

Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA
MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS
Ênfase em Negócios e Finanças

ADRIANO ANTÔNIO ZILLES

POSTO DE ATENDIMENTO – PA DE IVINHEMA

Glória de Dourados – MS

2020

ADRIANO ANTÔNIO ZILLES

POSTO DE ATENDIMENTO – PA DE IVINHEMA

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

Orientadora: Prof^a. Dr.^a Zoraide da Fonseca Costa.

Glória de Dourados – MS

2020

CARTA DE ABERTURA

A pretensão deste plano de negócios é fazer o levantamento de dados a respeito do município de Ivinhema e região através de indicativos, visitas *in loco*, reuniões e encontros para auxiliar na tomada de decisão sobre a implantação de um PA da Cresol Mato Grosso do Sul naquele município.

Os dados preliminares demonstram o potencial do município e todo o seu entorno, em seguida um estudo através de indicadores para mensurar quais as possibilidades e volumes de negócios que seriam alcançados. Com planejamentos e metas bem definidos, foi possível avaliar e com indicadores como *PAYBACK*, *TIR* e *VPL*, foi possível dar embasamento para uma tomada de decisão.

O objetivo final é dar embasamento para decisões mais acertadas, facilitar o entendimento do contexto todo, onde a Cresol pretende investir para fazer sua expansão no estado de Mato Grosso do Sul, minimizando riscos e maximizando lucros, e chegando mais perto dos associados, pois a proximidade é um dos nossos pilares do planejamento estratégico.

O projeto é viável, do ponto de vista econômico, sustentável e, excelente potencial de crescimento, projeto esse que demonstra para os públicos interno e externo o crescimento da cooperativa no estado de Mato Grosso do Sul, que produza mais motivação e credibilidade.

FOLHA DE ROSTO

COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DO MATO GROSSO DO SUL- CRESOL -MS.

ENDEREÇO: AV. PRESIDENTE VARGAS 1635/ CENTRO.

TELEFONE: 67- 3466 - 1246

PROJETOS: IMPLANTAÇÃO DO PA IVINHEMA

RAMO DE ATIVIDADE: FINANCEIRO

PESSOA RESPONSÁVEL : ADRIANO ANTÔNIO ZILLES

LOCAL E DATA: GLORIA DE DOURADOS 20 DE JUNHO DE 2020.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Indicadores de receitas e despesas.	12
Tabela 2	Indicador de Depreciação.	12
Tabela 3	Balancete Mensal.	13
Tabela 4	Indicadores para cinco (5) anos.	17
Tabela 5	Dados das instituições financeiras do município/área de atuação.	23
Tabela 6	Custo folha Cresol Ivinhema.	24
Tabela 7	Resultados em 2020.	26
Tabela 8	Resultados Anuais.	26
Tabela 9	<i>Payback</i> .	27

LISTA DE ABREVIATURAS

ATM	Terminal de Auto Atendimento
CCB	Cédula de Crédito Bancário
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DMAIS	Demais Produtores
EAD	Educação a Distância
FCO	Fundo do Centro Oeste
IB	Internet Banking
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH-M	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IGPM	Índice Geral de Preços do Mercado
MODERFROT	Programa de Modernização da Frota de Tratores Agrícolas e
A	Implementos Associados e Colheitadeiras
MS	Mato Grosso do Sul
PA	Posto de Atendimento
PIB	Produto Interno Bruto
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONAMP	Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural
Selic	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
TI	Tecnologia de Informação
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa mínima de Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO.....	9
2 A COOPERATIVA/CENTRAL.....	9
3 PLANO FINANCEIRO.....	10
3.1 Premissas Econômicas.....	10
3.2 Premissas do Projeto.....	11
3.3 Metodologia utilizada para avaliação dos negócios.....	11
3.4 Projeção de Fluxo De Caixa.....	12
4. PLANO MERCADOLÓGICO.....	13
4.1 Objetivos Estratégicos do Empreendimento.....	13
4.2 Condições Estatutárias de Associação e Área de Atuação Pretendida.....	13
4.3 Estimativa do número de pessoas que preenchem as condições de associação e do crescimento esperado do quadro, indicando as formas de divulgação que visem a atrair novos associados.....	14
4.4 Medidas que visem a promover a efetiva participação dos associados nas assembleias.....	15
4.5 Formas de divulgação aos associados das deliberações adotadas nas assembleias, dos demonstrativos contábeis, dos relatórios de auditoria e dos atos da administração.....	15
4.6 Principais produtos e serviços a serem ofertados.....	15
4.7 Motivações e propósitos que levaram à decisão de constituir o empreendimento.....	16
4.8 Oferta, demanda e concorrência:.....	16
4.9 Perfil econômico dos associados, levando em conta os aspectos de exposição ao risco, capacidade de pagamento e atenção aos limites regulamentares.....	17
5. PLANO OPERACIONAL.....	18
5.1 Definições dos padrões de governança corporativa a serem observados, incluindo o detalhamento da estrutura de incentivos e da política de remuneração dos administradores e a estrutura de gerenciamento do negócio.....	18
5.2 Estrutura física.....	19
5.3 Tecnologias a serem utilizadas na operação, gerenciamento e colocação dos produtos e dimensionamento da estrutura de atendimento.....	20

