



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

RAFAEL FRAGA NOTARGIACOMO

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO:
EXPANSÃO ATRAVÉS DE BASES AVANÇADAS DE NEGÓCIOS**

Santa cruz do Sul

2018

RAFAEL FRAGA NOTARGIACOMO

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO:
EXPANSÃO ATRAVÉS DE BASES AVANÇADAS DE NEGÓCIOS**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Bernardino José da Silva,

Santa Cruz do Sul

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço fraternalmente a GADU e a minha família que me mostraram que nunca é tarde para retomar os estudos e que todo esforço é recompensado. A todo apoio recebido pela equipe da Unisul, desde o momento do reaproveitamento das matérias, até com minhas mudanças de Polos, modificando locais de prova algumas vezes com pouco tempo para operacionalizar.

Dedico principalmente aos meus três filhos e minha esposa, que tiveram que conviver com minha “presença ausente”.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	7
2.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS.....	7
3 PLANO ESTRATÉGICO	8
3.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	8
3.2 ANÁLISE DO SETOR.....	9
3.3 ANÁLISE INTERNA.....	9
3.4 ANÁLISE SWOT.....	10
3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	11
3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
4 PLANO DE MARKETING	11
4.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS.....	12
4.2 MERCADO CONSUMIDOR.....	12
4.3 FORNECEDORES.....	13
4.4 CONCORRÊNCIA.....	13
4.5 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	17
4.6 OBJETIVOS DE MARKETING.....	18
4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	18
4.8 PLANO DE AÇÕES DE MARKETING.....	18
5 O PLANO DE OPERAÇÕES	19
5.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA).....	19
5.2. TECNOLOGIA E OPERAÇÃO.....	19
5.3 QUADRO FUNCIONAL.....	21
5.4 LOCALIZAÇÃO.....	22
6 INVESTIMENTO, RECEITAS E CUSTOS	22

6.1 INVESTIMENTO INICIAL.....	22
6.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO.....	22
6.3 RECEITAS.....	23
6.4 CUSTOS.....	23
6.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	24
6.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE).....	26
7. AVALIAÇÃO ECONÔMICA.....	27
7.1 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	27
7.2 TAXA DE LUCRATIVIDADE.....	27
7.3 TAXA DO RETORNO DO INVESTIMENTO.....	27
7.4 PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (PAYBACK).....	27
7.5 TAXA INTERNA DE RETORNO.....	28
7.6 VALOR PRESENTE LÍQUIDO.....	28
8. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	28
8.1 PROJEÇÕES.....	28
9. AVALIAÇÃO SOCIAL.....	29
9.1 CUSTOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS.....	29
10. CONCLUSÃO.....	31
11.REFERÊNCIAS.....	32

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho visa apresentar um modelo de expansão para Bancos médios e pequenos, com maior assertividade, com menor estrutura física, com melhor eficiência, através de escritórios de negócios em regiões com grande potencial, mas que é servida geralmente apenas pelos grandes Bancos, visando atrair médias e grandes empresas.

Especificamente no Banrisul essa ampliação da rede de atendimento servirá para melhorar a abrangência nacional, uma vez que o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. possui 95% de sua rede situada no Estado de origem, possuidor de menos de 10% do PIB, participando muito pouco dos demais 90% do PIB nacional.

2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Proposição da ampliação de um negócio, especificamente para a Superintendência Outros Estados, a qual abrange todos os Estados brasileiros acima de Santa Catarina, no âmbito do Banrisul, pois acredito que essa instituição verificar o momento para aproveitar algumas oportunidades.

- a) O nome da organização: Banrisul SA
- b) A constituição legal: Instituição Financeira, Empresa de Grande Porte, S.A. Capital Aberto.
- c) Proprietário da organização: Empresa de capital aberto, porém com capital votante majoritariamente nas mãos do Estado do Rio Grande do Sul.

2.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

Como a ampliação dar-se-á através de abertura das BAN-Bases Avançadas de Negócios, atuando como um banco de negócios para PJ-Pessoa Jurídica de médio e grande porte e seus colaboradores de cargos gerenciais, diretivos e seus sócios com produtos e serviços aderentes ao público a ser trabalhado.

As BANs serão vinculadas a agência mais próxima e terão estrutura compacta, com um GM-Gerente de Mercado, dois GN-Gerentes de Negócios, um Supervisor, dois escriturários, sendo que um deles pode vir a ser um estagiário. Nesta estrutura dispensa-se a presença do GG-Gerente Geral, do GA-Gerente Adjunto(Administrativo), operadores de caixa e dos vigilantes, o que importa muita economia. Como não haverá caixas, nem a movimentação de numerário(dinheiro) não haverá a necessidade do carro forte, porta giratória e tampouco vidros blindados. Outra vantagem é não haver a necessidade de ser uma unidade térrea, podendo ser o que chamamos de unidade aérea, que é uma sala em um prédio comercial.

O objetivo é que essas Bases tenham volume de negócios tal qual uma agência e com isso tornar-se uma, sem que tenhamos a necessidade de alterarmos o layout econômico, pois seria necessário somente uma mudança, sairia o Gerente de Mercado e entraria o Gerente Geral, as demais posições permaneceriam inalteradas, podendo ter ampliadas as quantidades de GN e de escriturários por necessidade do serviço.

Para o público PJ, produtos como folha de pagamento e cartões de benefícios (alimentação, refeição e combustível) somente para atendimento de filiais nos Estados do RS e de SC, produtos de crédito terão suas linhas disponibilizadas, com exceção das linhas de crédito rural e Finep, pois são linhas restritas e o Banrisul tem por diretriz trabalhá-las somente no RS. Produtos de parceria comercial como consórcio, títulos de capitalização, seguros diversos(automóvel individual e frota, patrimonial, vida em grupo e vida individual), Previdência Privada, Fundos de Previdência para os Institutos de Previdência Municipais e Estaduais.

