.419,00

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A tabela 4 demonstra de forma resumida os gastos aproximados e estimados para a execução do projeto.

Tabela 4 – Previsão de Dispêndios

Descrição dos Dispêndios	R\$/Mês
1 - Adequação sistêmica para o Encarteamento**	1.000,00
2 - Contratação de Colaborador externo com capacitação**	7.419,00
Dispêndios Totais	8.419,00

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

** Valores estimados

No primeiro item onde menciona a adequação dos sistema para suportar uma interface para divisão de carteira é uma valor estimado, visto que há a necessidade de uma implantação de cima pra baixo via sistemas, partindo da Confessol responsável pelos ajustes e adequações em todos os sistema de automação/gestão e decisão que hoje a cooperativa tem. Essa mudança tem como foco atender o

objetivo de segmentar as carteiras e não se têm valores palpáveis para uma agência tendo em vista que a mudança atende todo o sistema Cresol.

Já para o item dois o alvo é atender o objetivo da agência possuir colaborador capacitado para a função, a opção levantada foi a com maior dispêndio, que seria a contratação de agente externo de preferência com experiência no ramo P.J em outras instituições, tendo em vista um salário inicial mediano e décimo terceiro salário, somados ao benefício do vale alimentação, plano de saúde e incidência de encargos trabalhistas obrigatórios sobre os proventos. Outra opção que é viável e com menor custo seria capacitar um colaborador internamente para função, com treinamento e especializações para a função, porém essa opção de menor custo não foi levantada, visto que o custo com maior dispêndio foi escolhido como objeto do estudo.

5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO

O objetivo do projeto com a implementação de uma carteira P.J especializada em atender o cooperado de forma consultiva e eficaz é promover resultados com o volume de negócios que a área entrega.

5.1 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

Desta forma a tabela 5 a seguir mostra a previsão estimada nas Receitas promovidas com o objeto do estudo bem como as despesas estimadas com a implantação e execução do modelo.

Tabela 5 – Demonstração do Resultado do Exercício

Demonstração do Resultado do Exercício - 1 Mês	
Discriminação	R\$
(+) RECEITAS DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	50.000,00
Operações de Crédito	50.000,00
(-) DESPESAS DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	6.700,00
Operações de Captação no Mercado	1.700,00
Operações de Empréstimos e Repasses	0,00
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	5.000,00
(=) RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	43.300,00
(+/-) OUTRAS RECEITAS/DESPESAS OPERACIONAIS	3.881,00
(+) Receitas de Prestação de Serviços	6.000,00
Receita com Seguros	3.000,00
Receita com Consórcios	3.000,00
(+) Rendas de Tarifas Bancárias	6.300,00
Receita com Pacote de Serviços	1.800,00
Receita com TAC	4.500,00
(+) Outras Receitas Operacionais	500,00
Receita com Máquina <i>Solpay</i>	500,00
(-) Despesas de Pessoal	7.419,00
(-) Outras Despesas Administrativas	500,00
Treinamentos	500,00
(-) Despesas Tributárias	-
(-) Outras Despesas Operacionais	1.000,00
Desenvolvimento do Sistema	1.000,00
(=) RESULTADO OPERACIONAL	47.181,00
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	-

RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE O LUCRO E PARTICIPAÇÕES	47.181,00
(-) Provisão para Imposto de Renda	-
(-) Provisão para Contribuição Social	-
RESULTADO DE SOBRAS/PERDAS LÍQUIDO	47.181,00

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A projeção para 1 mês irá, portanto, irá confrontar a realização das receitas e despesas e a apuração de um resultado também de forma estimada especificamente com o modelo. A apuração desses valores originaram-se com base no aumento de 60 contas P.J, nesse aumento a carteira estimada logo para o primeiro mês resultaria no resultado acima apresentado na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA

5.2.1 Taxa Interna de Retorno – TIR

Tabela 6 – TIR

Fluxo da TIR	
Meses	CF
0	-15.619,00
1	62.800,00
2	62.800,00
3	62.800,00
4	62.800,00
5	62.800,00
6	62.800,00
7	62.800,00
8	62.800,00
9	62.800,00
10	62.800,00
11	62.800,00
12	62.800,00
TIR	402%

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Assim, a partir do resultado obtido, conforme tabela 6, classifica-se o investimento destinado as atividades de segmentação de cooperados P.J e

atendimento consultivo se mostram atraente, uma vez que a TIR apresenta valor de 402%, expressivamente maior que o a taxa mínima de atratividade de 10%.

5.2.2 Valor Presente Líquido – VPL

Tabela 7 – VPL

Valor presente líquido	
Meses	CF
0	-15.619,00
1	62.800,00
2	62.800,00
3	62.800,00
4	62.800,00
5	62.800,00
6	62.800,00
7	62.800,00
8	62.800,00
9	62.800,00
10	62.800,00
11	62.800,00
12	62.800,00
VPL	R\$427.899,85
412.280,85	

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

5.2.3 Payback Descontado

Tabela 8 – Payback Descontado

Fluxos	Valor	V.P.	Saldo
0	-15.619,00		-15.619,00
1	62.800,00	57.090,91	41.951,91
2	62.800,00	51.900,83	93.852,74
3	62.800,00	47.182,57	141.035,31
4	62.800,00	42.893,24	183.928,55
5	62.800,00	38.993,86	222.922,41
6	62.800,00	35.448,96	258.371,37
7	62.800,00	32.226,33	290.597,70
8	62.800,00	29.296,66	319.894,37
9	62.800,00	26.633,33	346.527,70
10	62.800,00	24.212,12	370.739,81
11	62.800,00	22.011,02	392.750,83
12	62.800,00	20.010,02	412.760,85

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Tabela 7 apresenta horizonte de tempo em que o investimento será recuperado pelos fluxos de caixas descontados mensais, logo, é o período em que a empresa inicia sua margem de lucratividade que será a partir do primeiro mês.