5.4 Estrutura dos controles internos, com mecanismos que garantam adequada supervisão por parte da administração e a efetiva utilização de auditoria interna e externa como instrumentos de controle.....	20
5.5 Estrutura a ser utilizada no gerenciamento de riscos e os planos de contingência a serem adotados.....	21
5.6 Indicação dos sistemas, procedimentos e controles a serem utilizados para a detecção e a prevenção de operações cujas características possam evidenciar indícios de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo.....	21
6 O PROJETO.....	22
6.1 Características Gerais.....	22
6.2 A Análise de Mercado.....	22
6.3 Tamanho e Localização.....	23
6.4 Aspectos Tributários do Projeto.....	24
7 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL.....	25
8 PLANO ECONÔMICO FINANCEIRO.....	25
8.1 Demonstração de Resultados.....	25
8.2 Análise de Viabilidade Econômica.....	26
9 OBSERVAÇÕES FINAIS.....	28
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

1. RESUMO EXECUTIVO

O Projeto de implantação do PA da Cresol MS no município de Ivinhema conta com um estudo prévio e ações realizadas para a viabilidade da unidade, portanto trata-se da parte teórica e prática as quais estão sendo implementadas e superando as expectativas em vários indicadores. Todos os indicadores de potencial previamente levantados estão se confirmando e, os dados quanto ao planejamento demonstram a viabilidade com *payback* em curto prazo, baixo risco e taxa de retorno muito atraente. Recomendo a leitura de todos os passos e indicadores para a confirmação de um excelente investimento.

2 A COOPERATIVA/CENTRAL

Demonstra-se, a seguir, o Plano de Negócios inerente ao PA de IVINHEMA, com horizonte de 05 (cinco) anos, cuja abertura está sendo pleiteada junto à Central Cresol Sicoper. O referido Plano tem como propósitos atender os requisitos da Política de Expansão do Sistema Cresol Sicoper, e, principalmente, servir de ferramenta de monitoramento à Cooperativa, caso a abertura for aprovada pela referida Central.

A Cresol Mato Grosso do Sul está regularmente filiada à Central Cresol Sicoper, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 23.256.599/0001-24, que foi constituída em 30 de abril de 2015 e possui atualmente entorno de 1,3 mil cooperados. Sua área de atuação abrange os municípios de Ivinhema, Glória de Dourados, Novo Horizonte do Sul, Angélica, Nova Andradina, Taquarussu, Batayporã, Anaurilândia, Bataguassu, Santa Rita do Pardo, Brasilândia, Deodópolis, Jateí, Vicentina, Fátima do Sul, Dourados, Caarapó, Juti, Itaporã, Douradina, Rio Brilhante, Nova Alvorada do Sul, Naviraí, Itaquiraí, Eldorado, Mundo Novo, Japorã, Iguatemi, Tacuru, Sete Quedas, Maracaju, Dois Irmãos do Buriti, Anastácio, Sidrolândia, Nioaque, Guia Lopes da Laguna, Jardim, Bonito, Bodoquena, Terenos e Bela Vista, todos sul-mato-grossense.

O objetivo geral deste Plano de Negócios é demonstrar a viabilidade de implantação de um Posto de Atendimento – PA da Cresol Mato Grosso do Sul no município de Ivinhema MS. Para alcançar esse objetivo geral será preciso estudar aspectos gerais do município pretendido, fazer uma pesquisa de mercado e aplicar os cálculos de viabilidade.

Este Plano de Negócios é composto por um Plano Financeiro, um Plano Mercadológico e um Plano Operacional. Basicamente, o Plano Financeiro trata da demonstração da viabilidade ou não do empreendimento, o Plano Mercadológico apresenta o mercado e as exigências do mercado onde o PA vai atuar e o Plano Operacional trata dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários ao funcionamento do empreendimento.

3 PLANO FINANCEIRO

Este Plano visa demonstrar a viabilidade econômico-financeira do Projeto, para tanto, apresentam-se os seguintes documentos e informações:

3.1 Premissas Econômicas

Podemos considerar como premissa econômica do projeto “Abertura do PA Ivinhema” as seguintes afirmações:

- As cooperativas de crédito têm demonstrado capacidade de crescimento econômico ao longo dos anos em níveis superiores aos bancos convencionais;
- O município de Ivinhema tem população estimada em 23.187 hab. (IBGE, 2018), com grande potencial econômico tanto no meio rural quanto urbano e que podem fazer negócios com a cooperativa;
- A Taxa Selic, nos próximos dois anos, ficará entre 2 a 5% a.a.;
- A inflação, nos próximos dois anos, ficará dentro da meta fixada pelo governo, com tolerância de 1,5% para mais ou para menos;
- A cultura organizacional no município de Ivinhema favorece ações do cooperativismo, pois a zona rural do município está organizada em glebas, com organizações de produtores rurais;
- A comunidade é servida atualmente por 4 instituições financeiras; com base em dados estatísticos existe ainda grande espaço para atuação da Cresol, principalmente na faixa dos pequenos e médios negócios, o qual é nosso nicho de mercado.
- Nas áreas urbanas do município, possui um comércio promissor e aquecido, o município oferece empregos em vários ramos da economia e também as duas indústrias sucroalcooleiras uma localizada no próprio município e outra no município vizinho que oferecem em média 8.500 postos de trabalho.