Os serviços de caixa não serão oferecidos dentro de um prazo mínimo de cinco anos quando deverá ser revisto se haverá a necessidade de implantação, todo o acesso ao sistema conta corrente e seus serviços será efetuado através do Office Banking, acesso via internet da conta corrente. Para o público PF selecionado, linhas de crédito pessoal, imobiliário, CDC, leasing, cartões de crédito parcerias Visa e Mastercard para correntistas e não correntistas(Platinum, Black e Infinite), previdência privada, seguros diversos e títulos de capitalização.

3 PLANO ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Fatores	Aspectos analisados
Econômicos	>Os bancos de negócios focam mais nos grandes centros; >Os maiores concorrentes nas cidades são bancos de varejo e atuam de uma forma mais abrangente; >Empresas de médio e grande porte muitas vezes demandam dois ou mais parceiros financeiros.
Político-legais	>Não ha implicação legal, ou algum tipo de benefício fiscal. >A instituição Banrisul atua no nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, propiciando uma maior segurança ao cliente quanto ao risco de imagem.
	>Preconceito à marca Banrisul, pois trata-se de Banco público,

Socioculturais	regional e gaúcho; >Procurar demonstrar aos gestores, que a presença do Banrisul será permanente e que a parceria será duradoura e benéfica para ambos.
Tecnológicos	>Área tecnológica desenvolvida e fornecida pela matriz, como é efetuado para toda a rede; >Deixar o cliente ciente de que o Banrisul faz investimentos contínuos em tecnologia e em segurança da informação e é reconhecido por tal postura, promovendo anualmente um Fórum Internacional de TI, o qual já está em sua 10ª edição.

3.2 ANÁLISE DO SETOR

- 1 - possibilidade de entrada de novos concorrentes – intensidade média;
- 2 - rivalidade entre as empresas existentes no setor – intensidade média;
- 3 - ameaça de produtos substitutos – intensidade fraca;
- 4 - poder de negociação dos compradores – intensidade média;
- 5 - poder de negociação dos fornecedores – intensidade média.

3.3 ANÁLISE INTERNA

Áreas	Aspectos analisados
Produção	Os aspectos a se considerar nesse projeto são os custos reduzidos de implantação e manutenção aos comparados com uma agência, pois os processos, produtos, qualidade, confiabilidade, pesquisa e desenvolvimento, são itens mais institucionais.
Recursos Humanos	Dentro do processo de abertura das Bases primeiramente seriam ofertadas as vagas internamente, caso alguma posição não seja preenchida deverá ser solicitado o direcionamento do funcionário para preenchimento da vaga a

	<p>bem do serviço e posteriormente incluída a vaga no processo seletivo a ser realizado.</p> <p>Caso haja vaga de estagiário o CIEE, parceiro habitual do Bannrisul, fará a seleção</p>
Finanças	<p>Custo reduzido com folha de pagamento e custos fixos aumentarão lucratividade esperada;</p> <p>Devido ao custo reduzido o payback deve ser atingido em 24 meses;</p> <p>Em apenas 12 meses as receitas já estarão cobrindo os custos.</p>
Marketing	<p>Para abertura de mercado existe o trabalho de prospecção da área de negócios apresentando um trabalho direcionado, promovendo a ampliação do market share com qualidade, promovendo o marketing de referência de forma mais assertiva.</p>

3.4 ANÁLISE SWOT

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Custo reduzido;</p> <p>Funcionários qualificados e focados;</p> <p>Abordagem diferenciada;</p> <p>Produtos aderentes ao perfil da empresa e dos gestores;</p> <p>Oferta de operações estruturadas;</p> <p>Repassador do BNDES;</p>	<p>Desconhecimento inicial da marca;</p> <p>Indisponibilidade de alguns produtos de varejo como folha de pagamento e cartão de benefícios para as empresas sem filial no RS e SC;</p> <p>Mercado novo, iniciando do zero em receitas;</p>

	Não ter apoio do marketing na mídia.
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
<i>Mercado com menos opções de bancos;</i> <i>Ampliação de receitas em mercado inexplorado;</i> <i>Aumento da base geográfica;</i>	<i>Inadimplência;</i> <i>Crise econômica;</i> <i>Mudança de governo;</i>

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Ampliação da base de clientes nas regiões atendidas pelas BAN de forma que em até 05 anos a base transforme-se em agência.

Entende-se que nos dois primeiros anos sejam abertos 05 BAN, com mais 05 sendo abertos nos próximos 02 anos, tendo ao final de 07 anos das 15 BAN inauguradas, ao menos 06 transformadas em agências.

Quanto ao resultado financeiro espera-se que em 04 anos representem algo próximo de 0,71% do resultado líquido do Banco, chegando a 1,50% em 07 anos.

3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Posicionar-se como banco parceiro para os investimentos da empresa, estando sempre próximos, com visitas in loco, facilitando a vida do cliente.

Ofertar produtos aderentes ao perfil do mercado a ser atendido, com operações estruturadas, custo competitivo, agilidade nos processos.

4 PLANO DE MARKETING

4.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

O escritório de negócios tem por sua principal característica o baixo custo de implantação e manutenção, uma vez que os maiores formadores dos custos das agências não são necessários, como cofre, vigilantes, porta giratória, serviços de caixa, salário do gerente geral e o carro forte, com isso o custo implantação de três BAN-Bases Avançadas de

Negócios equivale-se ao de apenas uma agência, conforme projeto piloto da Barra da Tijuca demonstrou.

A ampliação da capilaridade da rede trará uma aproximação maior com o cliente, contemplando regiões industriais com um atendimento personalizado. A estrutura também permite uma maior agilidade nos processos.

