

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA

MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

Ênfase em Negócios e Finanças

Rafael Schons Deves

**PONTO DE EQUILÍBRIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO TERMINAL DE
AUTOATENDIMENTO JUNTO À AGÊNCIA DE RELACIONAMENTO DA CRESOL
NO MUNICÍPIO DE HUMAITÁ:**

**Análise do ponto de equilíbrio entre o terminal de autoatendimento em
correlação aos custos do caixa de atendimento físico junto à agência de
relacionamento da Cresol no município de Humaitá.**

Boa Vista do Buricá/RS

2020

Rafael Schons Deves

**PONTO DE EQUILÍBRIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO TERMINAL DE
AUTOATENDIMENTO JUNTO À AGÊNCIA DE RELACIONAMENTO DA CRESOL
NO MUNICÍPIO DE HUMAITÁ: Análise do ponto de equilíbrio entre o terminal de
autoatendimento em correlação aos custos do caixa de atendimento físico
junto à agência de relacionamento da Cresol no município de Humaitá.**

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.
Professor Orientador: Esp. Julcinei Rissi

Boa vista do Buricá/RS

2020

CARTA DE ABERTURA

O presente plano de negócios busca demonstrar a viabilidade da implementação de um terminal de autoatendimento (TAA) junto à agência de relacionamento da Cresol no município de Humaitá. O plano de negócios abordará os custos de implementação do terminal de autoatendimento, bem como as alterações físicas necessárias na estrutura da agência para que o serviço de autoatendimento pudesse ofertado aos cooperados de forma organizada e ordenada.

Além das alterações físicas da agência, será abordada a nova forma de relacionamento com os cooperados, uma vez que o horário de funcionamento da agência será ampliado, permitindo que o cooperado tenha acesso às movimentações financeiras básicas por um período maior de tempo.

Serão apresentadas também, as estratégias que poderão ser adotadas pela agência a partir da implementação do terminal de autoatendimento e os procedimentos que proporcionarão a captação de novos cooperados com a automatização do atendimento.

FOLHA DE ROSTO

Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Humaitá – CRESOL HUMAITÁ.

ENDEREÇO: Rua Padre Feijó, nº 500, Sala 01, Centro – Humaitá, RS.

TELEFONE: (55) 3525-1404 ou (55) 3525-1044.

PROJETOS E/OU PRODUTOS E/OU SERVIÇOS E/OU OUTROS: Ponto de equilíbrio da implementação de um terminal de autoatendimento na agência de relacionamento da Cresol no município de Humaitá.

RAMO DE ATIVIDADE: Automatização do atendimento ao cooperado por meio da implementação de um terminal de autoatendimento junto à agência de relacionamento da Cresol no município de Humaitá.

PESSOA RESPONSÁVEL: Rafael Schons Deves.

LOCAL E DATA: Humaitá, Rio Grande do Sul, 26 de junho de 2020.

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	2
2 COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE HUMAITÁ – CRESOL HUMAITÁ	3
3 O PROJETO	5
3.1 Características Gerais	5
3.2 A Análise de Mercado	7
3.3 Tamanho e Localização	10
4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL	12
5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO	14
5.1 Demonstração de Resultados	14
5.2 Análise de Viabilidade Econômica	16
6 OBSERVAÇÕES FINAIS	19
7 DOCUMENTOS COMPLEMENTARES	21
8 REFERÊNCIAS	26

1 RESUMO EXECUTIVO

Este plano de negócios objetiva encontrar o ponto de equilíbrio na implementação de um terminal de autoatendimento (TAA) em correlação ao atendimento humanizado encontrado no caixa físico da agência de relacionamento da Cresol, localizada no município de Humaitá, Rio Grande do Sul.

No decorrer do plano de negócios, serão apresentados os custos de implementação do TAA, contemplando: as adequações de *layout* necessárias para que a agência de relacionamento da Cresol do município de Humaitá pudesse estar em conformidade com as exigências estruturais, técnicas e de segurança, bem como os requisitos legais necessários, para que a agência pudesse disponibilizar a ferramenta de autoatendimento aos seus cooperados.

Também serão apresentados os custos que a cooperativa possuía com o atendimento humanizado dos caixas físicos antes da implementação do TAA. Posteriormente, os custos do TAA e do atendimento nos caixas físicos serão correlacionados, visando à demonstração da viabilidade da implementação do TAA e a economia que a agência de relacionamentos obterá com a implementação.

Outro aspecto demonstrado será a projeção de crescimento no número de cooperados, bem como as estratégias que a agência de relacionamento poderá utilizar para maximizar os ganhos, tanto com os cooperados existentes, quanto com os novos cooperados a partir da implementação do TAA.

Além disso, será demonstrada a atual situação da agência de relacionamento da Cresol em Humaitá quanto à faixa etária em que os cooperados se encontram, e, por fim, como a implementação do TAA auxiliará no reposicionamento da agência junto ao público mais jovem.

