

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA**

**MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS
Ênfase em Negócios e Finanças
MARCELI CRISTINE GEHRKE**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DA ABERTURA DE NOVA UNIDADE
NA CIDADE DE PANAMBI/RS**

Tenente Portela/RS

2020

MARCELI CRISTINE GEHRKE

**ESTUDO DE VIABILIDADE DA ABERTURA DE NOVA UNIDADE
NA CIDADE DE PANAMBI/RS**

Plano de Negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase em Negócios e Finanças da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.
Prof. Orientador Ms. Robson Paulo Ribeiro Ferras.

Tenente Portela/RS

2020

CARTA DE ABERTURA

Este Plano de Negócios tem por finalidade demonstrar à banca de avaliação e ao Conselho da Cresol Tenente Portela o estudo de viabilidade da implantação de uma nova Unidade na cidade de Panambi-RS, com o objetivo de atender a comunidade local, urbana e rural.

Os dados para análise de viabilidade, crescimento e projeção dos custos foram construídos com base nos padrões da cooperativa, visto que recentemente foram abertas novas unidades de atendimento e a cooperativa segue seu padrão em todas elas.

O projeto de crescimento encontra amparo no planejamento atual da cooperativa, desenvolvido com a equipe de gestão e planejamento da Central Cresol Sicoper e também levando em consideração o crescimento das demais unidades já existentes.

A escolha de Panambi-RS decorre da intenção da direção da cooperativa em expandir sua área de atuação nesta cidade. A Cresol possui atendimento diferenciado e as melhores taxas praticadas no mercado, o que facilita o desenvolvimento da cooperativa neste novo ambiente.

Com base nisso, venho através deste Plano de Negócios expressar a atratividade do projeto, onde todos os indicadores demonstram a viabilidade da implantação.

NOME DA COOPERATIVA:

Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – CRESOL Tenente Portela

ENDEREÇO:

Rua Tapijara, 09, Centro de Tenente Portela

TELEFONE:

(55) 3551-3700

PROJETO:

Abertura de nova unidade na cidade de Panambi/RS

RAMO DE ATIVIDADE:

Cooperativa de Crédito

PESSOA RESPONSÁVEL:

Olimpio Wolfardt

Tenente Portela, Junho de 2020.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. RESUMO EXECUTIVO | 2 |
| 2. A COOPERATIVA..... | 3 |
| 3. O PROJETO | 5 |
| 3.1. Características gerais | 5 |
| 3.2. Análise de mercado | 6 |
| 3.3. Tamanho e localização | 10 |
| 3.4. Aspectos tributários do Projeto | 10 |
| 4. ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL | 11 |
| 5. PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO | 13 |
| 5.1. Projeção de Receitas | 13 |
| 5.2. Projeção de Custos Variáveis | 18 |
| 5.3. Projeção de Custos Fixos | 19 |
| 5.4. Demonstração de Resultados | 20 |
| 5.5. Análise de Viabilidade Econômica | 21 |
| 6. OBSERVAÇÕES FINAIS | 23 |
| 7. REFERÊNCIAS..... | 24 |

1. RESUMO EXECUTIVO

O presente estudo visa demonstrar a viabilidade da implantação de uma nova Unidade na cidade de Panambi-RS com o objetivo de atender a comunidade local, urbana e rural da referida cidade.

A abertura desta nova Unidade vai trazer melhor qualidade de vida e facilidades para a comunidade local, pois a cooperativa disponibiliza crédito com menores taxas, facilitando o desenvolvimento de projetos para viabilização de pequenas e microempresas, bem como também para trabalhadores formais e informais. Como forma de cooperativa, toda sobra gerada através dela é destinada aos sócios conforme decisão em assembleia geral, assim fortalecendo o vínculo com os associados e desenvolvendo o comércio e entidades locais.

Além disso, a expansão é de grande importância para a cooperativa, pois além de aumentar seus números e indicadores e sua área de atuação, fortalece cada vez mais o cooperativismo solidário.

O projeto ora apresentado visa contribuir nesse sentido. Para tanto, este estudo demonstra os investimentos necessários para execução do projeto, bem como as projeções de receitas e custos para cinco anos.

Em relação à análise de viabilidade, considerando-se uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 10% ao ano, o projeto possui uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 40,06% e Índice de Lucratividade (IL) de 3,11, projetando-se um retorno líquido de aproximadamente R\$ 500mil em cinco anos, já descontado o investimento inicial, que compreende R\$ 236.970,00.

Portanto, os dados analisados demonstram a viabilidade do projeto, conforme apresentado nos tópicos seguintes.

2. A COOPERATIVA

O novo Posto de Atendimento em Panambi/RS terá como sede a Cresol Tenente Portela, a qual está regularmente filiada à Central Cresol Sicoper e inscrita sob CNPJ número 04.622.657/0001-41 sob forma de cooperativa de crédito.

Para a abertura da nova Unidade, caso aprovado pela Central Cresol Sicoper, será necessária a concessão de alvará de funcionamento da Prefeitura e também alvará de funcionamento concedido através dos bombeiros.

O Plano de Negócios visa atender aos requisitos da Política de Expansão do Sistema Cresol. Após a demonstração do plano de viabilidade, será discutida, através da Central, a possibilidade de implantação deste projeto.

Têm-se como objetivo geral demonstrar, através deste Plano de Negócios, a viabilidade de implantação de um PA da Cresol Tenente Portela na cidade de Panambi/RS. Para o alcance deste objetivo, serão estudados os aspectos do Município e aplicados os cálculos de viabilidade.

Em relação ao local para a abertura da Unidade, pretende-se a sala comercial onde se localizava a agência do Bradesco, no Centro de Panambi. Esta sala está disponível via imobiliária para locação.