3.2 Premissas do Projeto

- Existem lideranças no município de Ivinhema tanto na área política como na representação dos setores agropecuários e de comércio que vem auxiliando na discussão sobre a instalação da Cresol naquele município desde a chegada do Cresol no MS, inclusive com a participação em grupos de trabalhos denominado grupo pró Cresol.
- O município de Ivinhema devido a sua estrutura fundiária, base econômica e organização social, tem grande potencial econômico e nos últimos anos tornou-se muito mais dinâmico com a chegada de grandes empreendimentos ligados ao setor sucroenergético;
- Ivinhema devido a sua posição geográfica estratégica assumiu a condição de município polo de uma microrregião composta pelos municípios de Angélica e Novo Horizonte do Sul desta forma atrai naturalmente diversos setores econômicos para si, com destaque para os setores financeiros;
- O Sistema Cresol em seu conjunto (Confederação e Central) estará mobilizado para a viabilização e a consolidação da nova unidade de atendimento no município, de acordo com sua vivência e experiência no setor;
- A Central Cresol Sicoper apoiará o projeto com recursos humanos, financeiros, materiais, administrativos e tecnológicos;
- Existem interesse e apoio da comunidade pela instalação da Cresol naquele município.

3.3 Metodologia utilizada para avaliação dos negócios

O negócio foi avaliado com o uso de metodologias reconhecidas de análise de viabilidade de projetos, quais sejam: *Payback*, Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR). O uso dessas metodologias deixa mais transparente o esforço que será requerido da Cooperativa para viabilizar o projeto. Também se estudou a realidade do município a partir de estatísticas extraídas do IBGE Cidades e visitas *in loco*.

3.4 Projeção de Fluxo De Caixa

Tendo em vista o potencial do município de Ivinhema, foram traçadas metas para viabilização do PA. Conforme tabela 1, onde o volume de movimentações provera a receita mensal, também na tabela 2 temos a depreciação dos investimentos iniciais ao longo do tempo, e na tabela 3 temos os indicativos de receitas e despesas e o resultado mensal.

Tabela 1 – Indicadores de receitas e despesas.

Indicador	Metas (R\$)	Taxa Média (%)	RECEITAS	DESPESAS	RESULTADOS/MÊS
Capital Social	200.000,00	Sem taxa	1.000,00	Não	1.000,00
Depósitos à vista	1.500.000,00	Sem taxa	Alocado na carteira própria	Não	0,0
Depósitos a prazo	1.995.000,00	0,50%	NÃO	9.975,00	-9.975,00
Carteira Própria	3.000.000,00	2,00%	60.000,00	Não	60.000,00
Carteira de Repasses	2.100.000,00	0,25%	5.250,00	Não	5.250,00
Demais produtos e serviços	5.250,00	Sem taxa	5.250,00	Não	5.250,00
Centralização financeira	500.000,00		2.500,00	Não	2.500,00
TOTAL					64.025,00

Tabela 2 – Indicador de Depreciação.

ITENS	VALOR	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	166.000	10%	10%	10%	10%	10%
MOVEIS E UTENSÍLIOS	112.000	10%	10%	10%	10%	10%
INSTALAÇÕES	72.000	10%	10%	10%	10%	10%
TOTAL	350.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000

Tabela 3 – Balancete Mensal.

RECEITAS	Valor médio mensal (R\$)	Observações
Carteira de Repasse	R\$5.250,00	
Carteira Própria	R\$60.000,00	
Centralização Financeira	R\$3.500,00	
Produtos e Serviços	R\$5.250,00	
TOTAL DAS RECEITAS	R\$74.000,00	
DESPESAS		
Captação de Recursos	R\$9.975,00	
Folha e outros custos mensais	R\$39.001,52	Água/ Aluguel/ tel etc
Depreciação	R\$2.916,00	
TOTAL DE DESPESAS	R\$51.892,52	
RESULTADO DO MÊS	R\$22.107,48	

O PA de Ivinhema será estruturado seguindo os padrões sistêmicos da Cresol. Desta forma, a previsão de investimento final, somados todos os itens, devem ficar em torno de R\$ 350.000,00.

4. PLANO MERCADOLÓGICO

Este Plano visa apresentar dados e informações do mercado e do público envolvido no Projeto.

4.1 Objetivos Estratégicos do Empreendimento

- Contribuir com o desenvolvimento da comunidade ivinhemense e entorno a partir da viabilização de projetos através da concessão do crédito e outros produtos e serviços financeiros;
- Tornar se referência como instituição financeira junto a Agricultura familiar do município;
- Fortalecer o cooperativismo como estratégia de desenvolvimento de comunidades;
- Fazer o processo de expansão e fortalecimento da cooperativa no estado de Mato Grosso do Sul.

4.2 Condições Estatutárias de Associação e Área de Atuação Pretendida

De acordo com o estatuto “Podem associar-se a CRESOL MS, preponderantemente, os agricultores familiares, empreendedores familiares rurais a

os demais segurados especiais, que exerçam atividade rural individualmente ou em regime da economia familiar, que concordem com o presente Estatuto Social, preencham as condições nele estabelecidas”. Ainda podem se associar outras pessoas físicas em geral que concordem com o presente Estatuto Social e preencham as condições nele estabelecidas, exceto pessoas físicas que exerçam atividades que contrariam os objetivos sociais, ou com eles colidem, ou, ainda, que exerçam concorrência com as atividades da Cooperativa.

