

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA

MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

Ênfase Gestão de Pessoas

AFRÂNIO DALCIN

**EXPANSÃO COOPERATIVA: Abertura de Agência de relacionamento Cresol
Nordeste RS**

Ibiraiaras/RS

2020

AFRÂNIO DALCIN

**EXPANSÃO COOPERATIVA: Abertura de Agência de relacionamento Cresol
Nordeste RS**

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

Professor Orientador Ms. Fabiano Dalcim.

Ibiraiaras/RS

2020

CARTA DE ABERTURA

Este plano de negócios será usado para expandir os serviços da Cresol Nordeste RS, filiada à Central Cresol Baser da Confederação Cresol. Prevê a abertura de novas agências de relacionamento para estabelecer parcerias com novos associados, oferta de serviços bancários e financiamentos a pessoas físicas e jurídicas, pois a cooperativa é de livre admissão.

Este projeto visa, além de desenvolver a cooperativa, criar as melhores estratégias para expansão, buscando a sua viabilização e conseqüentemente a consolidação nesta região. Partirá do Conselho de Administração e Diretoria Executiva da Cooperativa a validação de todas as estratégias e ações a serem implementadas. Da Central Baser será necessário a orientação e apoio, participando das discussões, bem como a supervisão quanto à efetividade na implantação das estratégias e ações validadas. O Conselho Fiscal da Cooperativa terá importante papel na fiscalização da efetividade na aplicação das normas, procedimentos e estratégias validadas.

O plano de comunicação consiste em aplicar ferramentas já utilizadas na Cooperativa, buscando direcionar investimentos para a área de atuação proposta. Além disso, há previsão de divulgação em jornais, rádios e TV local, e mídias sociais, ampliando e atingindo o público alvo proposto.

Nesse sentido, destaca-se que:

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente. (KOTLER, 2003).

Se faz necessário para que as pessoas tenham o conhecimento da existência da atuação da Cooperativa com abertura da agência na região.

**COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE
IBIRAIARAS – CRESOL NORDESTE- CENTRAL CRESOL BASER, CRESOL
CONFEDERAÇÃO**

**RUA JOÃO LUIZ CANEVESE, 600, CENTRO, IBIRAIARAS RS
FONE: 54 3355-1932 – 54 9 9917 2220**

**EXPANSÃO COOPERATIVA: ABERTURA DE AGÊNCIA DE RELACIONAMENTO
CRESOL NORDESTE**

COOPERATIVA DE CRÉDITO

AFRÂNIO DALCIN

IBIRAIARAS RS, 07 DE MAIO DE 2020

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO.....	6
2 A COOPERATIVA/CENTRAL/CONFEDERAÇÃO OU OUTRA E O SEU PRODUTO/SERVIÇO OU MELHORIA DE PROCESSO DE GESTÃO.....	7
3 O PROJETO.....	8
3.1 Características Gerais.....	8
3.2 A Análise de Mercado.....	9
3.3 Tamanho e Localização.....	10
4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL.....	14
5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO.....	16
5.1 Demonstração de Resultados	17
5.2 Análise de Viabilidade Econômica.....	17
6 OBSERVAÇÕES FINAIS.....	18
7 DOCUMENTOS COMPLEMENTARES.....	20
8 REFERÊNCIAS.....	21

1. RESUMO EXECUTIVO

As cooperativas de crédito vêm ganhando cada vez mais espaço no mundo financeiro, pois o associado é tratado como verdadeiro dono da instituição. Para Robert J. Shiller (Nobel de Economia em 2013) *“o movimento cooperativo constitui uma inovação essencial para uma boa e nova sociedade. É, portanto, uma iniciativa sempre atual para este propósito, uma vez que embora reconheça a livre iniciativa, não tem o lucro como objetivo”*. (Segunda Cúpula Mundial do Cooperativismo. Quebec, Canadá, 7 de outubro de 2014).