2 COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE HUMAITÁ – CRESOL HUMAITÁ

A Cresol Humaitá é uma cooperativa de crédito que surgiu a partir das necessidades de acesso ao crédito para agricultores familiares da região de Humaitá, RS. Desse modo, no ano de 2003, a Cresol Humaitá deu início as suas atividades nesse município. Contando inicialmente com 30 cooperados, sempre procurou crescer e se desenvolver, buscando constantemente, atender as necessidades financeiras de seus cooperados.

Atualmente, a Cresol Humaitá está presente em sete municípios gaúchos, sendo seis deles na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul e uma agência, no Vale do Rio Pardo, na região central do estado. A cooperativa está sediada em Humaitá, município onde também possui uma agência de relacionamento, mantendo as demais agências de relacionamento nos municípios de Boa Vista do Buricá, Horizontina, Nova Candelária, São Martinho, Sede Nova e Santa Cruz do Sul. É válido destacar que a agência de relacionamento do município de Santa Cruz do Sul iniciou suas atividades no dia 05 de junho de 2020, fazendo parte do programa de expansão da cooperativa.

A Cresol Humaitá preza por possibilitar aos cooperados a melhor forma de relacionamento com a cooperativa, buscando estar próximo ao priorizar o relacionamento pessoal. Para isso, proporciona um atendimento humanizado, personalizado, com rapidez e eficiência.

A partir da digitalização do mundo financeiro, a Cresol vem proporcionando aos cooperados outras formas de se relacionar com a cooperativa. Nesse sentido, no ano de 2018, passou a fornecer acesso à *Internet Banking*, que possibilita aos cooperados a realização de consultas e movimentações das contas, por meio do computador ou *Mobile* (aplicativo de celular). Buscando adequar-se ao mercado e fornecer mais comodidade aos cooperados, iniciou, neste ano, as instalações dos TAA. Possibilitando aos cooperados realizar todas as movimentações financeiras de forma automatizada.

O autoatendimento era uma demanda antiga dos atuais cooperados da Cresol, dessa forma, a implementação do TAA supre, de forma exitosa, essa necessidade tão aguardada por eles. Outro ponto positivo dessa nova forma de relacionar, refere-se ao fato de que a Cresol passa a contar com a ferramenta de atendimento ao

cooperado mesmo após seu horário de abertura e fechamento ao público, aspecto que, comercialmente, é excelente, pois permite a busca de novos públicos, antes não atendidos pela cooperativa e suas agências de relacionamento.

Inicialmente foram disponibilizados três terminais de autoatendimento (TAA), sendo eles nos municípios de Humaitá, Horizontina e Santa Cruz do Sul. Porém, para o desenvolvimento do presente plano de negócios, serão analisados, de forma isolada, os dados coletados junto à agência da Cresol no município de Humaitá, com o objetivo de padronizar e replicar o estudo nas demais agências da Cresol Humaitá que já possuem TAA e para as demais agências de relacionamento que virão a implementar essa ferramenta junto ao espaço físico.

Posteriormente, será feita a análise dos investimentos de implementação do TAA, buscando entender o ponto de equilíbrio da instalação do terminal, fazendo uma relação com os custos mensais para manutenção de caixas físicos e avaliando qual será a rentabilidade gerada pelo TAA à cooperativa, a partir das transações que serão efetivadas pelos cooperados. Além disso, serão observados quais os produtos e serviços que poderão ser oferecidos aos cooperados que passarão a utilizar os TAA, além da prospecção de possíveis novos cooperados e potencial crescimento que a agência de relacionamento poderá obter a partir da implementação do TAA.

3 O PROJETO

O presente projeto apresenta a atual situação em que se encontra a agência de relacionamento da Cresol, localizada no município de Humaitá, RS, que busca, por meio da automação do atendimento financeiro básico, buscar seu crescimento quanto à quantidade de cooperados, mantendo-se competitiva no mercado em que atua, uma vez que, com a implementação do terminal de autoatendimento, a agência da Cresol terá os mesmos benefícios, podendo competir de forma igualitária com as demais instituições financeiras do município.

3.1 Características Gerais

O presente Plano de negócios busca encontrar o ponto de equilíbrio entre os investimentos da implementação de um terminal de autoatendimento, identificando a quantidade de transações necessárias para que essa ferramenta possa ser rentável, frente ao atendimento pessoal e personalizado, encontrado hoje, junto ao caixa físico da agência de relacionamento da Cresol em Humaitá.

Este estudo se faz necessário, uma vez que, a implementação do TAA é uma solicitação recorrente entre os cooperados, e a não existência do mesmo, por vezes, tem sido utilizada como o motivo para que potenciais cooperados não queiram fazer parte da cooperativa e, conseqüentemente, acabam não consumindo a gama de produtos e serviços que são disponibilizados pela cooperativa.

Sendo assim, a fim de ter mais clareza acerca dos pontos positivos e negativos que circundam a implementação de um TAA e visualizar as oportunidades e as ameaças existentes, foi desenvolvida uma matriz *SWOT*. A partir da análise *SWOT*, conforme apresentado na figura a seguir, puderam ser identificados problemas na sua causa raiz e, assim, pode-se passar a ter um comportamento proativo, possibilitando a mitigação de problemas e de resultados negativos que o projeto possa vir a apresentar.



FONTE: Deves (2020).