Os principais produtos e serviços a serem ofertados são: conta corrente, investimentos e aplicações financeiras, depósito à vista, capitalização, repasse de custeio e investimento, empréstimos e financiamentos, cobrança bancária, pagamentos e recebimentos, seguros, consórcio, cartão de crédito e débito e internet banking.

O PA contará com três colaboradores, sendo um caixa e dois atendentes, que serão contratados através de suas formações e conhecimentos, levando em maior consideração os que já possuem experiência ou conhecimento na área de serviços financeiros. Além destes três colaboradores, ainda será disponibilizado um colaborador do quadro da Unidade sede para acompanhamento inicial, sempre que se achar necessário durante a implantação do PA, sem custos adicionais para a Unidade implantada, sendo que os controles, análises e aprovação de créditos permanecem sendo realizados através da sede.

Existem na cidade cinco instituições financeiras, sendo elas: Banrisul, Bradesco, Santander, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil. Em relação a cooperativas de crédito, existe a Agência da Sicredi. Porém, como o mercado possui

grande volume de negócios e a Cresol apresenta forma diferenciada de trabalho, entende-se que há mercado para a implantação da nova Unidade de que trata este projeto.

A Missão padrão da Cooperativa, tanto para a sede quanto para suas unidades de atendimento, é *Ser referência das cooperativas de crédito solidário do Brasil atuando em prol da agricultura familiar e sua Visão é Fomentar a cooperação entre associados, especialmente agricultores familiares e cooperativas, por meio do crédito orientado e da educação financeira construindo novos saberes, visando o desenvolvimento regional de forma sustentável e solidária.*

Este projeto tem por objetivo contribuir para a consolidação da Missão e da Visão da Cooperativa.

3. O PROJETO

Abaixo são apresentadas todas as etapas do projeto de abertura no Novo PA – Panambi/RS.

3.1. Características gerais

Têm-se como objetivo geral, demonstrar através deste Plano de Negócios, a viabilidade de implantação de um PA da Cresol Tenente Portela na cidade de Panambi/RS. Para o alcance deste objetivo, serão estudados os aspectos do município e aplicados os cálculos de viabilidade.

A partir da análise SWOT, pode-se destacar que as características da Cresol, enquanto Cooperativa, são suas principais **forças**. Como Cooperativa, disponibiliza vários benefícios ao cooperado, como distribuição das sobras, maior rentabilidade em suas aplicações, vantagens nos custos, entre outros benefícios. Como **fraqueza**, destaca-se a necessidade de um ótimo treinamento aos novos colaboradores da Unidade, pois, caso contrário, isso poderá se tornar uma fraqueza, afinal, ninguém gosta de ser mal atendido e ficar com dúvidas a esclarecer. Assim, para evitar tais fraquezas, a unidade buscará sanar problemas operacionais internos, falta de foco no negócio, atrasos na tecnologia e pesquisa.

Em relação às **oportunidades**, tem-se a mudança de hábitos do consumidor, expansão e diversificação do mercado, mudanças na regulamentação e o desenvolvimento de novas tecnologias. Da mesma forma, a referida mudança de hábitos do consumidor pode passar a ser uma **ameaça**, frente a entrada de novos concorrentes.

Serão contratados três profissionais para atuar no novo PA. Além disso, no primeiro momento, o PA contará com o acompanhamento de um profissional que já atua no quadro de colaboradores da Cresol Tenente Portela.

Com a abertura deste novo PA, busca-se fortalecer a identidade da cooperativa e do sistema, aumentar o quadro social, assegurar a sustentabilidade da Cooperativa, atender novos públicos e contribuir para o crescimento do sistema Cresol.

Como diferenciais competitivos nesta nova praça, destaca-se o atendimento diferenciado, a proximidade com o cooperado, taxas atrativas, participação nos lucros

para os associados, agilidade para concessão do crédito, proximidade dos colaboradores diante da comunidade.

O capital necessário para a abertura desta nova Unidade se dá através do fundo de expansão da Cooperativa, cujo valor é estabelecido em assembleia geral. Destaque-se, caso os recursos do fundo sejam direcionados para outras unidades, a Cooperativa sede assume os custos para a abertura do PA.

O cálculo dos custos e investimentos foi realizado com base nas notas e orçamentos de unidades que, dentro do último ano, foram reformuladas e/ou inauguradas em novas cidades. É possível realizar o cálculo através destes dados, pois há um padrão adotado em todas as cooperativas, no que diz respeito a equipamentos necessários, mobiliário e demais investimentos.

3.2. Análise de mercado

A atuação da Cooperativa neste novo mercado terá como foco possuir uma relação de confiança com os associados, oferecendo produtos e serviços com taxas competitivas e de forma ágil para atender as suas necessidades.

A Cresol como um todo possui uma ligação muito forte no atendimento ao público rural, sendo que permanecerá como foco este atendimento, porém buscará cooperados no público urbano, visando as empresas instaladas no município para atender toda a cadeia produtiva local.

Conforme IBGE, na Tabela 1 são apresentados os dados das instituições financeiras localizadas no município de Panambi, em comparação aos números das instituições financeiras onde se localiza a sede Tenente Portela, com base no ano de 2018.

Conforme já citado, existem na cidade cinco instituições financeiras, sendo elas: Banrisul, Bradesco, Santander, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, além de uma agência da Cooperativa de crédito Sicredi. Os dados apresentados na tabela evidenciam que as instituições financeiras já instaladas na cidade movimentam um volume significativo de recursos.