Os produtos oferecidos têm similaridades com os demais produtos do mercado em geral, porém devido ao direcionamento para empresas de médio e grande porte, conseguem-se diferenciais competitivos, como customização dos seguros patrimoniais e de vida em grupo, consórcio com uma das menores taxas de administração do mercado e vendido exclusivamente para clientes Banrisul, também possui o menor índice de reclamações no ranking de reclamações do Banco Central dentre os bancos ditos de varejo.

Outro produto que possui diferencial competitivo é o crédito geral, com operações estruturadas conforme a demanda e condições do cliente.

FIDC, factoring, algumas cooperativas, ofertam linhas de crédito geral, porém ainda são pouco competitivos no que se refere a custos e na captação apesar de muitas vezes ter melhor remuneração, possuem maior risco, o que é uma característica comum. Administradoras de consórcio independentes ou de grupos não bancários detêm boa fatia do mercado.

4.2 MERCADO CONSUMIDOR

O perfil do cliente alvo são empresas com faturamento anual acima de R\$ 12.000.000,00, com tempo de mercado acima de 03 anos, que não apresentam impedimentos financeiros.

O radar das BAN é utilizado um limite máximo de 300Km de distância, porém sempre que exceder 150Km deverá efetuar algumas verificações prévias obrigatórias, como nível de endividamento versus faturamento e se a empresa vem sendo lucrativa, não apenas EBITDA positivo.

Eles entendem que cada GN-Gerente de Negócios nos primeiros dois anos prospectando e efetivando 08 novos clientes por semestre a BAN torna-se viável, sendo necessário após isso operar conforme as potencialidades da região, pois se no estudo

preliminar da região identificou-se maior potencial poderá ser aberta vaga de novo GN para prospecção, que terá sua meta balisada no desempenho dos gerentes atuais.

4.3 FORNECEDORES

Não há fornecedores com significância que demande uma atenção especial, pois os materiais de escritório e de limpeza que serão basicamente os únicos que realmente deverão ser adquiridos no mercado, são de fácil localização.

Os produtos de informática e sua manutenção são regidos por contrato e devem ter cobertura nacional.

4.4 CONCORRÊNCIA

Item	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Produto	Banco de varejo regional e negócios	Banco de varejo Bradesco	Banco de negócios Safra	Banco de varejo Santander
Participação do mercado (em vendas)	0,8%	18%	1,4%	5,0%
Atendimento	Visita as empresas	Recebe na agência	Visita as empresas	Visita as empresas
Atendimento pós-venda	Contínuo	Contínuo	deficitário	Contínuo
Localização	Regiões específicas	diversos	Regiões específicas	Capilaridade media
Divulgação	Sem mídia, contato	Mídia ostensiva	Sem mídia, contato telefônico	Mídia ostensiva

	telefônico			
Garantias oferecidas	Diversas	Diversas	Diversas	diversas
Política de crédito	Conservadora	Conservadora	Arrojada de curto prazo.	Moderada
Preços	Competitivo no Mercado foco	Competitivo	Competitivo	Competitivo
Qualidade dos produtos	Alta	Alta	Alta	Alta
Reputação	Forte regionalmente no RS.	Forte nacionalmente em todos segmentos	Reconhecido em grandes praças como banco da comunidade judaica. Penetração em médias empresas e clientes de alta renda	Reconhecido nacionalmente, com foco mais para o varejo PJ
Tempo de entrega	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Canais de venda utilizados	Internet, telephone, Smartphone, local	Internet, telephone, Smartphone, local	Internet, telephone, Smartphone, local	Internet, telephone, Smartphone, local

Capacidade de produção	De acordo com os ativos e normas de Basiléia	De acordo com os ativos e normas de Basiléia	De acordo com os ativos e normas de Basiléia	De acordo com os ativos e normas de Basiléia
Recursos humanos	Contratação mediante aprovação em concurso publico, exigência mínima ensino médio. Baixo turnover.	Contratação através de análise de curriculum vitae. Turnover médio.	Contratação através de análise de curriculum vitae. Turnover alto	Contratação através de análise de curriculum vitae. Turnover Alto
Métodos gerenciais	Swot	Swot	Swot	swot
Métodos de produção	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Estrutura econômico-financeira	Resultado ainda baseado em crédito, tendo sua estrutura de receita direcionada para serviços, inadimplência alta, banco público com possibilidades de privatização	Ainda reestruturando após aquisição do HSBC, boa receita advinda de serviços, mas com boa rentabilidade no crédito, inadimplência em níveis aceitáveis para	Resultado amparado basicamente em crédito, um dos melhores índices de inadimplência do mercado	Boa rentabilidade através de serviços, bons índices de inadimplência

	em 2018	o mercado atual		
Flexibilidade	<p>Banco mais conservador, por ser banco público algumas práticas não se aplicam sem a devida anuência do TCE-RS.</p> <p>Grande parte dos processos e atribuições são determinados pelo Banco Central.</p> <p>Praticamente todos os produtos e serviços estão disponíveis por meio digital, porém o Banco Digital ainda está em fase de projeto.</p>	<p>Apesar de possuir uma administração conservadora, grande parte dos processos e atribuições são determinados pelo Banco Central.</p> <p>Seu banco digital já foi lançado.</p>	<p>Banco com dono, grande parte dos processos e atribuições são determinados pelo Banco Central, não há informações de lançamento de banco digital.</p>	<p>Único banco internacional com capilaridade no Brasil, já lançou seu banco digital, grande parte dos processos e atribuições são determinados pelo Banco Central.</p>
Formas de competição	<p>Taxas competitivas e agilidade no processo</p>	<p>Marketing ostensivo, rede amplamente capilarizada e</p>	<p>Agilidade no processo</p>	<p>Marketing ostensivo, rede com certa capilaridade,</p>

		oferta completa da linha de produtos		oferta completa da linha de produtos
--	--	--	--	--

Respeitando as qualidades e aproveitando as dificuldades dos concorrentes, através de um posicionamento próximo a comunidade objeto da prospecção, tendo diferenciais competitivos com custo e agilidade nos processos, desenvolvido através de profissionais selecionados e treinados conforme esse direcionamento, trará o resultado esperado dentro do prazo desejado.