Conforme apresentado na análise *SWOT*, a implementação de um TAA junto à agência da Cresol no município de Humaitá traria uma nova opção de relacionamento dos cooperados com a cooperativa, permitindo otimizar o tempo dos cooperados e ampliar o período de atendimento disponível a eles. Além disso, tal mudança propiciará novos negócios e possibilitará a busca por um novo nicho de mercado. Portanto, a partir dessa mudança, a cooperativa passará a ter maior abrangência dentro do município de Humaitá, oferecendo aos cooperados uma nova forma de trabalho.

Em contrapartida, é possível observar algumas fragilidades do projeto que devem ser analisados e demandam um empenho da cooperativa para que possam ser contornados, transformando as ameaças e fraquezas apresentadas na análise em

estratégias diferenciadas para que o novo produto possa ser inserido junto à agência de forma positiva e produtiva.

Dentre as dificuldades apontadas, sem dúvidas, a maior delas diz respeito ao valor necessário para a instalação do TAA e para fazer com que essa ferramenta se torne um investimento rentável para a cooperativa frente ao valor investido. Outro ponto a ser destacado é o fato de que tal investimento não se trata prontamente de uma inovação, mas sim de uma adequação ao mercado existente, visto que as demais instituições financeiras do município de Humaitá contam com o serviço de autoatendimento. Outro aspecto que se faz necessário analisar é o fato de a grande maioria dos produtos/serviços ofertados no TAA também estarem disponíveis aos cooperados junto ao IB da Cresol.

Portanto, diante disso, é possível afirmar que o grande diferencial da cooperativa com a instalação do TAA estará em dispor de uma nova forma de atendimento ao cooperado, proporcionando uma nova opção de acesso a informações de suas contas, sem enfrentar filas, bem como possibilitar aos usuários do TAA o acesso ao sistema financeiro em horários diferenciados, permitindo que os cooperados possam operacionalizar saques, depósitos, pagamentos de títulos e arrecadações.

3.2 A Análise de Mercado

Atualmente, a agência de relacionamento da Cresol no município de Humaitá vem demonstrando uma evolução constante no número de negócios e de cooperados, o que faz com que a tomada de decisão pela implementação do terminal de autoatendimento mostre-se positiva em relação aos números apresentados e projeções esperadas.

Segundo dados coletados nos sites do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Prefeitura Municipal de Humaitá, a população estimada do município, no ano de 2019, era de 4762 habitantes, predominantemente da zona rural, com um PIB per capita, em 2017, de R\$27.580,56. De acordo com a Prefeitura Municipal de Humaitá, a economia do município está baseada na agricultura e pecuária, o que faz com que o município esteja dentro das diretrizes da Cresol, que se destina a atender e proporcionar acesso ao sistema financeiro nacional para a

população em geral, mas com ênfase na população rural pertencente à Agricultura Familiar.

Atualmente, observa-se que, dentro do sistema financeiro nacional, a grande maioria das instituições financeiras possui o serviço de autoatendimento disponível para seus cooperados/clientes, fazendo com que a utilização dessa ferramenta de acesso às informações financeiras pessoais e movimentações financeiras básicas esteja vinculada à cultura financeira dos usuários do sistema financeiro nacional.

Visualizando de forma isolada o município de Humaitá, observa-se que a cidade conta com três instituições financeiras (IFs), sendo elas: um banco estatal e duas cooperativas de crédito. Destas instituições, somente a agência de relacionamento da Cresol não contava com um TAA, fazendo com que a Cresol estivesse posicionada estrategicamente de forma desigual frente as demais IFs.

Portanto, em abril de 2020, iniciaram-se as modificações estruturais e adequações físicas necessárias para que o TAA fosse instalado e implementado junto à agência de relacionamento, para que a unidade pudesse ofertar aos cooperados a praticidade do autoatendimento já encontrado nas demais IFs do município.

Segundo os dados do projeto de viabilidade comercial da agência de relacionamento do município de Humaitá, a agência apresenta potencial retorno, uma vez que conta com bom número de cooperados que mantêm movimentações ativas em conta corrente.

De acordo com o estudo, o potencial de crescimento dos sócios ativos da cooperativa apresenta um percentual de crescimento de 14,63% em relação ao quadro social atual. Além disso, a prospecção de produtos e serviços relacionados com o terminal de autoatendimento apresenta um crescimento satisfatório, proporcionando, assim, a partir do investimento na implementação do TAA, maior rentabilidade da cooperativa frente aos cooperados que irão utilizá-lo.

Está apresentado, na planilha a seguir, o estudo do cenário que a agência de relacionamento da Cresol de Humaitá realizou para o projeto de viabilidade comercial da implementação do terminal de autoatendimento e a estimativa de crescimento da agência dentro dos primeiros 12 meses após a implementação.

	Cenário atual x Previsão para próximos 12 meses	
Número de cooperados PF:	1.620 (ativos)	1.819
Número de cooperados PJ:	89 (ativos)	140
Quantidade de contas-salário:	01	100
Número de Cresolcard Ativo	201	750
Quantidade de caixas (funcionários na função):	03	02

Número de transações nos caixa (média últimos 6 meses):	21.319
Percentual destas transações que serão migradas para TAA?	40%

Fonte: Projeto de Viabilidade Comercial, Cresol Humaitá (2020).