**Tabela 1 – Movimentação das instituições financeiras em 2018:
Comparativo entre Panambi e Tenente Portela**

| Instituições financeiras | TABELA | SÉRIE HISTÓRICA |
|-----------------------------------|----------------|-------------------|
| | Panambi | Tenente Portela ▼ |
| AGÊNCIAS | 5 | 3 |
| ▼ DEPÓSITOS | | |
| A PRAZO | 58.897.533,00 | 5.660.807,00 |
| À VISTA | 25.031.549,00 | 7.044.228,00 |
| POUPANÇA | 152.155.736,00 | 47.478.072,00 |
| OBRIGAÇÕES POR RECEBIMENTO | 93.407,00 | 100.311,00 |
| OPERAÇÕES DE CRÉDITO | 598.177.256,00 | 174.296.992,00 |

Fonte: IBGE (2018).

Os valores movimentados nas instituições em Panambi são muito mais elevados que o montante movimentado na cidade de Tenente Portela, em que se localiza a sede da Cooperativa.

Abaixo são apresentados dados extraídos de pesquisa realizada pelo Sebrae, em relação às empresas existentes no município, de acordo com o porte e setor.

Para a classificação, foi inicialmente considerado o número de funcionários, em conformidade com a Tabela 2.

Tabela 2 – Classificação das empresas de Panambi de acordo com o porte

| Setor | Porte | | | |
|------------------|--------|------------|--------------|-------------|
| | Micro | Pequena | Média | Grande |
| Indústria | até 19 | de 20 a 99 | de 100 a 499 | mais de 499 |
| Construção Civil | até 19 | de 20 a 99 | de 100 a 499 | mais de 499 |
| Comércio | até 9 | de 10 a 49 | de 50 a 99 | mais de 99 |
| Serviços | até 9 | de 10 a 49 | de 50 a 99 | mais de 99 |

Fonte: Sebrae (2020)

Também foi levado em consideração o faturamento, apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Classificação das empresas de Panambi de acordo com o faturamento

| Porte | Faturamento |
|------------------------------|--|
| Microempreendedor individual | até R\$ 81.000,00 |
| Microempresa | até R\$ 360.000,00 |
| Empresa de Pequeno Porte | de R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00 |

Fonte: Sebrae (2020)

A tabela 4 demonstra a composição do mercado por setor e porte.

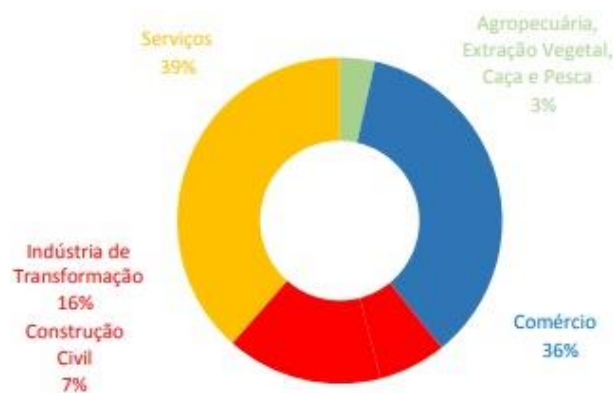
Tabela 4 – Composição do mercado por setor e porte segundo o número de funcionários em 2018

| Setor | Microempresa | Pequena Empresa | Média e Grande Empresa |
|--|--------------|-----------------|------------------------|
| Indústria de Transformação | 390 | 24 | 9 |
| Construção Civil | 181 | 2 | |
| Comércio | 925 | 40 | 6 |
| Serviços | 1.004 | 38 | 5 |
| Agropecuária, Extração Vegetal, Caça e Pesca * | | 95 | |
| Total | 2.595 | 104 | 20 |

Fonte: Sebrae (2020)

Conforme se observa, no mercado há 2.595 microempreendedores, 104 pequenas empresas e 20 empresas de médio e grande porte.

Gráfico 1 – Composição do número de empresas por setor em 2018

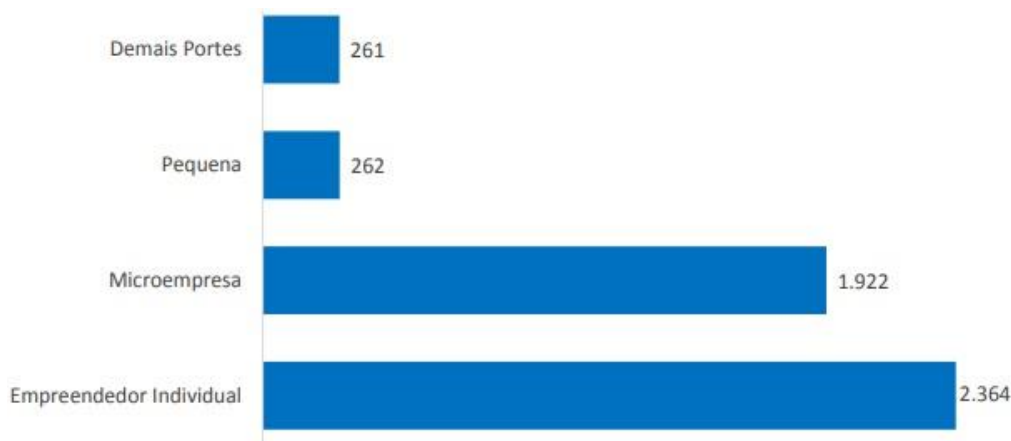


Fonte: Sebrae (2020)

O Gráfico 1 demonstra que os setores de comércio e serviços ficam em disparada na frente dos demais setores, somando 75% do total de empresas.

Por fim, Gráfico 2 demonstra o porte das empresas de acordo com o seu faturamento.

Gráfico 2 – Distribuição dos estabelecimentos segundo faturamento em 2020



Fonte: Sebrae (2020)

O Gráfico 2 apresenta a expressiva quantidade de microempresas e de empreendedores individuais em Panambi, grupos estes que representam mercado potencial para o novo Posto de Atendimento a ser implantado na cidade.