Com o entendimento que para cada ação haverá uma reação, esse mercado é altamente competitivo principalmente nos grandes centros, porém em muitas cidades de médio porte, com a menor oferta de opções os demais concorrentes acabam não sendo tão competitivos como deveriam.

4.5 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Devido a ter produtos e serviços para todos os tipos de empresas de médio e grande porte, a única segmentação necessária é a de faturamento e das localidades.

Apesar do público alvo ser empresas com faturamento acima de R\$ 12.000.000,00/ano, com faturamento acima de R\$ 3.600.000,00 ao ano, sem teto máximo, serão contempladas.

Quanto às localidades serão objetos de prospecção as empresas dentro do raio de até 300Km a partir da cidade sede da BAN.

4.6 OBJETIVOS DE MARKETING

Por política institucional não há campanhas de marketing para fora do Rio Grande do Sul, os canais de divulgação com maior penetração nacional são as camisetas dos times de futebol, principalmente Grêmio e Internacional.

O modelo atual de expansão da carteira das agências será mantido, o contato inicia através de contato telefônico buscando a agendamento de uma reunião na empresa, como divulgação na reunião, entrega-se um kit com alguns itens com a marca Bannisul e algumas empresas do grupo, como agenda, calendário, cadernos, canetas e sacolas ecológicas.

4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Por tratar-se de produtos destinados a empresas de médio e grande porte, onde os custos dependem muito do perfil da operação, constituição das garantias, prazo, risco e rating do cliente, a estratégia de expansão é de apresentar custos competitivos ao cliente conforme características apresentadas.

4.8 PLANO DE AÇÕES DE MARKETING

Objetivo(s) de marketing	Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Expandir a marca e seus produtos no segmento específico	Expansão da carteira de clientes	Entrega de brindes	Área comercial	Na visita de apresentação, na aquisição de produtos de parceria.	Acompanhamento do GM-Gerente de Mercado
	Manutenção e expansão de carteira de crédito e serviços	Manter contato constante e visitar com a frequência que se entenda necessário.	Área Comercial	Ação contínua	Acompanhamento Gerente de Mercado e GN-Gerente de Negócios
	Aproximação com o público alvo	Participar dos eventos identificados como potenciais	Área Comercial	Ação contínua	GM e GN

5. O PLANO DE OPERAÇÕES

5.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)

Na primeira etapa de implantação a capacidade de atendimento será de 600 a 1.000 clientes, contabilizando as empresas e as pessoas físicas vinculadas.

Após a consolidação do modelo, gradualmente serão ampliadas as carteiras, considerando também o potencial da região. Esse entendimento fará com que se amplie ou não a quantidade de Bases Avançadas de Negócios na região ou ainda, que se abram agências.

5.2. TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Os equipamentos que serão utilizados são fornecidos conforme padrão do Banco, como mobiliário, identidade visual, equipamentos eletrônicos.

Para o mobiliário, sua composição terá 06 mesas de atendimento com espaço para o computador, além de 02 gavetas e 06 cadeiras secretárias. Para a sala de reunião, teremos uma mesa retangular e mais 06 cadeiras que a acompanham. A climatização da sala dependerá do conceito da imóvel alugado, mas geralmente entre dois e quatro aparelhos split.

A identidade visual é elaborada pela Unidade de Engenharia do Banco, atendendo os preceitos de modernidade, economicidade e praticidade já utilizados nas agências mais recentes.

Para o ideal funcionamento da BAN, precisaremos de uma estação de servidor, uma bateria de no-breaks, computadores tantos quanto necessários a atender o quadro funcional, uma impressora e um sistema de vídeo conferência.

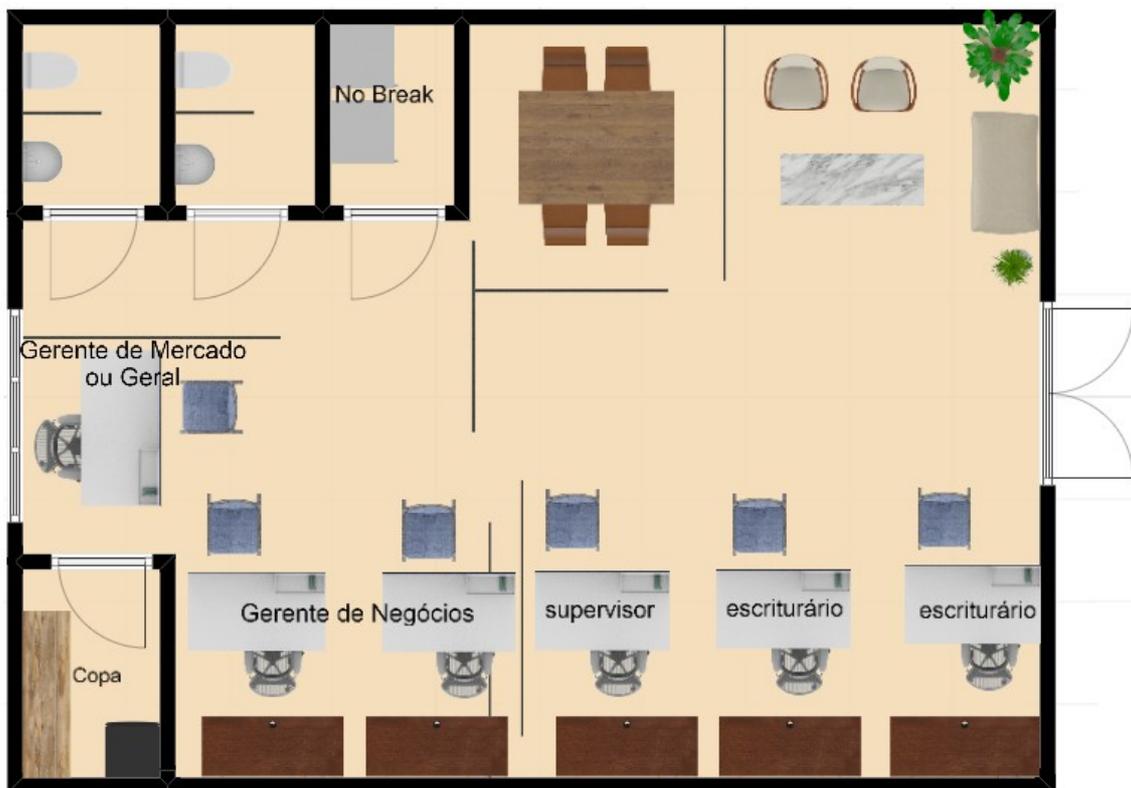
Devido a característica de o projeto tratar de uma expansão da rede de atendimento, os procedimentos operacionais e seu fluxograma atenderão o que hoje temos nas agências dentro do segmento middle e corporativo.