Esta Cooperativa está preparada para atuar no plano de expansão, pois conta atualmente com 12 (doze) Agências de Relacionamento localizadas nos municípios de Ibiraiaras, Marau, Tapejara, São Jorge, Lagoa Vermelha, Ijuí, Jóia, Nova Prata, Charrua, Gentil, Caseiros e Mato Castelhano e 01 (uma) Unidade Administrativa. A Singular está organizada com a Diretoria Executiva (DIREX), conforme Resolução 4.434/2015, emitida pelo Banco Central do Brasil. Assim, é possível afirmar que a estrutura está apta a absorver a expansão pleiteada, sempre observando os 3 (três) principais Planos que compõem o estudo de viabilidade de uma Agência de Relacionamento: Plano Financeiro, Plano Operacional e Plano de Marketing.

Estes fatores, associados ao dimensionamento de mercado e parcerias estratégicas com entidades locais, nos proporcionarão uma assertividade efetiva na implantação do referido projeto de expansão.

A expectativa de início de atividades prevê a abertura de uma agência em Veranópolis no primeiro semestre de 2020 e outra agência no município de Carlos Barbosa no segundo semestre de 2020. Também dentro do plano de expansão, estão a abertura de uma terceira agência no município de Bento Gonçalves no primeiro semestre de 2021 e outra, no segundo semestre de 2021, no município de Garibaldi.

Vale salientar, entretanto, que este Plano de Negócios contempla especificamente a expansão a ser realizada tão somente com a abertura da Agência de Carlos Barbosa, acima referida. Ademais, destaca-se que os estudos estão sendo realizados dentro da nova metodologia de Agências de Relacionamento Cresol, denominado Agência Cresol 2.0 com amplo, moderno e sofisticado *layout* físico das estruturas para bem atender o nosso Cooperado.

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

Queremos demonstrar a forma de trabalho da Cooperativa Cresol Nordeste, bem como as vantagens e diferenciais no atendimento ofertando produtos adequados às demandas dos novos associados. A estratégia de segmentação e posicionamento visa identificar carteiras, de pessoa física e jurídica separados por fatores de acordo com perfis, como renda, atividade, idade, com o objetivo de ter maior assertividade nos negócios realizados.

Como a nova estrutura não tem funding suficiente para atender a demanda de crédito de seus associados, o trabalho inicial será voltado a captação de recursos em depósito à vista e depósito a prazo. Será necessário alocar recursos por meio das demais agências da Cooperativa localizadas no Noroeste e Nordeste Gaúcho. Atualmente a cooperativa possui uma liquidez de aproximadamente R\$ 2,5 milhões considerada a metodologia 100%PR (patrimônio de referência) + 30%DV (depósito a vista) + 60%DP (depósitos a prazo) - 100%Carteira Comercial. De acordo com as projeções a nova agência tem necessidade de captação de R\$ 6.400.000,00 ao final de 3 anos para aplicação em créditos de recursos próprios, formando uma carteira de R\$ 4.200.000,00. Utilizando os percentuais exigidos, o melhor direcionamento é crescer em depósito à vista qual custo apresenta-se menor, outra fonte importante é o capital social, onde apresenta 100% de disponibilidade para empréstimos sendo fonte importante para avaliação de patrimônio da cooperativa e participação dos associados visando demonstrar o mesmo como alternativa de investimento de longo prazo.

3. O PROJETO

Esse projeto tem a finalidade de apurar dados para abertura de uma nova agência de relacionamento no Município de Carlos Barbosa/RS, ampliando a área de abrangência da Cresol Nordeste, ocupando espaço como instituição financeira no Estado do Rio Grande do Sul.

3.1 Características Gerais

Tendo presente o interesse de ampliação do número de associados e da expansão da área de atuação da cooperativa, faz-se necessário a abertura de mais agências, justificando-se o presente Plano. Para tanto, o mesmo deverá contemplar a ampliação no mercado, aumenta do seus ativos administrados. Buscando no mercado uma equipe de profissionais qualificada para buscar novos associados e gerar negócios com esse novo quadro social. Através das políticas de serviços do sistema Cresol Baser.

As circunstâncias e eventos que necessitam ocorrer para que este plano seja implantado com sucesso, deverão levar em conta as premissas do projeto de desenvolvimento dos negócios da Cresol Nordeste. Tais premissas consideram seus objetivos e as implicações para a Cooperativa, bem como o princípio da visão sistêmica e a participação ativa de toda a diretoria e conselhos.