Dessa forma, o grande volume de movimentação financeira no mercado local, bem como o grande número de empresas existentes, somado à forma diferenciada de trabalho da Cresol, são indicadores de que o novo PA terá espaço para desenvolvimento na cidade. Deve-se levar em consideração ainda, que uma das maiores rendas no novo PA será a emissão de boletos, conforme se demonstrará no tópico 5.1, serviço esse voltado predominantemente a pessoas jurídicas. Nesse sentido, o mercado e os indicadores acima demonstram que isso será possível, pois há um grande número de empresas na cidade.

O atual cenário de pandemia e também a distância dificultaram uma visita *in loco* para desenvolver uma pesquisa de mercado de campo, sobre a instalação do PA. Porém, os indicadores demonstram que há espaço a ser trabalhado, tornando viável a instalação do posto de atendimento.

3.3. Tamanho e localização

O município de Panambi está localizado na região Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul, no Planalto Rio Grandense. No último levantamento, conforme dados do IBGE, sua população estimada era de 43.667 habitantes no ano de 2019, possuindo, em sua maioria, italianos e alemães. Destas 33,9% eram pessoas ocupadas em relação à população total. O salário-mínimo médio mensal dos trabalhadores formais é de 3,1 salários-mínimos.

Panambi possui um *campus* do Instituto Federal Farroupilha e um *campus* da Universidade Regional Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, o que traz grande movimentação de recursos para a cidade e para o comércio local.

A cidade é o terceiro maior polo metalmeccânico do Rio Grande do Sul, o que representa uma grande possibilidade de negócios para a cooperativa. Conforme citado anteriormente, o volume de negócios através de instituições financeiras é muito grande nesta região, o que facilita a implantação do novo PA.

3.4. Aspectos tributários do Projeto

De acordo com o enquadramento jurídico da Cooperativa, no geral, a Cresol não sofre a incidência de impostos.

Quando há a incidência de algum imposto como, por exemplo, CSLL ou IRRF, os respectivos valores são arcados pela sede, não sendo necessária a projeção de tais custos nos estudos relacionados à implantação da nova Unidade.

4. ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

Os investimentos para a implantação da nova Unidade serão supridos através dos valores destinados pelo fundo de expansão, conforme previsto em estatuto e aprovado em ata na assembleia geral ordinária. Em caso de o fundo não cobrir a totalidade do investimento, o valor restante é arcado pela Cooperativa sede Tenente Portela. Assim, a captação de tal valor não configura como empréstimo, sendo que não há a necessidade de pagamento ou devolução para o fundo ou para a cooperativa sede.

Na Tabela 5 é demonstrada a projeção de investimentos com a estrutura física e equipamentos. Todos os valores projetados foram estimados a partir de custos com as unidades reformuladas e abertas no último ano, tendo em vista que os mobiliários, equipamentos e demais itens são padronizados pela cooperativa.

Tabela 5 – Investimentos Fixos

| Equipamentos | | | | |
|---------------------|------------------------------|-------------|-----------------------|--------------------|
| N. | Descrição | Qtde | Valor Unitário | Total (R\$) |
| 1 | Ar-condicionado | 2 | 8.550,00 | 17.100,00 |
| 2 | Cofre | 1 | 7.900,00 | 7.900,00 |
| 3 | Computadores | 3 | 3.500,00 | 10.500,00 |
| 4 | Impressoras | 2 | 2.100,00 | 4.200,00 |
| 5 | Leitor código de barras | 2 | 1.600,00 | 3.200,00 |
| 6 | Segurança (alarme e câmeras) | 1 | 6.500,00 | 6.500,00 |
| Total | | | | 49.400,00 |

| Móveis e utensílios | | | | |
|----------------------------|------------------|-------------|-----------------------|--------------------|
| N. | Descrição | Qtde | Valor Unitário | Total (R\$) |
| 1 | Mobiliário | 1 | 38.350,00 | 38.350,00 |
| 2 | Cadeiras | 25 | 450,00 | 11.250,00 |
| Total | | | | 49.600,00 |

| Outros bens duráveis | | | | |
|-----------------------------|------------------|-------------|-----------------------|--------------------|
| N. | Descrição | Qtde | Valor Unitário | Total (R\$) |
| 1 | Veículo | 1 | 37.000,00 | 37.000,00 |
| Total | | | | 37.000,00 |

| TOTAL DE INVESTIMENTOS FIXOS | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|-------------------|
| | | | | 136.000,00 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme projeção, será necessário um investimento fixo inicial, sendo móveis, utensílios e equipamentos, no valor total de R\$ 136.000,00.

Já em relação aos investimentos operacionais necessários para a abertura da Unidade, estima-se, levando em consideração as demais unidades, um investimento de R\$ 100.970,00, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Investimentos Operacionais

| N. | Descrição | Valor (R\$) |
|--|---------------------------------|--------------------|
| 1 | Fachada | 15.000,00 |
| 2 | Link de internet / Nobreak | 17.500,00 |
| 3 | Painel e isopor | 4.000,00 |
| 4 | Persiana | 3.000,00 |
| 5 | Porta giratória | 17.000,00 |
| 6 | Vidros em volta porta giratória | 4.000,00 |
| 7 | Despesas com legalização | 3.000,00 |
| 8 | Obras civis e/ou reformas | 15.000,00 |
| 9 | Campanha de divulgação | 1.000,00 |
| 10 | Sistema CFTV | 6.600,00 |
| 11 | Sistema gerenciamento de filas | 6.870,00 |
| 12 | Central telefônica | 3.500,00 |
| 13 | Projeto e acompanhamento | 4.500,00 |
| TOTAL DE INVESTIMENTOS OPERACIONAIS | | 100.970,00 |

TOTAL DE INVESTIMENTOS

236.970,00

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Dessa forma, as duas tabelas totalizam o montante de R\$ 236.970,00, sendo este o investimento inicial para a implantação da nova Unidade.

5. PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Nos próximos tópicos serão demonstradas as projeções de receitas e despesas, a demonstração dos resultados e as análises de viabilidade do negócio.