Tabela do projeto de viabilidade comercial da implementação do TAA junto à agência de relacionamento da Cresol no município de Humaitá.

De acordo com a planilha apresentada pela agência de relacionamento, é possível observar que, além da projeção de aumento no número de sócios ativos da cooperativa, também há um aumento na quantidade de contas salário e um crescimento considerável de cooperados que passarão a utilizar o cartão de crédito CresolCard, fazendo com que a cooperativa passe a maximizar sua lucratividade não somente nos produtos/serviços ofertados no TAA, mas que passe a ter, também, maior aderência dos cooperados em todos os produtos e serviços do portfólio da cooperativa.

Outro dado importante para a agência de relacionamento da Cresol no município de Humaitá é a faixa etária dos cooperados, uma vez que a implementação do TAA se dá justamente com o objetivo de buscar o público mais jovem, pois é esse nicho de mercado que mais utiliza recursos tecnológicos para efetuar suas transações financeiras.

Estão demonstrados, no quadro a seguir, os cooperados da agência e sua subdivisão de acordo com as faixas etárias predeterminadas para a realização do estudo.

Idade	Faixa Etária dos Cooperados PF							Total
	0 - 12	12 - 18	18 - 25	25 - 40	40 - 55	55 - 70	Acima de 70	
Associados	68	36	98	419	383	446	176	1626
%	4,18	2,21	6,03	25,77	23,55	27,43	10,82	100

Fonte: Deves (2020).

No quadro apresentado, é possível observar que um total de 62% dos cooperados que compõem o quadro societário da Cresol tem idade superior a 40 anos.

3.3 Tamanho e Localização

Para possibilitar a implementação do terminal de autoatendimento junto à agência de relacionamento da Cresol no município de Humaitá, foram necessárias alterações no *layout*, para que tivesse o mesmo padrão visual das demais agências do sistema Cresol, além de adequar todo o espaço físico com pré-requisitos estruturais, técnicos e de segurança, que permitam o funcionamento do TAA.

Dessa forma, o saguão de entrada da agência passou por uma reestruturação, permitindo que o TAA fosse instalado dentro das normas e requisitos solicitados. Na foto a seguir, é possível visualizar o terminal de autoatendimento já implementado junto à agência.



Fonte: Thomás Silvestre; Rádio Alto Uruguai (2020).

Como pode ser observado na foto, o saguão da agência de relacionamento foi remodelado a fim de apresentar um ambiente no qual os cooperados sintam-se confortáveis e possam ter o acesso a plataforma de forma tranquila e privada.

Além do TAA implementado, é possível observar que a estrutura física, remodelada, permite a instalação de mais um terminal, visto que os custos de implementação do TAA de uma ou de duas unidades não diferem tanto no que diz respeito aos custos de instalação, pois, uma vez que a alteração do *layout* e a

adequação estrutural de acesso e de segurança da agência tenham sido concluídas, a instalação de um segundo TAA exige apenas a compra do segundo equipamento e, posteriormente sua instalação.

Para que fosse possível implementar o terminal de autoatendimento na agência da Cresol em Humaitá, foram realizados investimentos no montante de R\$ 32.856,94 (trinta e dois mil, oitocentos e cinquenta e seis reais, com noventa e quatro centavos), valor esse que corresponde somente à adequação do *layout*, adequações técnicas e, ainda, adequações de segurança, as quais são exigidas para que a agência possa disponibilizar o acesso ao terminal.

4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

Para que fosse possível a implementação do TAA junto às agências de relacionamento da Cresol Humaitá, a cooperativa buscou auxílio da Central Cresol Sicooper, para o qual foi realizado um estudo de viabilidade comercial como forma de análise e base de dados a fim de decidir quais agências seriam contempladas com o TAA.

Inicialmente, a agência de relacionamento do município de Humaitá realizou o estudo que se apresentou viável, visto que é a agência com mais atendimentos efetuados nos caixas físicos, e apresentou que, como consequência da implementação, poderia haver uma possível migração de cerca de 40% das movimentações efetuadas do caixa físico para o TAA.

Atualmente, a agência de relacionamento do município de Humaitá conta com três atendentes junto ao caixa, que realizam transações e comunicação direta com os cooperados, sendo que duas atendentes realizam o serviço em tempo integral e a terceira foi treinada e trabalha cerca de 50% do tempo com o atendimento junto ao caixa e o restante do tempo como atendente de crédito.

Com a implementação do TAA a agência de relacionamento do município de Humaitá buscará realocar os funcionários, fazendo com que o caixa físico passe a ter, inicialmente, duas atendentes em tempo integral, e a terceira atendente passe a trabalhar de forma integral junto ao atendimento de crédito. Posteriormente, objetiva-se ofertar treinamento para a segunda atendente de caixa, a fim de que ela possa auxiliar nas demais áreas da cooperativa em momentos de menor movimento junto ao caixa físico.