Em conformidade com as necessidades deste projeto os Conselhos de Administração e Fiscal e Diretoria Executiva deverão acompanhar e monitorar o desenvolvimento da agência, verificando o andamento do negócio e a viabilidade do investimento. Assim como, discutir, propor e deliberar sobre as estratégias de abordagem junto ao público-alvo.

Em Carlos Barbosa o foco será voltado ao público urbano, pessoas físicas, MEIs, micro, pequenas e médias empresas, com olhar especial ao pequeno público rural existente na praça (que representa cerca de 18,52% da população e movimentada 2,28% do PIB do município).

As políticas de crédito, captação e tarifação deverão ser uniformes entre as agências e deverão ser validadas pelo Conselho de Administração e Diretoria

Executiva da Cooperativa. As políticas de crédito comercial deverão ser adequadas às práticas de mercado, adotando e aprimorando as flexibilizações em margem para negociações mínimas e máximas, conforme orientação da política da Cresol Baser.

A disponibilidade de tecnologias se dará em consonância com a Central Baser, e em conformidade com o mercado, fazendo frente a expectativa e exigência do público-alvo. Deverão ser realizadas alianças estratégicas com as entidades de classe para obter apoio no desenvolvimento da agência (Associação Comercial, Sindicatos, Prefeitura e parcerias com empresas). Além disso, deverá ser implantado plano de capitalização permanente (solcap - que é um programa de Capitalização da Cresol, que tem por objetivo assegurar o futuro do cooperado e contribuir para a sustentabilidade), visando a alavancagem patrimonial e atendimento às demandas dos associados. Outro elemento importante a ser viabilizado é o *funding*¹ necessário, que deverá ser alcançado por meio de instrumentos específicos, garantindo fontes suficientes de liquidez para atender as demandas de crédito.

A orientação tática e supervisão do projeto serão de responsabilidade da Diretoria Executiva da Cresol Nordeste, em conformidade com o Conselho de Administração da Cooperativa.

3.2 A Análise de Mercado

Para a escolha de um ponto estratégico para abertura da agência, será utilizada a ferramenta *Geofusion*² indicando os pontos de maior concentração de renda no município, demonstrando o que se denomina área de calor (citar fonte do termo). Além disso, serão consideradas informações estratégicas no município, que contemplem principalmente um local com grande fluxo de pessoas e comércios no entorno, além de outros fatores externos como estacionamento e acessibilidade.

A população estimada do Município de Carlos Barbosa - RS em 2019 era de 29.833 pessoas, com densidade demográfica de 110,17 hab/km² (estimado em 2010). O salário médio mensal dos trabalhadores formais correspondia a 5,7 salários

¹ Diz respeito a captação de recursos para investimento.

² O geomarketing é uma metodologia voltada à análise espacial de informações estratégicas de mercado, para que as empresas compreendam o seu público consumidor, encontrem novas oportunidades de vendas e tomem as melhores decisões de negócio.

mínimos (2017) com 86,02% da população ocupada (2017). De acordo com informações econômicas do município em 2016 o PIB per capita era de R\$ 78.474,36 e o índice de desenvolvimento humano 0,796 (2010). (<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/carlos-barbosa>, 2020).

O município possui 4 instituições financeiras (públicas e privadas) com R\$ 94.352.882,00 em depósito a prazo e R\$ 688.798.146,00 em depósitos em poupança. As operações de crédito somam R\$ 408.041.404,00, sendo 3,88% delas em crédito rural.

A renda média comparada entre 2010-2018 obteve uma redução de 11,90% saindo e R\$ 6.845,02 em 2010 para R\$ 6.030,00, muito embora mesmo com a queda da renda média do município é acima do nível da média nacional que chega a R\$ 3.900,00. De acordo com dados do *Geofusion* para a região selecionada para instalação da agência, a população economicamente ativa corresponde a 26.343 pessoas representando 86,02% do total analisado no censo em 2016.