5.1. Projeção de Receitas

As receitas foram projetadas de acordo com o número de sócios esperados dentro dos próximos cinco anos.

A Tabela 7 demonstra a projeção de novos associados, sendo que no primeiro semestre é esperado um número maior de sócios, diminuindo a partir do segundo semestre e, após, estabilizando-se na média de 20 novos sócios mensais. Os números foram projetados através da população local e levando em consideração a Unidade sede *versus* habitantes, bem como o crescimento médio das demais unidades instaladas recentemente, de acordo com a realidade da Cooperativa.

Tabela 7 – Projeção de novos Cooperados

| Mês | Ano 1 | | Ano 2 | | Ano 3 | | Ano 4 | | Ano 5 | |
|--------------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|--------------|-----------|
| | Novos | Acumulado | Novos | Acumulado | Novos | Acumulado | Novos | Acumulado | Novos | Acumulado |
| 01 | 60,0 | 60 | 20 | 590 | 20 | 830 | 20 | 1.070 | 20 | 1.310 |
| 02 | 60,0 | 120 | 20 | 610 | 20 | 850 | 20 | 1.090 | 20 | 1.330 |
| 03 | 60,0 | 180 | 20 | 630 | 20 | 870 | 20 | 1.110 | 20 | 1.350 |
| 04 | 60,0 | 240 | 20 | 650 | 20 | 890 | 20 | 1.130 | 20 | 1.370 |
| 05 | 60,0 | 300 | 20 | 670 | 20 | 910 | 20 | 1.150 | 20 | 1.390 |
| 06 | 60,0 | 360 | 20 | 690 | 20 | 930 | 20 | 1.170 | 20 | 1.410 |
| 07 | 35,0 | 395 | 20 | 710 | 20 | 950 | 20 | 1.190 | 20 | 1.430 |
| 08 | 35,0 | 430 | 20 | 730 | 20 | 970 | 20 | 1.210 | 20 | 1.450 |
| 09 | 35,0 | 465 | 20 | 750 | 20 | 990 | 20 | 1.230 | 20 | 1.470 |
| 10 | 35,0 | 500 | 20 | 770 | 20 | 1.010 | 20 | 1.250 | 20 | 1.490 |
| 11 | 35,0 | 535 | 20 | 790 | 20 | 1.030 | 20 | 1.270 | 20 | 1.510 |
| 12 | 35,0 | 570 | 20 | 810 | 20 | 1.050 | 20 | 1.290 | 20 | 1.530 |
| Tot. | 570 | - | 240 | - | 240 | - | 240 | - | 240 | - |
| TOTAL GERAL | | | | | | | | | 1.530 | |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No ano inicial da Unidade se espera a associação de 570 pessoas, e ao final de cinco anos, estima-se que seja alcançado o número total de 1.530 associados.

Com base nos dados da Tabela 7 são projetadas as receitas, sendo uma delas a receita com cadastro/abertura de conta, pois cada associado que ingressa na Cooperativa tem o custo em média de R\$ 40,00 reais. Isso resulta em uma receita no primeiro ano de R\$ 22.800,00 considerando que o número de associados será mais elevado. No decorrer dos outros anos, estima-se uma receita anual de R\$9.600,00.

Outras receitas são projetadas com a cesta de serviços, conhecida também como manutenção de conta, visto que ela possui um valor médio de R\$ 20,00, e o cartão de crédito e débito com valor médio de R\$ 5,00 por cooperado, levando em consideração que nem todos os associados vão aderir ao produto. No primeiro ano estima-se uma receita anual de R\$ 89.625,00, e no segundo, terceiro, quarto e quinto anos as receitas são, respectivamente, R\$ 204.000,00, R\$ 276.000,00, R\$ 348.000,00 e R\$ 420.000,00.

Para o cálculo das demais receitas, foi analisado o perfil dos cooperados, pessoas físicas e jurídicas, e os possíveis tomadores de crédito e os investidores, na Unidade de Atendimento a ser instalada em Panambi, conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Perfil dos novos Cooperados projetados para o primeiro ano

| Novos Cooperados para o Primeiro Ano | % | Total (R\$) |
|---|---------------|--------------------|
| Pessoa Jurídica | 30,0% | 171 |
| Pessoa Física | 70,0% | 399 |
| Total | 100,0% | 570 |
| Perfil – Pessoa Jurídica | | |
| | % | Total (R\$) |
| Tomadores de empréstimos | 90,0% | 154 |
| Investidores | 10,0% | 17 |
| Total | 100,0% | 171 |
| Perfil – Pessoa Física | | |
| | % | Total (R\$) |
| Tomadores de empréstimos | 60,0% | 239 |
| Investidores | 40,0% | 160 |
| Total | 100,0% | 399 |
| Perfil – Total de novos Cooperados | | |
| | % | Total (R\$) |
| Tomadores de empréstimos | 69,00% | 393 |
| Investidores | 31,00% | 177 |
| Total | 100,0% | 570 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Estima-se que: 30% dos novos sócios sejam pessoas jurídicas e 70% pessoas físicas; das jurídicas, 90% serão tomadoras de empréstimos e os outros 10% investidores; quanto às pessoas físicas, 60% serão tomadores de crédito e 40% investidores; totaliza-se nos dois grupos um perfil de tomadores de capital de 69% e 31% de investidores.

A Tabela 9, a seguir, demonstra a média de recursos a ser emprestado pelos cooperados, conforme respectivo perfil, com base nos percentuais apurados na Tabela 8.