Além da otimização do quadro de colaboradores e a diminuição de funcionários trabalhando diretamente no caixa físico, a estratégia da agência é a procura por um novo nicho de mercado, buscando firmar parcerias com empresas para que possam realizar as transações das folhas de pagamento junto à cooperativa.

Outro público a ser explorado pela Cresol são os potenciais cooperados jovens que estão entrando no mercado de trabalho, bem como os jovens que buscam por um atendimento com mais recursos tecnológicos, em vez do atendimento humanizado e personalizado. Esse novo nicho de mercado faz com que a cooperativa busque por constantes novidades tecnológicas na forma de atendimento aos cooperados, além de possibilitar a primeira interação do jovem com o mercado financeiro, fazendo com

que esse novo cooperado passe a se engajar com as atividades da cooperativa com a comunidade. Busca-se, deste modo, despertar a consciência cooperativa e desenvolver no novo cooperado a cultura financeira, fazendo com que essa interação entre cooperado e cooperativa possa fidelizar o jovem com a forma de trabalho da Cresol.

5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Para a implementação do terminal de autoatendimento junto à agência de relacionamento da Cresol em Humaitá, foi elaborado, inicialmente, um estudo de viabilidade comercial em conjunto com a Central Cresol Sicoper, que demonstrou a viabilidade negocial do investimento.

A segunda etapa do projeto foi realizar a aquisição do ATM e iniciar as alterações de *layout* do saguão da agência, atendendo às normas de segurança e especificações técnicas de infraestrutura do prédio para que fosse possível a implementação do terminal de autoatendimento.

A partir dessas etapas, este estudo busca correlacionar o investimento na implementação do TAA na agência de relacionamento da Cresol em Humaitá com os gastos que a agência tem para manter a atual estrutura de caixas físicos, relacionando o montante de transações efetuadas pelos cooperados e analisando exclusivamente as movimentações que podem ser feitas tanto no caixa físico, quanto no autoatendimento.

5.1 Demonstração de Resultados

Para que fosse possível a realização do trabalho e a comparação do investimento de implementação do terminal de autoatendimento frente ao custo fixo dos caixas físicos, foi necessário realizar o levantamento de todos os custos de implementação do TAA junto à agência de relacionamento e o custo com pessoal dos caixas físicos. É válido destacar que, nesse cálculo, não foram considerados os custos de material de expediente, energia, aluguel, entre outros.

Para a implementação do TAA junto à agência da Cresol de Humaitá foi necessário o investimento de R\$89.366,94. Na planilha a seguir, estão especificados os gastos de implementação do TAA.

Despesas com a implementação do TAA e adequação do <i>Layout</i>		
Descrição	nº NF	Valor
ATM	314200	R\$56.510,00
Portas / Dry Wall / Acabamento de porta	26	R\$2.700,00
Mat. Construção + MO	28	R\$470,00

Estrutural Caixa Eletrônico	1986	R\$7.990,00
NF LOG – Cabeamento	380	R\$964,60
NF LOG - Mat. Elétrico	381	R\$1.196,64
NF LOG – Rack	382	R\$6.086,72
NF LOG - Segurança Eletrônica	383	R\$2.087,53
NF LOG – Fechadura	384	R\$2.111,59
NF LOG - Fonte PC	385	R\$69,86
NF LOG - Mão de Obra	222	R\$9.180,00
TOTAL		R\$89.366,94
Retorno esperado em 5 anos	60	R\$1.489,45

Fonte: Deves (2020).

De acordo com o planejamento da direção da Cresol Humaitá, juntamente com a agência de relacionamento, espera-se que o investimento realizado no autoatendimento retorne no período de 5 anos (60 meses). Dessa forma dividindo o investimento pelo tempo de retorno, obtemos um montante de R\$1.489,45 mensais.

Ao analisarmos a atual estrutura dos caixas físicos podemos destacar que a agência de Humaitá conta com três funcionárias no atendimento dos caixas, sendo que duas delas atuam no caixa constantemente e a terceira funcionária cerca de 50% no atendimento junto ao caixa e o restante do tempo como agente de crédito. Portanto, para fins de levantamento de dados, foram coletadas as informações pertinentes aos salários, 13º salários, férias, bonificações, encargos e benefícios que as atendentes de caixa recebem. Sendo assim, foi considerado o valor de 2,5 atendentes, uma vez que uma delas se faz presente no caixa somente em 50% da jornada de trabalho.

Como base de cálculo, levou-se em consideração o valor correspondente aos gastos com pessoal do mês de abril de 2020. Ao analisar os custos da folha de pagamentos, foi possível constatar que o valor mensal empregado pela agência no salário das atendentes dos caixas físicos corresponde a um total de R\$ 10.039,19.

No entanto, com a implementação do TAA, o planejamento que a agência passou a adotar determina que ficarão no atendimento dos caixas físicos somente duas funcionárias, fazendo com que não seja mais necessário a abertura do terceiro caixa físico. Com isso, o custo mensal dos caixas físicos passa a ser de R\$8.193,51, ou seja, uma redução direta de R\$ 1.845,68 mensal. Portanto, o custo da folha de pagamento da funcionária que atendia junto ao terceiro caixa com atendimento

humanizado passa a compor o custo dos atendentes de crédito da agência, pois a terceira funcionária passa a atuar de forma integral junto à área negocial da agência.