3.3 Tamanho e Localização

Carlos Barbosa está localizada na Região da Uva e do Vinho da Serra Gaúcha.



A base econômica do município, de acordo com dados do Site Geofusion, (<https://geofusion.com.br/>) referente ao ano de 2015, tem representatividade do PIB

pelos seguintes segmentos econômicos no setor Comercial, conforme a pesquisa do IBGE de 2017, o município possui 2.234 empresas atuantes no município sendo responsáveis pela geração de 12.122 cargos de trabalho.

O grande foco de atuação da agência Carlos Barbosa será a exploração do público pessoa jurídica, o qual apresenta enorme potencial de crescimento e negócios, juntamente com seus colaboradores e empreendedores. Conseguiremos apresentar competitividade em produtos direcionados a empresas de pequeno e médio porte com faturamento de até 300 milhões/ano.

No setor agropecuário, em atividades desenvolvidas pela cooperativa, estaremos operando com linhas de crédito rural de repasses com o objetivo de atender a parcela do público rural, maximizando assim o retorno à Cooperativa.

A principal estratégia adotada será voltada a qualidade no relacionamento e atendimento como diferencial, já que os produtos financeiros são iguais se comparados a outras instituições. Nesse sentido o objetivo é realizar uma adequada segmentação de mercado analisando perfil da população economicamente ativa, faixa de renda, escolaridade e área de atuação buscando direcionar de forma assertiva produtos financeiros com valor agregado, não competir em preço, mas sim, em qualidade do produto entregue. Utilizando os produtos disponíveis no sistema Cresol, trabalhar visando crescimento dos cooperados, atendendo seus desejos e ofertando soluções adequadas a demandas de investimentos, proteção e organização financeira. Buscar a centralização das movimentações dos cooperados, demonstrando as vantagens aos usuários de serem donos e investidores do negócio. Trabalhar um modelo comercial voltado ao atendimento pleno do cooperado visando rentabilidade e prestação de serviço adequado. Trabalhar os valores e princípios, com foco em pessoas, gerando uma proposta de valor.

As fases de relacionamento com o cooperado serão ativação, conversão, retenção e fidelização, desenvolvendo e acompanhando cada fase. Ofertar produtos à pessoa física urbana como cartão de crédito, *ibanking*, consórcios, seguros, empréstimos pessoais, investimentos, segmentando por característica e perfil de cada um. Para o público Pessoa Jurídica os produtos direcionados serão capital de giro, investimentos, recebíveis, cobrança bancária, consórcios, seguros, movimentação, conta salário, entre outras opções disponíveis. Trabalhar a gestão de recursos, alinhamento de taxas de juros e prazos para minimizar o risco de crédito, ofertar taxas

pré e pós fixadas de acordo com o prazo do crédito. A partir da análise de custos administrativos, risco, impostos e rentabilidade, será definida a taxa de juros para negociação do crédito.

Considerando-se o tamanho do mercado, a diversidade de realidades encontradas nesta cidade e a necessidade de ter alto grau de precisão nas estratégias a serem adotadas, foi desenvolvido um estudo do real potencial deste mercado o qual teve como objetivo os elementos que apoiam a formulação estratégica sobre como e o que a cooperativa deve fazer para atingir o maior contingente de pessoas no segmento pessoa física urbana e empresas. Com base neste objetivo, buscou-se responder os seguintes questionamentos: Que classe priorizar no processo de expansão? Quais as barreiras de entrada nos diferentes públicos ou segmentos? Como entrar neste mercado (pessoa Física e Jurídica)? Como meus concorrentes atuam? Como mostrar a marca Cresol como diferencial? O que fazer para aumentar o número de cooperados? De que forma podemos fidelizar os clientes?