A área de atuação da cooperativa definido em seu estatuto social compreendem os municípios já listados anteriormente.

4.3 Estimativa do número de pessoas que preenchem as condições de associação e do crescimento esperado do quadro, indicando as formas de divulgação que visem a atrair novos associados

Considerando a população do município de Ivinhema somados a dos municípios vizinhos (Angélica e Novo Horizonte do Sul), chega se a 39.000 habitantes. Considerando 20% deste total como associados, teríamos a possibilidade de ter em média 7.800 associados ligados ao novo PA em Ivinhema.

O Plano de Expansão em andamento prevê a abertura do Posto de Atendimento de Ivinhema com 160 associados locais. O Planejamento ainda prevê a adesão de 30 novos associados/mês após a abertura do PA.

Diversas estratégias têm sido utilizadas para tornar a Cresol mais conhecida no município e conseqüentemente resultar na atração de novos cooperados sendo as principais:

- Criação de uma Comissão Pró Cresol em Ivinhema com a participação das principais lideranças dos agricultores e da comunidade em geral;
- Realização de reuniões de esclarecimentos junto aos grupos organizados do município (associações, cooperativas, sindicatos);
- Visitas de prospecção de negócios com possíveis novos associados;
- Uso da rádio como veículos de comunicação local;
- Atendimento duas vezes na semana para cooperados e potências cooperados em uma sala na secretaria da agricultura do município;
- Contratação de funcionários locais, com envolvimento na comunidade (sempre que possível);

- Participação em atividades da comunidade para prestigiar e divulgar a cooperativa.

4.4 Medidas que visem a promover a efetiva participação dos associados nas assembleias

- Como tradição no sistema Cresol e a ser fortalecida e incentivada na área de abrangência da nova unidade a realização das pré-assembleias em grupos menores;
- Realização de atividades de formação de conselheiros e lideranças;
- Confecção de materiais educativos de fortalecimento do cooperativismo e do cooperativismo financeiro;
- Implantação das estratégias dos agentes comunitários de desenvolvimento de crédito.

4.5 Formas de divulgação aos associados das deliberações adotadas nas assembleias, dos demonstrativos contábeis, dos relatórios de auditoria e dos atos da administração

- Divulgação na Assembleia Geral;
- Boletins informativos eletrônicos e/ou impressos;
- Reuniões dos agentes comunitários de desenvolvimento de crédito Cresol;
- Reuniões nas comunidades e grupos organizados;
- Quadro informativo na cooperativa.

4.6 Principais produtos e serviços a serem ofertados

- Depósitos à Vista e a Prazo;
- Pagamento de boletos e outras formas de recolhimentos;
- Créditos diversos com capital próprio (capital de giro, crédito rotativo, imobiliário, veículos e outros);
- Crédito consignado;
- Repasse de fontes governamentais (PRONAF, PRONAMP, MODERFROTA, DMAIS, FCO e outros);
- Seguros e consórcios;

- Cartão de crédito/débito;
- IB;
- ATM.

4.7 Motivações e propósitos que levaram à decisão de constituir o empreendimento

A necessidade e a possibilidade de expansão, a proximidade física com o cooperado, a demanda existente e a mobilização de lideranças locais foram dentre outros os principais motivadores para a decisão da abertura do Posto de Atendimento. Também a realização de um amplo estudo técnico de viabilidade econômica deu base para a tomada de decisão.

4.8 Oferta, demanda e concorrência:

a) Demanda de serviços financeiros apresentada pelo segmento social a ser potencialmente filiado

A Cresol terá como público prioritário para sua atuação: agricultores familiares e empreendedores urbanos de pequeno e médio porte. Por não ter suas necessidades totalmente atendidas pelas atuais instituições financeiras instaladas no município este segmento social está sensível por novas formas de operacionalizar a vida financeira. O nicho de mercado que a Cresol atua não está bem assistido pelas outras instituições financeiras presentes naquele município, portanto teoricamente a Cresol terá mais facilidades para entrar naquele mercado.

São necessidades dos novos cooperados:

- Bom atendimento e valorização do cooperado, com respostas rápidas;
- Créditos rurais (custeio, investimentos);
- Depósito a prazo;
- Capital de giro;
- Cartão de crédito/débito;
- Seguros;
- Aplicações;
- Financiamento de veículos;
- Crédito pessoal;

- Financiamento de imóveis entre outros.

b) Atendimento existente por instituições concorrentes

Na cidade, existem quatro (4) agências bancárias (Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Sicredi), que prestam os mais diversos serviços na área financeira. Cada instituição construiu seus grupos de clientes para os produtos e serviços financeiros de que dispõem.

c) Projeção de atendimento pela cooperativa pleiteante

O PA de Ivinhema vinculado a Cresol MS com sede em Glória de Dourados construiu sua projeção de crescimento baseado nos seguintes parâmetros, conforme demonstra -se na tabela 4 com horizonte para os cinco (5) anos após a abertura da unidade:

Tabela 4 – Indicadores para cinco (5) anos.