Outro indicador que necessita análise refere-se à quantidade de transações que podem ser realizadas tanto nos caixas físicos, quanto no TAA. Dessa forma, foram levantados os dados das transações realizadas no período de primeiro de maio de 2019 a trinta de abril de 2020, que resultaram na seguinte relação:

Análise dos dados do Caixa Físico de 01/05/2019 a 30/04/2020			
Descrição	Qtde	Custo / Receita	R\$
Transferência entre contas	4176	-R\$0,50	-R\$2.088,00
Pagamento cheque avulso / Saques	8743	-R\$0,50	-R\$4.371,50
Débito títulos e convênios/Débito Arrecadações	1285	R\$0,35	R\$449,75
TED Débito	611	R\$2,00	R\$1.222,00
Pagamento de títulos	4329	R\$0,50	R\$2.164,50
TOTAIS	19144	-R\$2.623,25	

Fonte: Deves (2020).

Com base nos dados apresentados, é possível observar que, levando em consideração somente as transações financeiras passíveis de serem feitas no caixa físico e no TAA, além do custo de pessoal que está inserido em cada atendimento, o trabalho dos caixas físicos apresenta uma despesa anual de R\$2.623,25.

5.2 Análise de Viabilidade Econômica

Ao analisarmos os dados apresentados no decorrer do plano de negócios, é possível observar que os custos de implementação do terminal de autoatendimento junto à agência de relacionamentos da Cresol, no município de Humaitá, demandou um investimento considerável, o que, no entanto, foi fundamental para possibilitar a equiparação da agência com as demais instituições financeiras do município.

De acordo com os dados, foi utilizado como base o valor investido e os atuais números de custo de mão de obra dos caixas. Ficou estipulado que o valor investido no TAA não teria o acréscimo de juros ou de inflação ao decorrer do período de retorno, da mesma forma, o cálculo do valor que as atendentes representam mensalmente também não será corrigido para o período.

Ao observarmos o valor investido frente ao tempo estipulado para o retorno do investimento, que compreende 5 anos, chegamos ao montante mensal de R\$1.489,45. De acordo com a proposta apresentada pela agência, a partir do momento da implementação do TAA seriam disponibilizados aos cooperados somente dois caixas com o atendimento humanizado, o que faria com que a cooperativa passasse a ter uma baixa de R\$1.845,68 no custo mensal dentro do setor de atendimento nos caixas. Portanto, correlacionando o custo mensal do investimento com o custo mensal de mão de obra, a agência passará a ter uma economia mensal de R\$356,23, mantendo a mesma quantidade de caixas de atendimentos disponível aos cooperados, no entanto em um formato diferenciado e adequado às necessidades atuais.

Anterior à implementação do TAA, a agência de relacionamento, possuía três caixas físicos que dispunham de atendimento aos associados das 9 horas às 15 horas, totalizando 6 horas diárias de atendimento por caixa, com uma média de movimentação anual de 19.144 transações. Na atual formulação, com a implementação do TAA, a agência permanecerá com dois caixas físicos, atendendo 6 horas diárias, e contará com um caixa eletrônico que estará disponível aos cooperados das 7 horas às 21 horas, totalizando 14 horas de atendimento diário. Portanto, na correlação de tempo de atendimento, temos um crescimento de 73% no tempo de disponibilidade de caixa para os cooperados, comparado com o modelo anterior. Uma vez que, anteriormente, dispunham-se de dois caixas físicos trabalhando em tempo integral e o terceiro caixa funcionando somente 50% do tempo. Agora, com a implementação do TAA, mantém-se o funcionamento dos dois caixas físicos em tempo integral e o tempo de funcionamento do caixa eletrônico, que propicia maior tempo de acesso às transações financeiras básicas e flexibilidade de horário aos cooperados.

Junto ao desenvolvimento do projeto de viabilidade comercial, a agência estipulou um crescimento de 15% no número de associados. A partir desse crescimento de associados, pode-se estimar o mesmo crescimento nas movimentações que ocorrerão junto aos caixas. Dessa forma, também ficou estipulado que serão migrados 40% do total das transações para o autoatendimento, o que faz com que a despesa gerada por meio das transações passe a ser menor junto aos caixas físicos e passe a ser absorvida pelo terminal de autoatendimento. Com base nos dados apresentados, a cooperativa passará a ter 22.016 transações

anuais, que gerariam uma despesa de R\$ 1.810,04 aos caixas físicos e de R\$ 1.206,70 ao caixa automatizado, totalizando um gasto anual correspondente a R\$3.016,74. No entanto, se compararmos os gastos apresentados com as transações efetivadas junto ao valor que a agência irá poupar pela alteração da forma de atendimento dos cooperados nas transações financeiras básicas, obteremos uma economia anual de R\$1.258,02. Portanto, a alteração no modelo de atendimento aos cooperados demonstra-se viável.

6 OBSERVAÇÕES FINAIS

Após analisar os dados demonstrados no plano de negócios, pode-se observar que a implementação do terminal de autoatendimento da agência de relacionamento da Cresol, situada no município de Humaitá, é viável por diferentes aspectos.