Com o estudo, verificou-se que as barreiras ao crescimento e alcance dos objetivos propostos são influenciadas por fatores como tecnologia, capacidade interna de atendimento, competição com demais instituições financeiras, baixo investimento em marketing, e burocracia em determinados serviços. Concluiu-se que o sucesso das ações deve ser direcionada a abordagem, com segmentação analítica, comunicações diferenciadas, atenção aos jovens, demonstrando as viabilidades de um mundo tecnológico. Ir em busca do público feminino, dialogar com lideranças e formadores de opinião, atrair pequenas e médias empresas com objetivos de parcerias, gerando valor a comunidade e proporcionando o crescimento cooperativo das organizações. Podemos citar como exemplo de estratégia de ação, já formalizada, o patrocínio da Cresol Confederação ao time de futsal da cidade de Carlos Barbosa, ACBF, time este com grande expressão a nível mundial no futebol de salão.

O setor do comércio e indústria do município de Carlos Barbosa vem se tornando campo produtivo importante para o crescimento da economia, geração de empregos e desenvolvimento social. Esta análise leva em consideração a relação existente entre itens estratégicos de mercado. O sucesso deste Plano exigirá formação e comunicação de uma proposta de valor diferenciada para a praça, na qual há concentração de renda e apresenta potencial elevado para trabalhar captação de

recursos, investimentos e produtos e serviços como consórcio e seguros para atingir os planos de viabilidade propostos neste projeto.

4. ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

Para a efetividade dos objetivos propostos neste projeto, há necessidade da Cresol Nordeste RS investir na ampliação da rede de atendimento, na execução de um plano de comunicação que mobilize o segmento e na composição de uma equipe capacitada e de acordo com a necessidade local.

A estrutura prevista de recursos humanos é um gerente de agência, dois gerentes de negócios, um caixa e um assistente com a função de tesoureiro.

Também se constata a necessidade de haver a alavancagem patrimonial e de liquidez na cooperativa, visando habilitá-la a operar em níveis adequados no produto crédito com seus associados.

Assim, tendo em vista todo o levantamento já apresentado, a agência de Carlos Barbosa/RS deverá ter uma lotação inicial de seis colaboradores. Estes cargos serão estratégicos e operacionais.

A agência será coordenada por um gerente de agência, que comandará toda a estrutura, terá seu foco voltado a realizar a gestão estratégica dos negócios e deverá possuir como principais características: conhecimento do mercado, habilidade de negociação, facilidade de comunicação e bom relacionamento, conhecimento em gestão de pessoas e estratégias, conhecimento do mercado de atuação.

A agência deverá ainda ter dois profissionais que atuarão como Analistas de Negócios, sendo um para atendimento de pessoa física e outro de pessoa jurídica, ambos apoiados por dois assistentes de negócios, responsáveis pela formalística das operações.

Um dos analistas de Negócios deverá estar preparado para assumir a gestão na ausência do gerente local, se necessário. E, por fim, a agência contará também com um profissional exclusivamente para as atividades de caixa e tesouraria. No caso de ausência do caixa, os assistentes também deverão assumir esta função. Todos os profissionais a serem contratados deverão ser preferencialmente residentes no município de atuação.

Considerando que o mercado financeiro tende a se tornar cada vez mais agressivo no varejo, motivado pela queda nas taxas de juros e oportunidades de ganhos significativos com risco reduzido (pulverizado) nesse setor. Por isso, exige-se uma equipe com perfil diferenciado, ou seja, extremamente focada em negócios,

busca de desejos dos clientes, com propriedade para conduzir os negócios com os associados atuando na perspectiva de consultores financeiros.

Assim, para a contratação dos colaboradores deverá ser realizada análise de perfil para cada função com suporte da área de Gente e Gestão, buscando pessoas com características adequadas para os desafios a serem assumidos.

Com a equipe composta, a agência deverá atuar em duas frentes: 1. Trabalho administrativo e atendimento na agência de relacionamento; 2. Trabalho externo de prospecção e realização de negócios.

A cooperação dos colaboradores e diretores, o envolvimento de todos, aproximação e formação de parceiros chaves, será o “motor” do desenvolvimento da Cresol Nordeste - Agência Carlos Barbosa/RS, neste projeto. Por isso a forma como agência com sua equipe atuará é que determinará o sucesso do negócio.