Para abertura de relacionamento é necessário conhecer o cliente, isto se dá por meio de visita in loco do GN-Gerente de Negócios acompanhado ou pelo GG-Gerente Geral ou por outro GN onde é efetuado um check-list com diversos dados da empresa, são eles cambiais, financeiros, comerciais, administrativos e aspectos gerais. O recebimento da documentação contendo os dados de constituição, seus dados contábeis e a autorização para consulta nos órgãos legais, conforme legislação vigente, serão repassados ao Supervisor que determinará o escriturário ou estagiário para proceder a abertura do cadastro.

Com isso, far-se-á uma pesquisa a fim de verificar se há algum impedimento ou restrição, em caso positivo questiona-se o cliente para verificar se há um esclarecimento pertinente, caso contrário encerra-se o relacionamento.

Não havendo restrições ou tendo a situação esclarecida, a partir daí já é possível efetuar a abertura da conta corrente e o cliente poderá operacionalizar sua conta para pagamentos, movimentações em geral e aplicações financeiras, para empresas que esperam operar com crédito elabora-se um parecer com as informações prestadas pela empresa, considerando também o segmento e expectativa do mercado. Neste parecer será solicitada a abertura de um Limite de Risco, o que irá balizar as futuras operações de crédito.

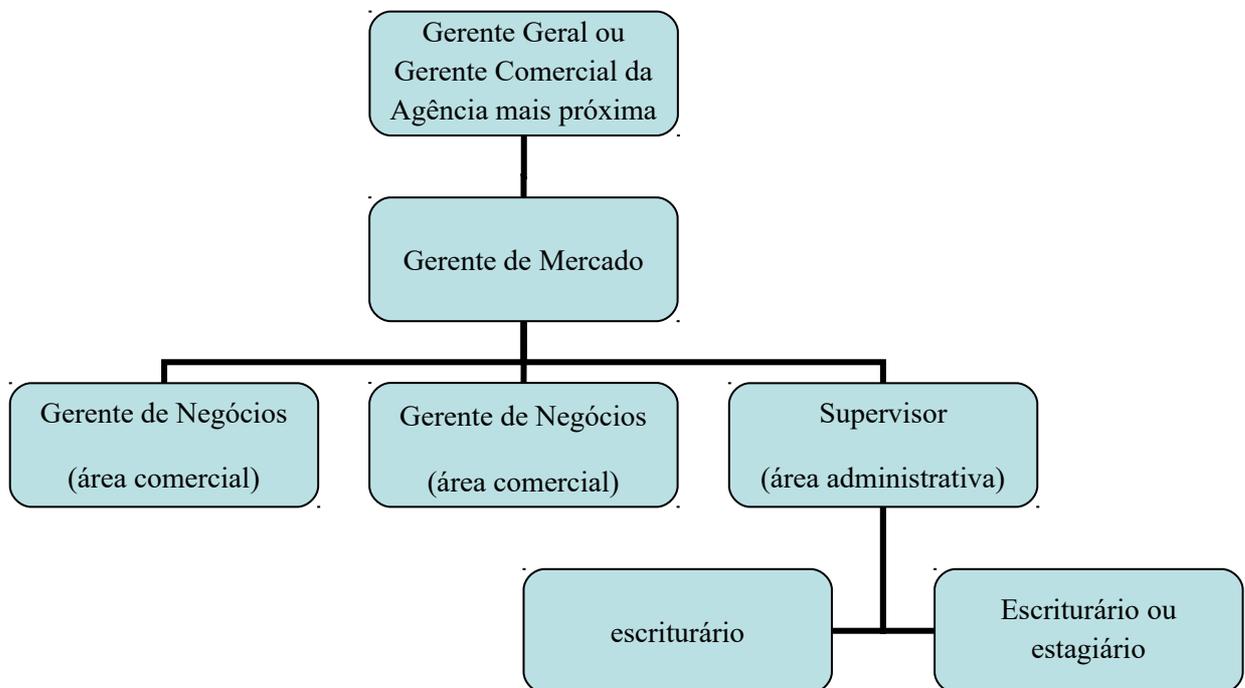
O modelo é adaptável a qualquer modelo de sala comercial, com um mínimo de 75m², pois após a acomodação do no-break, do servidor e da sala de reuniões, as mesas podem ser dispostas de qualquer maneira, até mesmo juntas uma a outra.