Inicialmente, a proposta apresenta-se como viável devido à solicitação dos cooperados para que pudessem ter acesso a essa forma de atendimento, automatizando assim a agência e, ao mesmo tempo, igualando a agência da Cresol às demais agências de outras instituições financeiras do município.

Outro aspecto que demonstrou a viabilidade de implementação refere-se ao valor investido junto ao terminal de autoatendimento, que se apresentou menor do que a manutenção de três caixas físicos com o atendimento humanizado. Nesse aspecto, é importante ressaltar que as transações que passarão a ser migradas para o TAA poderiam chegar a 70%, uma vez que o TAA tem maior disponibilidade de tempo do que os caixas físicos, além de proporcionar aos cooperados um atendimento rápido e direto, sem a necessidade do enfrentamento de filas.

Outro ponto que merece observação do projeto diz respeito ao fato de que a agência de Humaitá projetou um crescimento de 15% no quadro societário em geral, em que buscará um crescimento de 57% das contas de pessoas jurídicas, proporcionando a elaboração de parcerias para oferecer a essas empresas o pagamento do salário dos colaboradores pela Cresol, possibilitando, assim, o aumento na gama de negócios da cooperativa com um grande número de cooperados.

É válido ressaltar que, com a implementação do terminal de autoatendimento, a agência de relacionamento estará atendendo a uma antiga solicitação dos cooperados. A partir da implementação da automatização das operações de caixa, a agência de relacionamento da Cresol de Humaitá estará se reposicionando no mercado financeiro municipal.

Entende-se que a agência de relacionamento pode utilizar-se dessa inovação quanto ao formato de atendimento para buscar mais associados, fazendo o TAA uma porta de entrada para novos cooperados. Por outro lado, em relação aos cooperados que já compõem o quadro societário da cooperativa, a agência de relacionamento poderá explorar a introdução de produtos e serviços que não estão difundidos junto à cultura financeira dos cooperados. Um exemplo claro é a maior oferta de cartão de

crédito para os cooperados, uma vez que eles poderão utilizar o cartão para ter acesso às transações junto ao TAA e poderão utilizar o cartão para fazer suas compras cotidianas, diminuindo desse modo, os custos da cooperativa com os saques.

Outra estratégia de abordagem que a agência pode explorar é a divulgação constante da implementação do autoatendimento junto às empresas do município de Humaitá, tendo em vista que muitos empresários e muitos funcionários deixavam de ser cooperados da Cresol pois a mesma não possuía o TAA.

A divulgação também deve ocorrer nas redes sociais, buscando atrair o público jovem, a fim de que a Cresol passe a ser a primeira instituição financeira que o jovem terá contato, fidelizando esse futuro cooperado. Poderá ser trabalhada, também, a questão de parcerias com as escolas do município, em que a agência poderá abordar temas como educação financeira e cooperativismo, bem como apresentar aos jovens do município a importância de fazerem parte de uma cooperativa que se preocupa com o desenvolvimento local.

A implementação do TAA faz-se necessária pois a agência deve orientar suas estratégias a fim de ter continuidade no quadro societário e atrair cada vez mais o público jovem. É importante frisar que o TAA vem para facilitar as transações financeiras dos cooperados e apresenta-se como ferramenta para a entrada da Cresol em um novo nicho de mercado, sem deixar de oferecer o atendimento humanizado, que continua sendo o grande diferencial da agência. A automatização dos processos faz-se necessária para que a agência de relacionamento possa acompanhar a evolução tecnológica global e possa se manter atualizada com as novas formas de movimentações, que são mais utilizadas pelo público jovem.

Portanto, de modo geral, é possível afirmar que a implementação do terminal de autoatendimento junto à agência de relacionamento da Cresol em Humaitá ocorreu de forma satisfatória, pois propiciou a diminuição dos custos fixos, apresentou maior disponibilidade de acesso do sistema financeiro aos cooperados e proporcionou à agência de relacionamentos uma nova ferramenta de trabalho para que possa atrair o público jovem do município.

7 DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

Para a elaboração do plano de negócios, foram necessários o acesso a alguns documentos da cooperativa, dentre eles o estudo de viabilidade comercial e o estudo de viabilidade comercial que estão anexados logo abaixo.



ESTUDO DE VIABILIDADE

VIABILIDADE COMERCIAL

Desejável

- cs Viabilidade econômica para suportar o investimento e custeio do **equipamento homologado**;
- cs Demanda por ampliação de horário de atendimento / disponibilidade de **serviço**;
- cs Volume de transações hoje realizadas no caixa que possam ser suportadas pelo TAA;
- cs Pesquisa de interesse/familiaridade dos cooperados para dimensionar **ouso**;
- cs Unidade alocar recursos humanos compatíveis com as rotinas operacionais do TAA;