O gerente terá a seu dispor os profissionais para efetivação das visitas aos associados potenciais, ganhando agilidade e multiplicando a capacidade de geração de negócios. Os profissionais de negócio controlarão semanalmente as agendas, seja para as visitas já efetuadas, seja para as visitas futuras. Cabe a Gerência Geral, o monitoramento das ações através de reuniões periódicas com a equipe da agência, que deverá informar semanalmente os resultados obtidos, bem como o seu grau de efetividade nos contatos.

Para preparação da equipe, caberá à gerência geral e administrativa da cooperativa, fornecer ao Conselho uma proposta de treinamento voltada aos colaboradores (administrativo e negócios), a fim de poderem desempenhar com eficácia suas atividades. Devidamente capacitados, deverão ter o domínio da proposta e organizar os processos internos para ter uma atuação eficaz. A equipe deverá seguir com participação nos cursos disponibilizados pelo Cresol Instituto e treinamentos ofertados pela área competente ou de cada setor específico.

5. PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Metas para o período de maturação da agência – 36 meses:

Previsões Financeiras						
Indicador	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semetre 1	semetre 2	semetre 3	semetre 4	semetre 5	semetre 6
Cooperados	280	480	680	850	950	1100
Depósitos à vista	R\$ 300.000,00	R\$ 430.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 670.000,00	R\$ 780.000,00	R\$ 1.000.000,00
Depósitos a prazo	R\$ 2.500.000,00	R\$ 3.100.000,00	R\$ 3.800.000,00	R\$ 4.500.000,00	R\$ 5.200.000,00	R\$ 6.400.000,00
Capital Social	R\$ 400.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 600.000,00	R\$ 680.000,00	R\$ 760.000,00	R\$ 830.000,00
Repasse Investimento	R\$ 400.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.800.000,00	R\$ 2.500.000,00	R\$ 2.700.000,00	R\$ 3.500.000,00
Carteira Recurso Próprio	R\$ 850.000,00	R\$ 1.900.000,00	R\$ 2.850.000,00	R\$ 3.800.000,00	R\$ 4.800.000,00	R\$ 6.000.000,00

Projeção de resultados – 36 meses:

Receitas e Despesas						
Receitas	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semetre 1	semetre 2	semetre 3	semetre 4	semetre 5	semetre 6
Financeiras (Centralizada 100,5% CDI)	R\$ 11.755,88	R\$ 10.655,33	R\$ 10.255,13	R\$ 10.255,13	R\$ 9.704,85	R\$ 11.155,58
Prestação de serviços	R\$ 34.944,00	R\$ 59.904,00	R\$ 84.864,00	R\$ 106.080,00	R\$ 118.560,00	R\$ 137.280,00
Empréstimos	R\$ 141.780,00	R\$ 316.920,00	R\$ 475.380,00	R\$ 633.840,00	R\$ 800.640,00	R\$ 1.000.800,00
Outras receitas	R\$ 30.800,00	R\$ 52.800,00	R\$ 74.800,00	R\$ 93.500,00	R\$ 104.500,00	R\$ 121.000,00
Total de Receitas	R\$ 219.279,88	R\$ 440.279,33	R\$ 645.299,13	R\$ 843.675,13	R\$ 1.033.404,85	R\$ 1.270.235,58
Despesas	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semetre 1	semetre 2	semetre 3	semetre 4	semetre 5	semetre 6
Salários	R\$ 112.000,00	R\$ 112.000,00	R\$ 115.000,00	R\$ 115.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00
Encargos Sociais	R\$ 78.400,00	R\$ 78.400,00	R\$ 80.500,00	R\$ 80.500,00	R\$ 84.000,00	R\$ 84.000,00
Despesas de informática	R\$ 50.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 20.000,00
Despesas captação	R\$ 79.500,00	R\$ 98.580,00	R\$ 120.840,00	R\$ 143.100,00	R\$ 165.360,00	R\$ 203.520,00
Despesas provisões	R\$ 19.625,00	R\$ 33.755,00	R\$ 19.625,00	R\$ 25.905,00	R\$ 18.840,00	R\$ 31.400,00
Outras despesas	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 110.000,00	R\$ 110.000,00	R\$ 130.000,00
Total Despesas	R\$ 439.525,00	R\$ 462.735,00	R\$ 465.965,00	R\$ 499.505,00	R\$ 523.200,00	R\$ 588.920,00
Resultado financeiro	-R\$ 220.245,13	-R\$ 22.455,68	R\$ 179.334,13	R\$ 344.170,13	R\$ 510.204,85	R\$ 681.315,58
Resultado acumulado	-R\$ 220.245,13	-R\$ 242.700,80	-R\$ 63.366,68	R\$ 280.803,45	R\$ 791.008,30	R\$ 1.472.323,88