Tabela 9 – Projeção de contratação de crédito para o Primeiro Ano (novos Cooperados)

| N. | Descrição do Produto/Serviço | Crédito médio (R\$) | Qtde. | Total (R\$) |
|---|------------------------------|---------------------|------------|---------------------|
| 1 | Crédito para Pessoa Jurídica | 30.000,00 | 154 | 4.617.000,00 |
| 2 | Crédito para Pessoa Física | 15.000,00 | 239 | 3.591.000,00 |
| TOTAIS | | | 393 | 8.208.000,00 |
| Valor médio dos empréstimos por tomador | | | | 20.869,57 |
| Valor médio da parcela mensal (capital) por tomador – Média de parcelas: | | | 48 | 434,78 |
| Receita mensal média por tomador de empréstimo – Taxa média/mês: | | | 1,90% | 8,26 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como se observa, o valor médio consolidado de empréstimos por tomador é de R\$ 20.869,57. Considerando que a média de pagamento é em 48 vezes e a taxa de juros média é de 1,9% ao mês, gera-se uma receita mensal média de R\$ 8,26 por cooperado tomador de crédito.

A Tabela 10 demonstra o crescimento da receita mensal média com créditos dentro dos próximos 5 anos.

Tabela 10 – Projeção de crescimento anual dos créditos

| Ano | Crescimento do Preço (%) | Receita Mensal (R\$) |
|-----|--------------------------|----------------------|
| 1 | – | 8,26 |
| 2 | 5,0% | 8,67 |
| 3 | 5,0% | 9,11 |
| 4 | 10,0% | 10,02 |
| 5 | 10,0% | 11,02 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base nestes dados, e com o mês inicial de defasagem devido à carência da primeira parcela, levando em consideração o aumento de sócios e consequentemente o crescimento de tomadores de crédito, estima-se uma receita anual para os próximos 5 anos de R\$ 20.434,50, R\$ 48.837,60, R\$ 69.378,12, R\$ 96.224,44 e 127.746,23 respectivamente.

A Tabela 11 demonstra a receita com utilização de limite de conta-corrente. Foi estimada uma média de R\$ 70,00 reais por cooperado, tendo em vista que nem todos fazem a utilização e outros utilizam valores elevados.

Tabela 11 – Projeção de Receitas a partir da utilização de Cheque Especial

| Descrição | Valores |
|--|-------------|
| Valor médio mensal de utilização de limite por cooperado (R\$) | 70,00 |
| Taxa mensal de juros cobrada (%) | 8,50% |
| Receita mensal média por cooperado (R\$) | 5,95 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A taxa mensal cobrada é de 8,5% ao mês, gerando uma receita mensal de R\$ 5,95 por cooperado, totalizando uma receita cumulativa ao final dos cinco anos de R\$ 318.354,75, sendo no ano 1 R\$ 21.330,75, ano 2 R\$ 48.552,00, ano 3 R\$ 65.688,00, ano 4 R\$ 82.824,00 e ano 5 R\$ 99.960,00.

A Tabela 12 se refere à receita com seguros, levando em consideração que em torno de 10% dos sócios adquirem pelo menos um seguro de imóvel e também 10% adquirem um seguro de veículo. O valor médio anual destes é de R\$ 400,00 e R\$ 2.000,00 respectivamente.

Tabela 12 – Projeção de Receitas com Seguros

| N. | Produto | Valor (R\$) | Receita | |
|--|-------------------------------|-------------|---------|---------------|
| | | | % | R\$ |
| 1 | Seguro anual médio de veículo | 2.000,00 | 15,0% | 300,00 |
| 2 | Seguro anual médio de imóvel | 400,00 | 30,0% | 120,00 |
| Receita média anual por pacote (R\$) | | | | 420,00 |
| Receita média mensal por pacote (R\$) | | | | 35,00 |
| Média de cooperados com aquisição do pacote (%) | | | | 10,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A lucratividade média da cooperativa sobre os mesmos é de 30% para imóvel e de 15% para veículo. Assim, estes produtos geram uma receita média mensal por pacote de R\$ 35,00, considerando os citados 10% dos sócios.

Na sequência, a Tabela 13 demonstra o crescimento anual dos valores dos seguros.

Tabela 13 – Projeção de crescimento anual dos valores dos Seguros

| Ano | Crescimento (%) | Receita Mensal (R\$) |
|-----|-----------------|----------------------|
| 1 | – | 35,00 |
| 2 | 10,0% | 38,50 |
| 3 | 10,0% | 42,35 |
| 4 | 10,0% | 46,59 |
| 5 | 10,0% | 51,24 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base nas projeções demonstradas nas Tabelas 12 e 13, a receita anual de seguros dentro dos cinco anos é de R\$ 12.547,50, R\$ 31.416,00, R\$ 46.754,40, R\$ 64.846,32 e R\$ 86.089,08 respectivamente, totalizando ao final dos cinco anos uma receita de R\$ 241.653,30.

A Tabela 14 se refere às receitas decorrentes dos boletos emitidos pelas empresas, que geram uma receita média de R\$ 1,00 por boleto, refletindo em uma receita mensal de R\$ 85,00 por empresa.

Tabela 14 – Projeção de Receitas com Boletos (Pessoa Jurídica)

| Descrição | Valores |
|---|--------------|
| Quantidade média mensal de boletos por Pessoa Jurídica | 85 |
| Receita por boleto (R\$) | 1,00 |
| Receita média mensal por Pessoa Jurídica (R\$) | 85,00 |
| Percentual de Pessoas Jurídicas | 30,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Assim, projeta-se a receita anual no primeiro ano de R\$ 105.952,50, no segundo ano de R\$ 214.200,00, no terceiro ano de R\$ 287.640,00, no quarto ano de R\$ 361.080,00 e no quinto ano uma receita de R\$ 434.520,00.

Considerando todos os itens demonstrados acima, segue de forma consolidada as projeções de todas as receitas na Tabela 15.