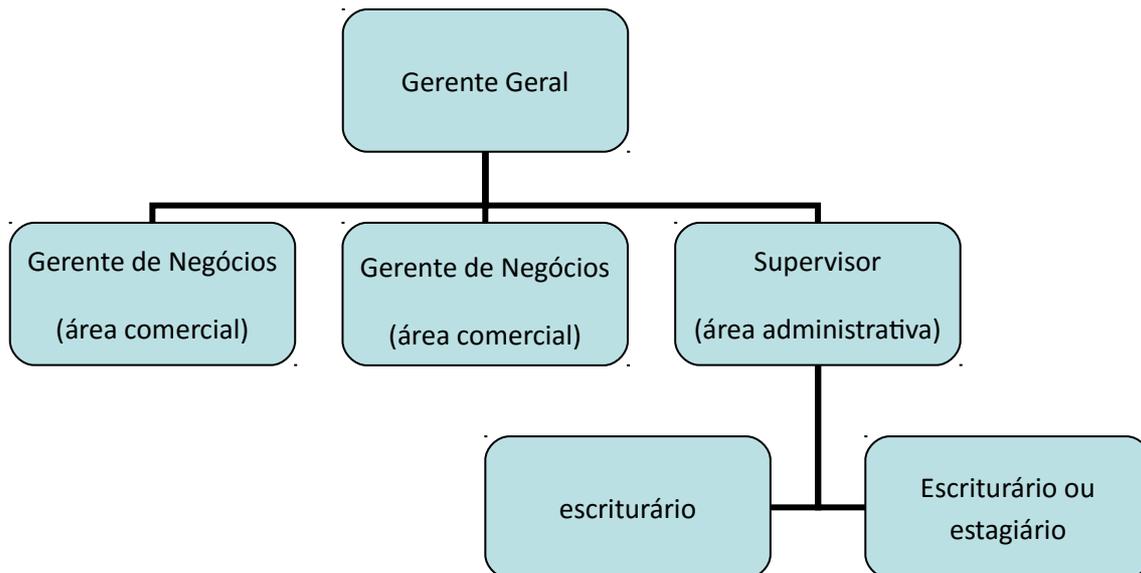


5.3 QUADRO FUNCIONAL

Como elaborado na primeira parte do trabalho, o quadro funcional será otimizado com apenas 06 funcionários e uma pessoa terceirizada para o serviço de limpeza.

Abaixo seguem layouts, sendo o primeiro da implantação como BAN e o segundo quando após consolidação da estrutura torna-se Agência autônoma.





5.4 LOCALIZAÇÃO

As cidades selecionadas para receber essas BAN devem possuir algumas características econômicas e populacionais. Cidades pólos como Ribeirão Preto, Bauru, Franca e Campinas em São Paulo, Petrópolis, Macaé, Barra Mansa no Rio de Janeiro e Juiz de Fora, Uberlândia e Ipatinga em Minas Gerais, serão as primeiras a receber as Bases.

A escolha destas cidades é por estarem situadas em regiões com bom desenvolvimento econômico, presença de grandes empresas e com excelente potencial de negócios.

6 INVESTIMENTO, RECEITAS E CUSTOS

6.1 INVESTIMENTO INICIAL

Até R\$ 1.000.000,00 considerando aquisição de mobiliário, aluguel do imóvel e obra civil conforme projeto arquitetônico desenvolvido internamente pela equipe de engenharia do próprio Banco.

6.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO

Devido ao Capital do Banco e destinação de recursos para investimentos e implantação serão utilizados apenas recursos próprios para abertura e implantação das Bases Avançadas

6.3 RECEITAS.

Considerando que o objetivo por BAN em 02 anos é obter a rentabilidade necessária para atingimento das metas, espera-se chegar a um volume aproximado de R\$ 200.000.000,00, divididos em diversas linhas de crédito e produtos de relacionamento.

Uma vez que nas primeiras praças onde teremos as Bases possuímos clientes de grande porte, esse volume é factível. Sua divisão adequada seria R\$ 100.000.000,00 em linhas externas como ACC, ACE, PPE, Finimp e 4131, para crédito geral R\$ 90.000.000,00 considerando linhas de capital de giro e demais linhas de desenvolvimento, para linhas de cheque especial R\$ 5.000.000,00 e produtos estratégicos agregando parcerias teremos R\$ 2.000.000,00 em consórcios, além de capitalizações, seguros e cartões empresariais.

A captação de recursos dar-se-á através de CDB, Letras Financeiras, Letra de Crédito Imobiliário, Poupança e depósito a vista. Como forma de rentabilizar também há captações através de Fundos de Investimentos operados pela Banrisul Corretora.

Com a consolidação da Base, como deve acontecer nas agências os custos oriundos da folha de pagamento deve ter cobertura total pelas tarifas cobradas.

O custo mensal da BAN projetada será aproximadamente de R\$ 90.000,00, excetuando-se os custos financeiros, como provisão legal para cobertura de eventuais operações levadas a prejuízo em decorrência da inadimplência.

A receita bruta anual deverá chegar aos R\$ 9.000.000,00.