Conforme estudo de payback simples, a nova agência atingirá seu ponto de equilíbrio em 26,58 meses, conforme abaixo:

Payback Simples	Semestre	Retorno	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0º	-R\$ 500.000,00	-R\$ 500.000,00		
	1º	-R\$ 220.245,13	-R\$ 720.245,13	-	-
	2º	-R\$ 22.455,68	-R\$ 742.700,80	-	-
	3º	R\$ 179.334,13	-R\$ 563.366,68	-	-
	4º	R\$ 344.170,13	-R\$ 219.196,55	-	-
	5º	R\$ 510.204,85	R\$ 291.008,30	-	-
	6º	R\$ 681.315,58	R\$ 972.323,88		4,43

5.1 Demonstração de Resultados

Para o *playback* descontado, trazendo para os valores atuais o ponto de equilíbrio ocorre em 27 e 63 meses, conforme abaixo:

Payback Descontado	Semestre	Retorno	Retorno Descontado	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0	-R\$ 500.000,00	-R\$ 500.000,00	-R\$ 500.000,00		
Taxa Mínima de Atratividade (TMA) 3,04%	1	-R\$ 220.245,13	-R\$ 213.748,69	-R\$ 713.748,69	-	-
	2	-R\$ 22.455,68	-R\$ 21.150,49	-R\$ 734.899,17	-	-
	3	R\$ 179.334,13	R\$ 163.928,47	-R\$ 570.970,71	-	-
	4	R\$ 344.170,13	R\$ 305.324,57	-R\$ 265.646,13	-	-
	5	R\$ 510.204,85	R\$ 439.268,76	R\$ 173.622,63	-	-
	6	R\$ 681.315,58	R\$ 569.286,92	R\$ 742.909,55	4,60	27,63

5.2 Análise de Viabilidade Econômica

A análise tática demonstra o posicionamento no mercado com relação aos produtos, suas características e benefícios assim como a qualidade na entrega ao usuário/cooperado; avaliação da marca expondo seus atributos, benefícios à sociedade, valores e personalidade em 4 níveis observados, seu valor no mercado e como os cooperados percebem estas características; preço relacionado às condições de financiamento, descontos, programas de fidelização.

Como um dos principais fatores a precificação de taxa de juros tem ampla influência em negociações, será trabalhado com operações que tragam produtos com valores agregados. Também os fatores como o custo do produto/serviço, os objetivos da empresa a situação do caixa, a estratégia de composto/posicionamento a concorrência; e *Market share*, que é a porcentagem de vendas pela qual uma empresa é responsável dentro do seu nicho. Abordando os 4 P's de Marketing o novo mercado cria outros que são fundamentais para a manutenção da organização competitiva, o P de pessoas é fator crucial para o sucesso do projeto, o atendimento, conhecimento, habilidade, aparência, apresentação, rapidez, e serviços são a base do resultado positivo e satisfação do dono do negócio.

6. OBSERVAÇÕES FINAIS

A Cresol Nordeste RS é uma instituição cooperativa, e assim pode operar de forma diferenciada no mercado financeiro em relação ao valor e as soluções personalizadas de acordo com cada perfil. Ocorre o intercâmbio de soluções por meio de ajuda mútua onde o processo é simplificado.

Sendo assim, apresenta diversas vantagens competitivas, quais sejam: o não recolhimento de compulsório, gerando alta competitividade em produtos alavancados via depósito à vista e capital social; a presença local, que resulta em oportunidades de inserção e valorização da sociedade; a distribuição de sobras como devolução de resultado e o incentivo a formação de “poupança” através do capital social. Além de benefícios tributários, como a não incidência PIS e Cofins que podem ser repassados em redução de custos ou incremento de margens e, no mercado financeiro, onde produtos são *commodities*, seu diferencial é demonstrar a valorização do ser humano, e ter como base princípios e valores cooperativistas, que são diferenciais importantes para novos cooperados.