Tabela 15 – Resumo da Projeção de Receitas anuais totais para 5 anos

| Descrição | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | TOTAL |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Cadastros | 22.800,0 | 9.600,0 | 9.600,0 | 9.600,0 | 9.600,0 | 61.200,0 |
| Pacote de Serviços | 89.625,0 | 204.000,0 | 276.000,0 | 348.000,0 | 420.000,0 | 1.337.625,0 |
| Contratação de Créditos | 20.434,5 | 48.837,6 | 69.378,1 | 96.224,4 | 127.746,2 | 362.620,9 |
| Cheque Especial | 21.330,8 | 48.552,0 | 65.688,0 | 82.824,0 | 99.960,0 | 318.354,8 |
| Seguros | 12.547,5 | 31.416,0 | 46.754,4 | 64.846,3 | 86.089,1 | 241.653,3 |
| Boletos | 105.952,5 | 214.200,0 | 287.640,0 | 361.080,0 | 434.520,0 | 1.403.392,5 |
| Total | 272.690,25 | 556.605,60 | 755.060,52 | 962.574,76 | 1.177.915,31 | 3.724.846,44 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No final dos cinco anos, o montante total das receitas projetadas é de R\$ 3.724.846,44, levando em conta todos os produtos e serviços tratados nesta seção.

5.2. Projeção de Custos Variáveis

A projeção dos custos variáveis se dá através da despesa com a remuneração do CDI paga pela cooperativa em decorrência dos valores aplicados pelos cooperados. Tais custos são demonstrados na Tabela 16, de forma consolidada para cada ano. Os cálculos foram realizados levando em conta o valor-base das aplicações anuais, projetadas a partir do número de cooperados esperados para a nova Unidade.

Tabela 16 – Custos Variáveis anuais com remuneração de aplicações – CDI (3,2% ao ano)

| Descrição | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Aplicações (base) | 2.850.000,00 | 4.050.000,00 | 5.250.000,00 | 6.450.000,00 | 7.410.000,00 |
| Custo | 91.200,00 | 129.600,00 | 168.000,00 | 206.400,00 | 237.120,00 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Desta forma, o CDI gera um custo anual de 3,2% sobre os valores aplicados, gerando as despesas anuais conforme demonstrado na tabela acima.

5.3. Projeção de Custos Fixos

Nesta seção será tratado sobre os custos fixos. Primeiramente, a Tabela 17 traz a demonstração da folha de pagamento mensal, com os devidos reflexos referentes a provisões e encargos.

Tabela 17 – Custos Fixos Mensais com Folha de Pagamento

| N. | Função | Nº | Salário (R\$) | Provisões (R\$) | | Encargos (R\$) | | | Outros (R\$) |
|---------------------|-----------|----|-----------------|-----------------|--------------|----------------|---------------|--------------|-----------------|
| | | | | 13º | 1/3 Férias | INSS (25,7%) | FGTS (8%) | PIS (1%) | |
| 1 | Caixa | 1 | 1.575,00 | 131,25 | 43,75 | 449,75 | 140,00 | 17,50 | 1.000,00 |
| 2 | Atendente | 2 | 1.450,00 | 120,83 | 40,28 | 414,06 | 128,89 | 16,11 | 1.000,00 |
| Total Mensal | | 3 | 3.025,00 | 252,08 | 84,03 | 863,81 | 268,89 | 33,61 | 2.000,00 |

| N. | Função | Nº | Total por funcionário (R\$) | Total Geral (R\$) |
|---------------------|-----------|----|-----------------------------|-------------------|
| 1 | Caixa | 1 | | 3.357,25 |
| 2 | Atendente | 2 | | 6.340,33 |
| Total Mensal | | 3 | | 9.697,58 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O custo mensal com folha de pagamento, para os dois atendentes e o caixa, é de R\$ 9.697,58. Os demais custos fixos mensais são demonstrados na Tabela 18.

Tabela 18 – Custos Fixos Mensais

| N. | Descrição | Ano 1 (R\$) |
|---------------------|--------------------------------------|------------------|
| 1 | Aluguel e condomínio | 2.090,00 |
| 2 | Seguro do imóvel e/ou vigilância | 198,00 |
| 3 | Água e esgoto | 120,00 |
| 4 | Energia elétrica | 650,00 |
| 5 | Internet e telefonia | 225,00 |
| 6 | Salários + encargos | 9.697,58 |
| 7 | Alvarás e taxas | 450,00 |
| 8 | Publicidade e propaganda | 200,00 |
| 9 | Mensalidade referente a sistemas | 11.000,00 |
| 10 | Material de limpeza e consumo | 250,00 |
| 11 | Material de expediente | 800,00 |
| 12 | Combustível | 270,00 |
| 13 | Seguro do veículo | 171,00 |
| 14 | Manutenção dos equipamentos | 100,00 |
| 15 | Serviços de terceiros (limpeza, etc) | 560,00 |
| 16 | Brindes | 50,00 |
| TOTAL MENSAL | | 26.831,58 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os cálculos dos custos fixos foram feitos com base nos gastos médios das demais unidades de atendimento. No primeiro ano, os custos fixos totais são de R\$ 321.979,00. Já no decorrer dos próximos anos, foram reajustados os valores considerando uma taxa inflacionária de 4%, 4,5%, 5% e 5%, respectivamente em cada ano. Desta forma os custos fixos do segundo ano resultam em R\$ 334.858,16, no terceiro ano R\$ 349.926,78, no quarto ano R\$ 367.423,12 e no último ano projetado, um custo de R\$ 385.794,27.