INDICADOR	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
% DA POPULAÇÃO ATENDIDA	2%	4%	6%	10%	15%
% DO PRONAF	5%	10%	15%	25%	30%
SEGUROS	1%	3%	6%	10%	20%
DEPÓSITO A VISTA	1%	3%	6%	10%	15%
DEPÓSITO A PRAZO	1%	3%	6%	10%	15%
CRÉDITO PESSOA FÍSICA	1%	3%	6%	10%	15%
CRÉDITO PESSOA JURÍDICA	1%	3%	6%	10%	15%

d) Diferenciais competitivos da Cresol em relação à concorrência

A Cresol tem a especialidade em atendimento para o Agricultor Familiar, desta forma no PRONAF a Cresol certamente apresentará seu “diferencial competitivo”. Também o bom atendimento o respeito ao associado e o empenho para que os projetos viáveis tenham a devida atenção, agilidade e efetividade, fazendo com que o associado tenha diferencial competitivo, melhores resultados, rentabilidade e conforto.

4.9 Perfil econômico dos associados, levando em conta os aspectos de exposição ao risco, capacidade de pagamento e atenção aos limites regulamentares

De forma geral a Cresol terá foco de atuação ligado a negócios de pequenos e médios porte sendo nesta faixa de tamanho de cooperados onde concentrará suas forças. Esta definição acontecerá tanto para os aplicadores quanto para os tomadores de crédito.

Com a participação do Comitê Pró Cresol em Ivinhema, os levantamentos e as visitas já realizadas, tem deixado cada vez mais claro sobre um conjunto de informações da vida econômica do município e da população envolvida, onde os trabalhos estão sendo concentrados em buscar associados com potencial, com perfil e principalmente conhecidos como bom caráter, bons pagadores, para que a cooperativa consiga dar suporte financeiro e orientado no desenvolvimento de suas atividades, seus projetos, e que esses recursos disponibilizados possam render bons frutos e a cooperativa possa receber pelos empréstimos conforme combinado (registrado na CCB).

A cooperativa possui analista, comitê de crédito e sistema adequando quanto aos limitadores de exposição ao risco.

O Patrimônio de Referência (PR) permitirá atender de forma satisfatória os cooperados alvo de atuação da cooperativa. Trabalha se para o gradual aumento do PR para ampliar as possibilidades na área de atuação.

O dinamismo da economia local em tempos recentes trouxe a necessidade constante de aperfeiçoamento e profissionalização dos setores econômicos, culminando em melhores resultados. No meio rural também se observa a permanência e a consolidação dos produtores que estão dispostos ao profissionalismo nas áreas de produção com destaque para as áreas de: cafeicultura, mandiocultura, avicultura de corte, suinocultura industrial, e bovinocultura de corte e leite, entre outros.

5. PLANO OPERACIONAL

O Plano operacional visa demonstrar os recursos humanos, administrativos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários ao bom andamento do projeto.

5.1 Definições dos padrões de governança corporativa a serem observados, incluindo o detalhamento da estrutura de incentivos e da política de remuneração dos administradores e a estrutura de gerenciamento do negócio

A cooperativa pretende adotar a figura do “Coordenador do PA”, que atuará sob a coordenação do Gestor da Cooperativa e também a contratação de mais cinco funcionários, sendo uma para copa e limpeza e os demais no caixa, carteira agrícola, carteira pessoa física e pessoa jurídica. A remuneração deverá seguir os padrões estabelecidos pela Central dentro do seu projeto do Plano de Cargos e Salários.

Os processos inerentes ao funcionamento do PA também deverão seguir as boas práticas já verificadas no sistema cresol. É necessário que haja harmonia de entendimento entre Sede e PA, para isso com a antecedência necessária será feito a contratação da equipe que atuará naquele PA, para que possam fazer vivência na sede com objetivo de nivelar informações e procedimentos.

Política de pessoal: serão adotadas as normas sistêmicas da Cresol Sicoper, tendo como base: código de ética, Planos de cargos e salários, orientações RH da Central.

Quanto aos critérios para contratação, definir perfil do profissional desejado e lançar edital de seleção. Selecionar currículos, realizar entrevistas, testes de aptidão e psicológicos, pesquisa de dados secundários relevantes.

Tanto quanto possível dar preferência por ascensão profissional na equipe. Quando não possível recrutamento interno buscar profissionais da comunidade local.

Não é desejável que os profissionais da cooperativa e do PA tenham vínculo de parentesco com dirigentes da cooperativa.

Será considerado no processo de seleção a experiência com a função desejada, no entanto, não será critério eliminatório. Observar também aspectos como: caráter, idoneidade, honestidade, objetivos claros, iniciativa e outros.

5.2 Estrutura física

- O prédio do PA de Ivinhema da Cresol MS possui uma área total de 270 m² sendo 151m² destinado a área de negócios da cooperativa e 119 m² destinado a outras necessidades da cooperativa como: área administrativa, copa, banheiros, almoxarifado e área de controle dos terminais de autoatendimento;

- Estará localizada na Avenida Honduras, nº 132, Centro de Ivinhema;
- O prédio é alugado;
- Não tem estacionamento próprio;
- Está adequada a lei de acessibilidade;
- Boa localização, fazendo parte da área comercial central da cidade. Ao lado de conveniência que é referência no município e próximo de escritórios de contabilidade e outros serviços de apoio;
- O valor do aluguel é de R\$ 3.000,00 contratados, com previsão de ajustes via o indicador IGPM;
- O projeto de estruturação do PA de Ivinhema segue os padrões determinados pelo Sistema Cresol, sendo para o prédio, fachada, mobiliários, projeto elétrico, projeto lógica e segurança. A previsão de investimentos gira em torno de R\$ 350.000,00;
- O projeto de instalação do PA Ivinhema prevê a adoção de toda a identidade visual sistêmica do Sistema Cresol.