5.2.4 Índice Benefício Custo - IBC

Tabela 9 – IBC

Índice benefício custo (IBC)		
IBC =	427.899,85	27,39
	15.619,00	

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Para o valor apurado do IBC, pode-se auferir que o investimento deve ser aceito, visto que para cada real investido o benefício será de R\$ 27,39.

6 OBSERVAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo principal avaliar a viabilidade de realizar a implementação da segmentação de carteira na área de Pessoa Jurídica e adotar um modelo de atendimento consultivo a esse público por parte dos Gerentes de Negócios e Gerente de Agências, afim de promover otimização de resultados.

Inicialmente verificou-se que o segmento empresarial vem apresentando evolução dentro da agência de estudo, foi apurado que houve um crescimento no número de contas P.J de Janeiro a Junho 2020 em 34 contas, o que representa aumento de 109,68%, o que demonstra a necessidade de atender esse público, que compõe uma fatia muito grande nos resultados das instituições financeiras concorrentes e que a Cooperativa Cresol tem um mercado em potencial muito para alcançar.

Posteriormente foi identificado os gargalos do projeto com intuito de mensurar os custos para uma possível implantação, sendo dois fatores com a necessidade de ajustes, o primeiro é a adequação dos sistemas utilizados para que possam suportar a diferenciação das contas empresariais bem como o fornecimento de informações que possam ser utilizadas para tomadas de decisões ou realizações de estratégias de negócios por parte dos gestores de contas. Por conseguinte a segundo gargalo identificado seria a necessidade de um gestor com atribuição no modelo consultivo sugerido para atender o segmento empresarial, o que foi sugerido neste trabalho seria a contratação de um profissional com experiência externa para a função, esse por sinal seria a opção com mais custo para atender a demanda, ainda apesar de não mensurado existe a possibilidade de capacitar um colaborador internamente na agência para função, isso demandaria um menor custo, entretanto optou-se por utilizar a opção com maior custo para a análise.

O levantamento dos custos para essas duas áreas foram estimadas para um mês, valor de R\$ 1.000,00/ mês para adequação sistêmica e R\$ 7. 419,00 com um colaborador externo contratado (Salário Bruto+ encargos trabalhistas+ benefícios), somadas a R\$ 500,00 em realização de treinamentos formando assim os custos fixo diretos com a implantação. Acrescendo os valores estimados de R\$ 5.000,00 com provisão dos créditos que iriam ser gerados com os negócios estimados e os juros pagos com a captação em aplicação financeira estimada para um mês de R\$ 1.700,00, subtotalizando R\$ 6.700,00 nesses gastos indiretos, e por fim totalizando R\$ 15.619,00, como dispêndios totais mensais com o projeto.

No que se refere aos aspectos financeiros de viabilidade, primeiramente levantou-se as possibilidades de negócios com o segmento, sendo eles em um âmbito geral: aumento no número de cooperados; aumento nas receitas com tarifas de conta com, pacote de serviços e taxas de liberações de crédito; aumento nas receitas com o *spread* dos créditos na modalidade comercial (capital de giro, desconto de recebíveis, investimento, cheque especial, rotativo, etc); aumento no capital social; aumento no volume de consórcio e seguros vendidos; aumento da captação a vista (valores em conta corrente) e a prazo (aplicações financeiras); aumento no número de máquinas de cartão (Solpay).

Quanto as receitas apuradas de forma estimadas para um mês, chegou-se a o valor de R\$ 62.800,00, sendo R\$ 50.000,00 com receita financeira nas operações de crédito somadas a R\$ 6.000,00 nas receitas com prestação de serviços (compostas por receitas com consórcio e seguros, R\$ 3.000,00 cada), valor de R\$ 6.300,00 com tarifas (R\$ 1.300,00 com pacotes de serviços, média de R\$ 30,00 p/ conta) e R\$ 4.500,00 com Tarifa de liberações de crédito (R\$150,00 taxa mínima da TAC multiplicada a pelo menos 30 créditos como estimativa).

Na apuração estimada da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) ao final chegou-se a o valor de R\$ 47.181,00 com resultado de sobras no exercício de um mês, levando em conta todas as receitas estimadas e a redução das despesas.

Para o cálculo da Taxa Interna de Retorno (TIR) o investimento se mostrou atraente, ficando em 402%, expressivamente maior que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 10% que foi utilizada como referência. Quanto ao horizonte de tempo em que o investimento poderá ser recuperado, através do *Payback* descontado verificou-se que será a partir do primeiro mês. E concluindo com o valor apurado do Índice Benefício Custo (IBC), pode-se auferir que o investimento deve ser aceito, visto que para cada real investido o benefício será de R\$ 27,39.

Por fim com base nestes aspectos apresentados é possível afirmar que o estudo promoveu uma análise positiva na implantação do modelo de trabalho para o segmento empresarial.

7 REFERÊNCIAS

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Manual de Gestão das Cooperativas: Uma Abordagem Prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHIMMELFENIG, Cristiano. **Artigo Cooperativismo de crédito: uma tendência.** RACI - Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau, v. 5, n. 10, janeiro/junho 2010.

VICENTINO, Cláudio. História Geral e do Brasil: Volume Único. São Paulo: Scipione, 2001. (Série Parâmetros).

WEINSTEIN, A. Segmentação de Mercado. São Paulo: Atlas, 1995.

WOILER, Samsão. MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise.** 2ª. Ed. Atlas: São Paulo, 2010.