REQUISITOS ESTRUTURAIS

Obrigatório

- cs Unidade com estrutura para o TAA dentro do Layout padrão Cresol (identidade visual)
 - cs Carenagem pronta para instalação da máquina;
 - cs Sala frontal deve possuir mesa de apoio para preenchimento dos **envelopes**;
 - cs Sala retaguarda deve ter 1,2m de distância do ATM para abastecimento e recolhimento.
 - cs Laudo técnico assinado constatando que a estrutura suporta o peso do modelo a ser instalado (Exemplo série 4500 Dêbitid peso 800kg/pom²).
-

REQUISITOS DE SEGURANÇA

Obrigatório

- ☒ Unidade adequar-se ao modelo de segurança adotado pela sua central;
- ☒ Unidade possuir câmara na sala de retaguarda.
- ☒ Restrição de acesso: segregado ao público

Desejável

- ☒ Instalação em ambiente interno da unidade;
- ☒ Sala de autoatendimento monitorada durante o horário de funcionamento;
- ☒ Sistema de alarme instalado na agência;
- ☒ Instalação de dispositivos de segurança (ex: fumaça);
- ☒ Porta da agência com grade automática ou vidro com timer para fechamento após horário limite.

REQUISITOS TÉCNICOS

Obrigatório

- ☒ Unidade no modelo de rede corporativa;
- ☒ Unidade possuir switch gerenciável;
- ☒ Unidade possuir teclado, mouse e extensor USB com 2 saídas fêmeas (uso exclusivo TAA);
- ☒ Unidade com rede elétrica estabilizada;
- ☒ O ponto de rede do TAA com permissão de saída para internet IP. 187.9.60.6 TCP port. 8443 para utilizar (monitoramento Diebold)

REQUISITOS LEGAIS

Obrigatório

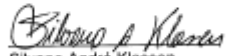
- ☒ Resolução BACEN Nº 4072 DE 26/04/2012 - Art. 11º. A instalação de PA, PAE e de UAD deve ser informada ao Banco Central do Brasil;

cs O TAA deve seguir a legislação vigente;

Código Agência: 5032-6 Código Singular: 2032

Nome da Agência: Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Humaitá - Cresol Humaitá.

Parecer da Cooperativa Viável Inviável |



Silvano André Klassen

Diretor Presidente

Cresol Humaitá - RS

Anexo I - Projeto de Viabilidade Comercial

Cooperativa:	Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Humaitá
Agência:	5032-6 Humaitá

População do Município:	4.788 (Estimativa IBGE 2018)
-------------------------	------------------------------

	Cenário atual x Previsão para próximos 12 meses	
Número de cooperados PF:	1.620 (ativos)	1.819
Número de cooperados PJ:	89 (ativos)	140
Quantidade de contas-salário:	01	100
Número de Cresolcard Ativo	201	750
Quantidade de caixas (funcionários na função):	03	02

Número de transações nos caixa (média últimos 6 meses):	21.319
Percentual destas transações que serão migradas para TAA?	40%

Objetivo do Projeto:

O objetivo geral da implantação do ATM, é a automação da agência. Sendo que hoje o PA de Humaitá, dentro da singular é a unidade que tem um maior fluxo de associados para serem atendidos no caixa. A busca desta automação contribuirá na melhoria do atendimento, onde o associado poderá fazer suas operações com a cooperativa em horários distintos. Muito além da retirada de dinheiro e a verificação de extratos, o associado poderá fazer outras operações que não necessitem do atendimento presencial, com isso haverá uma diminuição de fluxo de operações diretas no caixa, proporcionando uma otimização do tempo tanto de colaboradores quanto dos associados e possibilitando que colaboradores que fazem atendimento de caixa sejam realocados na carteira negocial. Com a automação a cooperativa se coloca em igualdade com outras instituições financeiro e abre campo para busca de novos públicos, como é o caso das Pessoas Jurídicas e do público mais jovem.

Ações de Viabilização:

- * Aumentar o número de PJ na carteira de associados;
- * Viabilizar a abertura de contas-salário;
- * Atender a um público mais específico – segmentado;
- * Realocação de colaboradores para área negocial;
- * Aumentar o uso do cartão Cresolcard;
- * Possibilidade de maiores depósitos a vista e a prazo;
- * Maior Flexibilidade de horários proporcionado pelo autoatendimento;

- * Serviço agregado para o associado, se igualando em termos de automação com demais instituições financeiras do município;
- * Aumento do quadro social, se buscando principalmente o segmento mais jovem;
- * Acesso rápido e eficiente do associado, tendo uma visão mais tecnológica da cooperativa.


Silvano André Klassen
Diretor Presidente
Cresol Humaitá - RS

8 REFERÊNCIAS

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama da Cidade de Humaitá, RS**. Rio de Janeiro, 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE HUMAITÁ. **Perfil do Município**, 2018. Disponível em: <<https://humaita.rs.gov.br/perfil-do-municipio/>>. Acesso em: 7 jun. 2020.

SILVESTRE, Thomás; RÁDIO ALTO URUGUAI. Caixa eletrônico entra em operação no posto de atendimento da Cresol em Humaitá, 2020. Disponível em: <<https://www.radioaltouruguai.com.br/caixa-eletronico-entra-em-operacao-no-posto-de-atendimento-da-cresol-em-humaita/>>. Acesso em: 7 jun. 2020.