Despertar a emoção das pessoas através de uma instituição sustentável que tenha o desenvolvimento econômico e social enxergados pelas pessoas e seja fator de diferenciação para alavancagem nos negócios. Mercados e segmentos pelas análises efetuadas e com base em vantagens competitivas existentes no cooperativismo, os segmentos mais sensíveis e aderentes à proposta de valor da Cresol Nordeste, constituem-se nas pessoas físicas, o cooperativismo em um mercado competitivo não é visualizado por suas virtudes em um ambiente de negócios que ofertam produtos e serviços iguais, é necessário um acultramento, formação e desenvolvimento da forma de atuação e seus benefícios.

Destaca-se que por sua natureza a cooperativa é constituída para apresentar uma proposta melhor à situação presente. Após a percepção do benefício econômico, a cooperativa tem todas as condições para trabalhar o emocional e filosófico através dos conceitos de cooperativismo.

Todavia, o ensejo reverte a proposta de valores que pretendemos oferecer e entregar e que tais premissas nos remetem a uma reflexão sobre os benefícios oferecidos e da forma que queremos ser vistos e percebidos em nosso segmento.

Em um mundo cada vez mais dependente de tecnologia e comodidade a eficiência do internet banking e cartão de crédito é fundamental para a aderência dos novos cooperados, agregando a isto o atendimento personalizado focado nos valores gerando soluções e adequando os produtos ao cooperado dono do negócio o sucesso do empreendimento cooperativo é evidente. O novo modelo de negócio prevê estas ações voltadas a emoção e ao fazer parte de um mundo melhor, estas características a Cresol apresenta através de seus programas desenvolvidos voltados aos interesses do quadro social.

7. DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

Os documentos que se possuem em relação a esse projeto: Estatuto Social com a inclusão dos Municípios do projeto de expansão, contrato de aluguel da sala, planta baixa da sala, *layout* da fachada, orçamentos da estrutura física, orçamentos de equipamentos. Comunicados com abertura de vagas para os cargos dos colaboradores que deverão ser contratados. Contratos de trabalho. Contrato de prestadores de serviços. Requerimento de alvará.

8. REFERÊNCIAS

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

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

Robert J. Shiller (Nobel de Economia em 2013, (Segunda Cúpula Mundial do Cooperativismo. Quebec, Canadá, 7 de outubro de 2014).

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2020, página inicial. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 10 de mai. de 2020.

REVISTA O MUNDO COOP, página inicial. Disponível em: <http://www.mundocoop.com.br/?utm_campaign=informativo>. Acesso em: mai. de 2020.

Guia Tributário On-line: Lei do cooperativismo - LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971. Página inicial. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/legislacao/lei%205764>>. Acesso em: 5 de mar. de 2020.

Google mapa <https://www.google.com/search?q=mapa+do+rs+com+carlos+barbosa>. Acessado em: 28 de julho de 2020.

KOTLER, PHILIP, GARU ARMSTRON, Fundamentos de Marketing, Educacion, México, 2003.

GEOFUSION, Plataforma de Geomarketing: Página inicial. Disponível em: <[https://geofusion.com.br/\(OnMapsGeofusion2015\)](https://geofusion.com.br/(OnMapsGeofusion2015))>. Acesso em: 20 de mai. de 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 4.434/2015. Página inicial. Disponível em: <[www.bcb.gov.br › pre › normativos › busca › download Normativo](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/download/Normativo)>. Acesso em: 15 de mai. de 2020.

ESTATUTO SOCIAL: Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Nordeste.

Documentos Internos do Sistema Cresol Baser: Estatuto Social Cresol Baser, Regimento Interno, Código de ética e conduta, Planejamento Estratégico Participativo (PEP), Missão, Valores e Princípios, Política de Gestão de Pessoas, Política de Sucessão, Plano de formação, Política de divulgação, Plano de cargos e salários.