5.4. Demonstração de Resultados

Com base em todas as receitas, custos variáveis e custos fixos, tratados nos tópicos anteriores, a Tabela 19 demonstra a projeção dos resultados para a Unidade a ser instalada para cada um dos anos do projeto.

| Tabela 19 – Demonstrativo de Resultados | | | | | | |
|---|---------------------|---------|---------------------|--------|---------------------|--------|
| Descritivos | Ano 1 | | Ano 2 | | Ano 3 | |
| | R\$ | % | R\$ | % | R\$ | % |
| Receitas Totais | 272.690,25 | 100,0 | 556.605,60 | 100,0 | 755.060,52 | 100,0 |
| Custos Variáveis | (91.200,00) | (0,3) | (129.600,00) | (0,2) | (168.000,00) | (0,2) |
| Margem de Contribuição | 181.490,25 | 66,6 | 427.005,60 | 76,7 | 587.060,52 | 77,8 |
| Custos Fixos | (321.979,00) | (118,1) | (334.858,16) | (60,2) | (349.926,78) | (46,3) |
| RESULTADO | (140.488,75) | (51,5) | 92.147,44 | 16,6 | 237.133,74 | 31,4 |

| Descritivos | Ano 4 | | Ano 5 | |
|-------------------------------|---------------------|--------|---------------------|--------|
| | R\$ | % | R\$ | % |
| Receitas Totais | 962.574,76 | 100,0 | 1.177.915,31 | 100,0 |
| Custos Variáveis | (206.400,00) | (0,2) | (237.120,00) | (0,2) |
| Margem de Contribuição | 756.174,76 | 100,1 | 940.795,31 | 124,6 |
| Custos Fixos | (367.423,12) | (38,2) | (385.794,27) | (32,8) |
| RESULTADO | 388.751,64 | 40,4 | 555.001,04 | 47,1 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Tabela demonstra um resultado negativo no ano 1, mas a partir do ano 2 os resultados são positivos, comprovando que há viabilidade no projeto. O resultado negativo no primeiro ano é algo aceitável, pois a Unidade precisa de um tempo para estabilização no mercado.

Dessa forma, a partir do segundo ano a Unidade já consegue pagar todos os seus custos e gerar resultado positivo, o qual aumenta anualmente, tornando o negócio ainda mais atrativo a cada ano do projeto.

5.5. Análise de Viabilidade Econômica

Neste tópico serão demonstradas as análises de viabilidade do investimento, onde foi utilizada uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 10% ao ano.

Tabela 20 – Análise de Viabilidade

| | |
|---|-------------------|
| Investimento inicial | 236.970,00 |
| Taxa Mínima de Atratividade (TMA) ou taxa de desconto | 10,00% |
| Valor Presente Líquido (VPL) | 499.764,54 |
| Taxa Interna de Retorno (TIR) | 40,06% |
| Índice de Lucratividade (IL) | 3,11 |

| Descritivo | Período | Fluxo de Caixa | Valor Presente |
|------------------------------|---------|----------------|----------------|
| Investimento no Ano 0 | 0 | (236.970,00) | (236.970,00) |
| Resultado do FC – Ano 1 | 1 | (140.488,75) | (127.717,05) |
| Resultado do FC – Ano 2 | 2 | 92.147,44 | 76.154,91 |
| Resultado do FC – Ano 3 | 3 | 237.133,74 | 178.162,09 |
| Resultado do FC – Ano 4 | 4 | 388.751,64 | 265.522,60 |
| Resultado do FC – Ano 5 | 5 | 555.001,04 | 344.611,98 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Taxa Interna de Retorno (TIR) demonstra qual é o retorno do investimento, e de acordo com os dados apurados, o projeto para cinco anos tem um retorno de 40,06%, o que é maior que a Taxa Mínima de Atratividade, evidenciando a viabilidade do projeto.

O Valor Presente Líquido (VPL) é um indicador utilizado para saber se o projeto é viável ou não, sendo que os resultados operacionais dos cinco anos são atualizados ao valor presente, incluindo-se até mesmo os resultados negativos, e deste montante é abatido o investimento inicial. Neste projeto, o investimento é de R\$ 236.970,00. Ao descapitalizar os resultados dos cinco anos a uma taxa de 10%, trazendo-os ao valor presente, o valor presente do resultado cobre o investimento inicial e ainda sobra um valor presente líquido de R\$ 499.764,54.

Já o Índice de Lucratividade (IL) demonstra a lucratividade do projeto para cada real investido. Neste projeto, para cada real investido há um retorno de R\$ 3,11. Portanto, todos os índices demonstram que o projeto é viável.

6. OBSERVAÇÕES FINAIS

Com base em todas as receitas, custos variáveis e custos fixos tratados nos tópicos anteriores, pode-se afirmar que o projeto é viável.

É apresentado na Tabela 19 um resultado negativo no ano 1, mas a partir do ano 2 já se tem resultado positivo, demonstrando que há viabilidade no projeto. Os números evidenciam que a estabilização da Unidade no mercado acontecerá em prazo relativamente curto, sendo que a partir do segundo ano os resultados se tornam crescentes e atrativos.

De acordo com os índices de viabilidade, o projeto demonstra uma Taxa Interna de Retorno (TMA) de 40,06%. Desta forma, a taxa de retorno é maior que a Taxa Mínima de Atratividade, demonstrando assim viabilidade.

O mesmo ocorre com o Valor Presente Líquido (VPL). Aplicando-se o cálculo, a partir dos resultados projetados para os cinco anos, descapitalizados a uma taxa de 10%, o valor presente supera o investimento inicial em R\$ 499.764,54.

Da mesma forma, o Índice de Lucratividade (IL) demonstra que a cada real investido no projeto tem-se a expectativa do retorno de R\$ 3,11.

Todos os indicadores demonstram que é viável a implantação de uma nova Unidade de Atendimento na cidade de Panambi-RS.

7. REFERÊNCIAS

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados – Panambi**. 2018. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/panambi.html>> Acesso em 10 Junho 2020.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul. **Perfil das cidades gaúchas – Panambi**. 2020. Disponível em <https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Panambi.pdf> Acesso em 23 Agosto 2020.