5.3 Tecnologias a serem utilizadas na operação, gerenciamento e colocação dos produtos e dimensionamento da estrutura de atendimento

- Serão utilizados os sistemas e processos credenciados e em operação no Sistema Cresol;
- A princípio estarão em operação dois (2) operadores de caixa.
- Serão três (3) atendentes de negócios.
- A retaguarda quando necessário será realizada na sede da cooperativa
- O planejamento prevê a instalação de um ponto de ATM.
- Será feito a segregação por carteira de associados.

5.4 Estrutura dos controles internos, com mecanismos que garantam adequada supervisão por parte da administração e a efetiva utilização de auditoria interna e externa como instrumentos de controle

Serão acompanhados através dos relatórios gerados e da supervisão presencial constante; e sempre que houver necessidade a realização de reuniões com a equipe do PA.

Será destacado a participação mais efetiva de um conselheiro para acompanhamento e monitoramento da relação do associado com a cooperativa.

Os apontamentos das auditorias interna e externa serão considerados no tratamento da Sede com o PA.

5.5 Estrutura a ser utilizada no gerenciamento de riscos e os planos de contingência a serem adotados

As atividades e procedimentos serão acompanhados em tempo real via Sistema *sayber*, Colmeia e Gênesis. Além dos relatórios de gestão disponibilizados pela Central Sicoper.

Além das reuniões *in loco* do conselho fiscal a cada três meses, será feito amostragem das operações para verificação da qualidade dos dossiês.

Outra estratégia adotada será a aprovação dos créditos pela sede da cooperativa e/ou central. Também será criada alçadas de decisão de acordo com o nível de risco da operação.

Apesar das medidas preventivas, é desejável que estas não engessem os processos causando morosidade e concentração nas alçadas, diminuindo o tempo de liberação do crédito.

As atividades de cadastramento e análise de crédito serão feitos de maneira complementar entre a sede e o PA da cooperativa.

Quanto aos processos de acompanhamento dos riscos inerentes a atuação da cooperativa, a mesma estará utilizando a estrutura de gestão de risco e planos de contingência da Central Sicoper.

Em caso de falta de energia está projetado a instalação de equipamento *nobreak* com capacidade operacional para três (3) horas de funcionamento para o sistema elétrico. Em caso de falta de *internet* será imediatamente comunicado a cooperativa e o setor de TI da Central Sicoper.

É previsto uma alta necessidade operacional nos primeiros meses da abertura da cooperativa, se necessário a demanda será suprida com a ida em alguns dias da semana de colaboradores da sede para o PA.

Sobre a liquidez do PA, tem sido realizado planejamento para que os trabalhos de captação possam ser realizados em sintonia com a tomada de crédito,

no entanto, não é descartada a possibilidade de tomar empréstimo para liquidez junto a Central Sicoper.

5.6 Indicação dos sistemas, procedimentos e controles a serem utilizados para a detecção e a prevenção de operações cujas características possam evidenciar indícios de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo

- Realização dos cursos EAD pelos profissionais que atuarão naquele PA;
- Acompanhamento sistemático no sistema *e-guardian* da movimentação dos associados, com atenção especial para mudanças bruscas de comportamento;
- Atuação estruturada do Conselho Fiscal e demais órgãos de controle.

6 O PROJETO

O projeto é um estudo de caso sobre a viabilidade de implantação de um PA da Cresol MS no município de Ivinhema.

6.1 Características Gerais

Este Plano visa apresentar dados e informações do município, região, mercado e do potencial do Projeto.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO EMPREENDIMENTO

- Contribuir com o desenvolvimento da comunidade ivinhemense e entorno a partir da viabilização de projetos através da concessão do crédito e outros produtos e serviços financeiros;
- Tornar se referência como instituição financeira junto a Agricultura familiar do município;
- Fortalecer o cooperativismo como estratégia de desenvolvimento de comunidades.

6.2 A Análise de Mercado

O município de Ivinhema MS está localizado na região sul, distante 284 km da capital Campo Grande. Tem como municípios limítrofes: Deodópolis, Nova Andradina, Novo Horizonte do Sul e Angélica. Sua população estimada pelo IBGE

em 2019 é de 23.187 habitantes. O IDH-M/2010 é de 0,720, seu PIB é de R\$1.034 bilhões, com PIB *Per Capita*/2010 de R\$45.022,01 mil. (Fonte: IBGE Cidades).

O censo de 2010 indica que 77,31% da população de Ivinhema vive na cidade. O setor de “Serviços” participa com 25,61% do Valor Adicionado Bruto do município, seguido da “Indústria” com 20,66% e a “Agropecuária”, com 40,50%, demais serviços 13,23%. Em relação aos “Serviços Financeiros”, a população ivinhemense é mais tomadora do que aplicadora, com R\$124.537.141,00 milhões em depósitos e R\$247.357.138,00 milhões em créditos, conforme tabela 5 pag.25.