6.4 CUSTOS

Item de custo operacional	Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)	Valor (\$) *
Comissão de vendas sobre os produtos de relacionamento(capitalização, consórcio, seguros em geral, previdência privada)	Vendas	50.000,00
Despesa de deslocamento(táxi ou carro próprio)	Vendas	60.000,00/ano
Material de escritório	Administração	15.000,00/ano
Contrato de manutenção dos equipamentos de informática	Administração	24,000,00/ano

Verba de representação	Vendas	10.800,00/ano
------------------------	--------	---------------

Classificação dos custos:

Item de custo	Custo fixo (\$) *	Custo variável (\$) *
Comissão de vendas sobre os produtos de relacionamento(capitalização, consórcio, seguros em geral, previdência privada)		50.000,00
Despesa de deslocamento(táxi ou carro próprio)		60.000,00
Material de escritório	15.000,00	
Contrato de manutenção dos equipamentos de informática	24.000,00	
Verba de representação	10.800,00	
Total	49.800,00	110.000,00

6.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

	Jan.	Fev.	Mar.	Outros meses	Total
Recebimentos					
Receitas à vista(Tarifas)	7.200,00	8.000,00	12.000,00	162.000,00	189.200,00
Receitas a prazo(Ativos Rentáveis*)	600.000,00	650.000,00	720.000,00	6.840.000,00	8.810.000,00
(a) Receita total (vendas)	607.200,00	658.000,00	732.000,00	7.002.000,00	8.999.200,00
Pagamentos					

Custos operacionais Variáveis	2.000,00	3.000,00	5.000,00	100.000,00	110.000,00
Compras a prazo(Passivos Onerosos)	380.000,00	410.000,00	480.000,00	5.200.000,00	6.470.000,00
Comissão de vendas	0,00	1.200,00	2.000,00	46.800,00	50.000,00
Tributos (PIS, ISS, etc.)	9.108,00	9.870,00	10.980,00	105.030,00	134.988,00
Atividades terceirizadas	3.500,00	3.500,00	3.500,00	31.500	42.000,00
Outros custos variáveis	2.000,00	2.000,00	2.000,00	18.000,00	24.000,00
Total de custos operacionais variáveis	396.608,00	429.570,00	503.480,00	5.501.330,00	6.830.988,00
Custos operacionais Fixos					
Aluguel	15.000,00	15.000,00	15.000,00	135.000,00	180.000,00
Tributos (IPVA, IPTU, etc.)	5.000,00	5.000,00	5.000,00	45.000,00	60.000,00
Salários	90.000,00	90.000,00	90.000,00	900.000,00	1.170.000,00
Outros custos fixos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	45.000,00	60.000,00
Total de custos operacionais fixos	115.000,00	115.000,00	115.000,00	1.125.000,00	1.470.000,00
(b) Custo Total (CF + CV)	511.608,00	544.570,00	618.480,00	6.626.330,00	8.300.988,00
(c)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Investimentos					
Saldo de caixa (a-b-c)	95.592,00	113.430,00	113.520,00	375.670,00	698.212,00

*Ativos rentáveis são Operações de Crédito, TVM e Instrumentos Financeiros Derivativos, Compulsórios, entre outros.

**Passivos Onerosos são os valores captados como Depósitos Interfinanceiros, Depósitos a prazo, Poupança, entre outros.

6.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais	
Receita Total (RT)	8.999.200,00
(-) Custo Variável (CV)	6.830.988,00
(=) Lucro Bruto (LB)	2.168.212,00
(-) Custo Fixo (CF)	1.470.000,00
(=) Lucro Operacional (LO)	698.212,00
(-) Imposto de Renda (IR)(25%)	174.553,00
(-) Contribuição Social (CS)(20%)	139.642,40
(=) Lucro Líquido	384.016,60

7. AVALIAÇÃO ECONÔMICA

7.1 PONTO DE EQUILÍBRIO

RT=Receita Total – CV=Custo Variável – MC=Margem de Contribuição

IMC=Índice da Margem de Contribuição – CF=Custo Fixo – PE=Ponto de Equilíbrio

$RT - CV = MC$

$8999200 - 6830988 = 2168212,00$

$IMC = MC / RT$

$IMC = 2168212 / 8999200$

$IMC = 0,24$

$PE = CF / IMC$

$$PE=1470000/0,24$$

$$PE=R\$ 6.125.000,00$$

$$PE= 68,06\%$$

7.2 TAXA DE LUCRATIVIDADE

$$TL=LL/RTx100$$

$$TL=384016,60/8999200x100$$

$$TL=4,2672\%$$

7.3 TAXA DO RETORNO DO INVESTIMENTO

$$ROI=LL/IIx100$$

$$ROI=384016,60/1000000x100$$

$$ROI=38,4017\%$$

7.4 PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (PAYBACK)

$$\text{Payback}=II/LL$$

$$\text{Payback}=1000000/384016,60$$

$$\text{Payback}=2,6041$$

Payback será em 02 anos e 7 meses

7.5 TAXA INTERNA DE RETORNO

$$VPL=-1.000.000,00 + 384016,60/(1+0,33)^1 + 422418,26/(1+0,33)^2 + 447763,36/$$

$$(1+0,33)^3 + 492539,69/(1+0,33)^4 + 541793,66/(1+0,33)^5$$

$$VPL= -1.000.000,00 + 384016,60/1,33 + 422418,26/1,7689 + 447763,36/2,3526 +$$

$$492539,69/3,129 + 541793,66/4,1616$$

$$VPL= -1000000 + 288734,29 + 238802,79 + 190327,02 + 157411,21 + 130188,78$$

$$VPL= -5.464,09$$

TIR=33% - valor bem acima da TMA

7.6 VALOR PRESENTE LÍQUIDO

Consideramos um crescimento de 10% do primeiro para o segundo ano, 6% do segundo para o terceiro e nos demais 10%, considerando perspectivas conservadoras, uma vez que o esperado geralmente é maior e com verificação semestral.

TMA=10%

$$VPL = -1.000.000,00 + 384016,60/(1+0,1)^1 + 422418,26/(1+0,1)^2 + 447763,36/(1+0,10)^3 + 492539,69/(1+0,1)^4 + 541793,66/(1+0,1)^5$$

$$VPL = -1.000.000,00 + 384016,60/1,1 + 422418,26/1,21 + 447763,36/1,331 + 492539,69/1,4641 + 541793,66/1,6105$$

$$VPL = -1.000.000,00 + 349106 + 349106 + 336411,24 + 336411,24 + 336413,32$$

$$VPL = 707.447,72$$

VPL positiva, projeto pode seguir adiante.

8. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

8.1 PROJEÇÕES

Abaixo elencamos algumas projeções em cenários distintos para melhor observância do desenvolvimento do projeto.

Projeção	Volume de vendas (volume de negócios)	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Otimista	250.000.000,00	20%	20%	20%	20%	20%
Mais provável	200.000.000,00	10%	6%	10%	10%	10%
Pessimista	100.000.000,00	5%	0%	5%	5%	5%

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável	Otimista
TIR (%)	1,0	33,0	54,0
VPL (R\$)	-232.689,88	707.447,72	1.616.371,64
Payback	5 anos e 2 meses	2 anos e 7 meses	2 anos e 1 mês
PE (%)	136,0	68,06	45,0

Nos quadros acima verificamos que considerando um cenário pessimista esse projeto não seria aconselhável, no entanto ao analisarmos os demais cenários, o projeto demonstra-se muito rentável.

9. AVALIAÇÃO SOCIAL

9.1 CUSTOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS

Inicialmente irá gerar 08 empregos diretos por BAN. Outro ponto a destacar é a ampliação de linhas em determinada região ampliando as possibilidades de investimentos capazes de gerar outros tantos empregos, atuar na Balança comercial auxiliando indústrias no capital de giro para produção, aquisição de bens de capitais, linhas para exportadores, dentre outros setores envolvidos.

Quanto aos impactos ambientais e custos sociais, esses não serão significativos. Também será ampliada a receita dos municípios com as taxas e impostos que serão gerados através de diversos meios. O valor da folha de pagamento, os benefícios recebidos pelos funcionários, como vale refeição e alimentação, aluguel das residências dos funcionários comissionados da área comercial concedido pelo Banco, dentre outros.

10. CONCLUSÃO

O projeto é amplamente viável, considerando todas as ferramentas utilizadas em sua avaliação, mercado conhecido e já trabalhado pela instituição, considerando ainda os resultados apresentados pelos grandes Bancos nos últimos anos com solidez e rentabilidade.

Modelo estrutural do projeto também pode ser implementado em outros Bancos de médio porte e que operam como Banco de Negócios, uma vez que os escritórios são locais estritamente produtivos. Também vivemos um momento oportuno com a redução da quantidade de grandes bancos de varejo ocorridos através de fusões ou aquisições, gerando um mercado que possui 78,51% de suas operações de crédito nas mãos de quatro grandes bancos: Bradesco, Itaú, Caixa e Banco do Brasil.

Cabe ressaltar que dificilmente as médias e grandes empresas trabalham com apenas um ou dois bancos, com isso é grande a possibilidade de conseguir ampliação no market share nas empresas destes portes, apresentando condições competitivas e sendo ágil. Estabelecendo esse relacionamento, objetivando os negócios, consegue-se ser mais assertivo e os resultados acontecem.

Outro ponto importante que devemos frisar é que mesmo em um cenário de crescimento do PIB estimado para 2018 em 2,70% e inflação esperada de 3,49%, os 21 maiores Bancos cresceram seu lucro em 14,2% no primeiro trimestre.

11 REFERÊNCIAS

BANCO DATA. **Bancos comerciais-maiores bancos.** Disponível em: <<https://bancodata.com.br/bancos>>. Acesso em 09 out.2017;

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Ranking de instituições por índice de reclamações - Ranking de Bancos e financeiras com mais de 4milhoes de clientes.** Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/ranking/index.asp>>. Acesso em 05 out.2017;

BANRISUL S.A.. **Relação com Investidores.** Disponível em: <http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=36949>. Acesso em 02 abr.2018;

BANRISUL S.A. **Manual Institucional Banrisul.** Disponível Intranet, acesso restrito. Acesso em 26 mar.2018;

BANRISUL S.A. **Painel Gestão de Agências.** Disponível Intranet, acesso restrito. Acesso em 26 mar.2018.

BERTÃO, Naiara. **O Novo Banco Safra é mais do mesmo.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-novo-safra-e-mais-do-mesmo/>>. Acesso em 12 out.2017;

CASTRO, Fabrício. **Quase 80% das operações de crédito no Brasil estão nas mãos de quatro bancos.** Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,quase-80-das-operacoes-de-credito-no-brasil-estao-nas-maos-de-quatro-bancos,70002272731>>. Acesso em 05 jun.2018;

COGNATIS. **Por que precisamos segmentar o mercado.** Disponível em: <<http://www.cognatis.com.br/por-que-precisamos-segmentar-o-mercado/>>. Acesso em 13 out.2017;

EXAME. **Tecnologia traz flexibilidade e competitividade ao setor bancário.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/tecnologia-traz-flexibilidade-e-competitividade-ao-setor-bancario/>>. Acesso em 13 out.2017;

GALLI, Edmardo. **Agilidade, praticidade e flexibilidade.** Disponível em: <<http://clientesa.com.br/artigos/62813/agilidade-praticidade-e-flexibilidade/ler.aspx>>. Acesso em 13 out. 2017.

GOHR, Cláudia Fabiana. **Trabalho de Conclusão de Curso em Administração II**. Palhoça, 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIB per capita**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Pib_Municipios/2010_2013/analises.pdf>. Acesso em 20 ago.2017;

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIB per capita**. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95014.pdf>>. Acesso em 20 ago.2017.

LEWGOY, Júlia. **Para competir com Nubank, bancos lançam contas digitais**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/para-competir-com-nubank-bancos-relancam-contas-digitais/>. Acesso em 12 out.2017;

MARTELLO, Alexandre. **Mercado Financeiro Reduz estimativa de Crescimento do PIB em 2018**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/mercado-financeiro-reduz-estimativa-de-crescimento-do-pib-em-2017.ghtml>>. Acesso em 20 jun.2018;