Na agropecuária, Ivinhema tem destaque no cenário estadual com alguns produtos como: maior produtor de café, de urucum e de mandioca do estado, destaque e em franca expansão a avicultura de corte e destaque com matrizeiro de suínos, figurando como grande produtor de leitão para suprir a suinocultura industrial na região. Devido a sua extensão territorial ainda abriga considerável rebanho bovino de corte e ganha expansão a atividade leiteira com duas plantas locais de processamento de leite, onde existe a agregação de valor à produção. No setor agroindustrial abriga uma grande industrial do setor sucroalcooleiro com a forte expansão das lavouras de cana de açúcar no município e na região. A instalação da usina trouxe um novo cenário na economia do município, com o surgimento de inúmeros negócios de suporte ao setor: como oficinas, borracharia, transportes, imobiliária, restaurantes e comércio em geral. Outras indústrias de menor porte também têm se instalado no município favorecido pela onda de desenvolvimento gerado pelo setor sucroenergético, assim como verifica-se grande dinamismo nos setores de comércio e serviços.

Baseados nos dados coletados disponíveis das instituições financeiras podemos verificar uma predominância do aspecto tomador sobre o poupador para a população do município de Ivinhema MS, conforme tabela 5 a seguir. Isto se deve ao grande dinamismo com que a comunidade ivinhemense vive no momento.

Tabela 5 – Dados das instituições financeiras do município/área de atuação.

Indicador (data-base: 2018)	Valor (em R\$)
Depósitos	121.537.141,00
A Prazo	24.181.460,00
À Vista – Governo	
À Vista – Privado	11.383.288,00
Poupança	85.972.393,00

Operações de Crédito	247.357.138,00
Obrigações por recebimento	85.097,00
Operações de crédito	247.357.138,00
Fonte: IBGE Cidades	

6.3 Tamanho e Localização

A Cresol Ivinhema será na Avenida Honduras, nº132, centro de Ivinhema/MS, estará ali localizada por possuir prédio adequado, precisando apenas de reforma e adequação e por estar bem localizado, na região central da cidade, porém com espaços para estacionamento e próximos a outros serviços como escritórios de contabilidade, assistências técnica e agropecuárias que atendem boa parte do público alvo. A agência será de 230 m² com *holl* de entrada onde ficará localizado dois ATMs, sala para abastecer retirar e processar os depósitos, salão com seis (6) mesas para atendimento pessoa física, pessoa jurídica e Agro, com trinta e seis (36) acentos para espera, 3 (três) guichês de caixa, dois (2) banheiros, cozinha (copa), almoxarifado (arquivos) e sala de reunião.

O projeto terá um investimento inicial na casa de R\$350.000,00 e um custo mensal estimado em R\$50.000,00, onde levamos em consideração a folha de pagamento de seis (6) funcionários, sistema gerencial, *link*, mensalidades, aluguel, luz, água e materiais de expediente, a grande maioria dos custos são fixos, porém também consideramos uma média dos custos variáveis.

As instalações atuais permitem atender ao crescimento proposto e as necessidades futuras por pelo menos cinco (5) anos, posteriormente sendo possível adequar alguns espaços.

6.4 Aspectos Tributários do Projeto

Os aspectos tributários seguem os padrões do sistema financeiro nacional e, portanto, optou-se por fazer o levantamento dos dados sem levar em consideração os mesmos, uma vez que a Cresol recolhe dos associados, conforme as movimentações de cada sócio e repassa aos órgãos competentes, quanto aos demais encargos já estão alocados nos custos conforme tabela 6 que segue.

Tabela 6 – Custo folha Cresol Ivinhema.

FUNCIONÁRIOS	SALARIO	Grat., 13º, Férias, FGTS, PIS, Plano de Saúde e Vale Alimentação	TOTAL
--------------	---------	--	-------

Nº 18	1.444,32	1.818,86	3.263,18
Nº 19	577,60	969,02	1.546,62
Nº15	1.444,32	2.055,25	3.499,57
Nº16	2.314,48	2.371,68	4.686,16
Nº17	1.444,32	1.818,86	3.263,18
Nº 13	2.379,49	2.283,32	4.662,81
TOTAL	9.604,53	11.316,99	20.921,52
OUTROS CUSTOS MENSAIS			
ALUGUEL			3.000
ENERGIA ELÉTRICA			1.130
TELEFONE			180
COPA E COZINHA			270
LINK/ MENSALIDADE SISTEMA			9.000
MATERIAL DE EXPEDIENTE			4.500
TOTAL GERAL DE CUSTO MÊS			39.001,52

7 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

A Cresol MS possui um patrimônio de R\$ 2.3 milhões, os investimentos para o novo PA sairão desse montante, sendo que é legal fazer investimentos em imobilizados e depreciar ao longo do tempo, portanto não será necessário buscar empréstimos. O patrimônio da Cresol MS se deu a partir de cotas dos associados e resultados dos exercícios anteriores.

8 PLANO ECONÔMICO FINANCEIRO

O negócio foi avaliado com o uso de metodologias reconhecidas de análise de viabilidade de projetos, quais sejam: *Payback*, VPL e TIR. O uso dessas metodologias deixa mais transparente o esforço que será requerido da Cooperativa para viabilizar o projeto. Também estudou-se a realidade do município a partir de estatísticas extraídas do IBGE Cidades e visitas *in loco*.

O PA de Ivinhema será estruturado seguindo os padrões sistêmicos da Cresol. Desta forma a previsão de investimento final somados todos os itens devem ser em torno de R\$ 350.000,00.

8.1 Demonstração de Resultados

Para que possamos encontrar a VPL, TIR e PAYBACK levamos em consideração um crescimento mensal de 10% no resultado, tendo em vista o número de novos associados e novos financiamentos, produtos, serviços e outros e que as despesas em relação a receita crescem de forma proporcional. A previsão de abertura da agencia é para dia 23/01/2020, faremos as projeções a partir de fevereiro de 2020 e a provisão será deduzida do resultado anual. Contudo faremos os cálculos do primeiro ano e para os anos seguintes consideraremos um crescimento anual na casa dos 18%, o que se justifica tendo em vista o crescimento da Cresol MS que cresce em média 20% ao ano.

Portanto na tabela 7 expressamos os resultados mensais e na tabela 8 a projeção para os próximos 5 anos.

Tabela 7 – Resultados Mensal em 2020.

MÊS	Resultado	Observações
FEVEREIRO	R\$22.107,48	
MARÇO	R\$24.318,22	
ABRIL	R\$26.715,05	
MAIO	R\$29.425,05	
JUNHO	R\$32.367,56	
JULHO	R\$35.604,31	
AGOSTO	R\$39.164,74	
SETEMBRO	R\$43.081,22	
OUTUBRO	R\$47.389,34	
NOVEMBRO	R\$52.128,28	
DEZEMBRO	R\$57.341,10	
RESULTADO ANO 2020	R\$409.642,35	
PROVISÃO	R\$(93.150,00)	
RESULTADO ANO 2020	R\$316.492,35	

Tabela 8 – Resultados Anuais.

ANO	Resultado	Crescimento
ANO 2020	R\$316.492,35	18%
ANO 2021	R\$373.460,97	18%
ANO 2022	R\$440.683,94	18%
ANO 2023	R\$520.007,05	18%
ANO 2024	R\$613.608,32	18%

8.2 Análise de Viabilidade Econômica

Podemos resumir os dados conforme apurados: Investimento inicial de R\$350.000,00, a TMA está diretamente ligada a Selic, por tanto consideramos que possa sofrer variações trabalharemos com 5% a/a, e os retornos anuais são: Ano um R\$316.492,35; Ano dois R\$373.460,97; Ano três R\$440.683,94; Ano quatro R\$520.007,05 e Ano cinco R\$613.608,32.

Os cálculos serão feitos utilizando a calculadora HP12c e, estão expostos na tabela 9 que segue:

Tabela 9 – Payback.

PERÍODO	FLUXO DE CAIXA	VALOR RECUPERADO
0	0	
ANO 1	R\$316.492,35	301.421,28
ANO 2	R\$373.460,97	640.161,39
ANO 3	R\$440.683,94	1.020.840,75
ANO 4	R\$520.007,05	1.448.651,84
ANO 5	R\$613.608,32	1.929.430,01

PAYBACK

0 g cf0 316.492,35 g cfj 5i f npv “301.421,28” 373.460,97 g cfj f npv “640.161,39” 440.683,94 g cfj f npv “1.020.840,75” 520.007,05 g cfj f npv “1.448.651,84” 613.608,32 g cfj f npv “ 1.929.430,01”. Logo o projeto se paga em 1 ano 1 mês e 21 dias.

VPL

350.000 chs g cfo 316.492,35 g cfj 373.460,97 g cfj 440.683,94 g cfj 520.007,05 g cfj 613.608,32 g cfj 5 i f npv : R\$1.579.430,01

TIR

F IRR : 102,32%

Os indicadores mostram que o investimento é viável, pois o prazo de retorno do recurso inicialmente investido é de um ano e dois meses e o VPL é maior que o investimento inicial, significa que o projeto deve continuar sendo avaliado e a TIR confirma que o investimento no projeto é muito viável, pois a taxa interna de retorno é de (102,32%) bem maior que a TMA (5%) que, portanto significa um risco muito

baixo, pois quanto maior o distanciamento da TIR em relação a TMA, menor o risco de investimento.

9 OBSERVAÇÕES FINAIS

O projeto aqui apresentado é economicamente viável, foi pensado em todos os detalhes, todos os indicadores mostram que conforme o planejado o retorno do investimento se dá em um ano e dois meses, a rentabilidade é alta quando comparada ao custo de oportunidade ou TMA, e o risco é muito baixo, os profissionais que estão à frente do projeto estão engajados e a equipe contratada será devidamente treinada. Quanto a Cresol no aspecto econômico esse novo empreendimento certamente auxiliara na alavancagem da Cresol no Mato Grosso do Sul e a imagem da Cresol como instituição financeira a qual está crescendo e chegando mais próximo dos cooperados, havendo ganho em confiabilidade e automaticamente rentabilidade.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CLEMENTE, Ademir, (org.) **Projetos Empresariais e Públicos**, 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Estimativas da população residente. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ms/ivinhema.html>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

THIMÓTEO, Altamir. **LIVRO CRESOL** - Análise de Negócios - Indicadores

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