
ARTIGO / ARTICLE

EXPECTATIVAS DA INCORPORAÇÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO ATRAVÉS DA ANÁLISE DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Carlos Aparecido de Sousa¹

Rita Adelaide Rocha Maciel Campos Pereira²

Sérgio Ricardo Magalhães³

RESUMO

O presente artigo visa discutir a importância de um plano de negócios no mundo dos empreendedores, em especial para uma cooperativa de crédito do interior de Minas Gerais que busca a incorporação para seu fortalecimento proporcionando conforto, segurança e melhoras no serviço prestado aos seus cooperados. Sabe-se que o plano de negócios é uma ferramenta que permite identificar e restringir seus erros no papel ao invés de cometê-los no mercado. Assim, ao elaborarmos este plano de negócios foi levantado e pesquisado o empreendimento, isto é, a cooperativa de crédito, fazendo um sumário executivo, que é o resumo dos pontos do projeto e demonstrados os perfis dos dirigentes em um breve currículo. Em seguida, fez-se a apresentação da empresa em tópicos: como setor de atividades, forma jurídica, capital social, principais produtos, clientela e seus anseios, concorrentes, estratégias promocionais, estrutura de comercialização. Deste modo, este trabalho demonstrou que o empreendimento proposto é de grande importância e valia para essa empresa, pois através dos números pôde-se concluir que os resultados após a incorporação, mesmo a cooperativa não tendo nenhum volume maior de serviços, já gera um aumento considerável em seus indicadores como ativo, índice de liquidez e lucratividade. Por fim, os autores deste trabalho, procuraram elaborar um plano de negócio conciso e que apresentasse informações úteis para o desenvolvimento do negócio focado.

Palavras chave: Legislação, incorporação, cooperativa de crédito.

ABSTRACT

This paper discusses the importance of a business plan to the world of management, especially for a credit union in the state of Minas seeking a merger to strengthen its offering comfort, safety and improvements in service to its members. It is known that the business plan is a tool to identify and limit your mistakes on paper rather than making them in the market. Thus, in designing this business plan were raised and researched the project, ie the credit union making an executive summary, which is the summary of the points of the project and demonstrated the profile of the leaders in a brief CV, and then the presentation the company on topics such as development of business activity, legal form, capital, main products, customers and their expectations, competitors, strategic promotional *marketing* structure. Thus, this study demonstrated that the proposed development is of great importance and value to this company, because with the numbers one can conclude that the results after the merger, even the cooperative having no greater volume of services, already generates a considerable increase in their indicators of Active Index, liquidity and profitability. Finally, the authors of this paper, sought to develop a business plan to produce concise and useful information for business development focus.

^{1 e 2} Acadêmicos do curso de Administração da Universidade Vale do Rio Verde

³ Professor do curso de Administração da Universidade Vale do Rio Verde

Keywords: Legislation, incorporation, credit union.

1 INTRODUÇÃO

Pinheiro (2007), entusiasta do cooperativismo, nos apresentou importantes revelações ao dissecar o processo histórico desde a emergência das primeiras cooperativas de crédito até os dias atuais, mostrando todo o caminho trilhado para se chegar a um marco legal que torne mais acessíveis os serviços financeiros para os cidadãos com menos recursos.

As cooperativas de crédito se transformaram em um segmento importante do Sistema Financeiro Nacional, tendo sofrido alterações de acordo com o desenvolvimento político e econômico da sociedade, destacando-se as regras baixadas pelo governo Vargas, na década de 30, e pelos governos militares, na década de 60, até chegarmos ao modelo atual, traçado pela Resolução nº 3.442, de 2007, do Conselho Monetário Nacional, que consolida um novo cenário para o sistema de cooperativas de crédito que teve início em 2003, com a criação das cooperativas de livre admissão.

A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, reza que as sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituída para prestar serviços aos associados.

Segundo Carvalho (2000), as cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos a vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no país, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

Para Fortuna (1999), as cooperativas de crédito nascem a partir da associação de funcionários de uma determinada empresa e suas operações ficam restritas aos cooperados, portanto, aos funcionários desta empresa.

Criar uma cooperativa de crédito é um grande negócio, é um instrumento de desenvolvimento local, mas precisa ser administrada com seriedade e eficiência.

O crescimento e consolidação das cooperativas de crédito de empresários dependem de uma

rápida evolução, tanto na estruturação de produtos mais adequados às necessidades desse segmento quanto na revisão dos sistemas que sustentam as operações e o modelo de gestão de cooperativas.

Sendo a tendência geral das sociedades empresárias aumentar sua dimensão através do fenômeno de concentração, entende ser importante falar da concentração de cooperativas pela análise da Lei 5.764/71. Cumpridas as normas determinadas por essa lei como necessárias e suficientes a proteger os interesses de cooperados e terceiros, surge a necessidade de união de várias cooperativas para o fortalecimento do sistema.

Segundo Sousa (2006), a Lei 5.764/71 que autorizou a modernização reestrutural das cooperativas permitindo que estas atuem como sociedades dinâmicas, no contexto da pendência agregativa nacional e internacional, ao tratar de institutos da incorporação, mesmo que de forma sucinta, traz muitas dúvidas ao interprete.

Pela análise dos princípios cooperativos podemos fazer uma construção dos procedimentos que são adotados neste tipo de sociedade, ainda a responsabilidade civil dos cooperados e administradores, sendo enumerados os diversos artigos que tratam do tema e conseqüências jurídicas de um processo decisório que causa prejuízo à própria sociedade.

Procura-se demonstrar a tendência geral das sociedades empresárias de aumentar sua dimensão através do fenômeno de concentração, e é nesta necessidade de organização e concentração de forças que o Plano de Negócios é ferramenta fundamental para responder à seguinte pergunta: Vale a pena, abrir, manter e ampliar o meu negócio?

Segundo Salin (2004), Plano de Negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Segundo Marques (2005), elaborar um Plano de Negócios, consistente e agregador, não é uma tarefa tão simples, o que acaba por, na maioria das vezes, desmotivar esses profissionais a enveredarem-se neste trabalho. Tudo que dá trabalho, infelizmente, não é priorizado. Se tivessem a oportunidade de visualizar o que a ausência desse

trabalho provavelmente gerará em um futuro bem próximo, com certeza repensariam sobre este aspecto.

Dornelas (2007), em seu artigo “A importância de um plano de negócios”, cita que o plano de negócios seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado.

Conforme autor acima, o plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras. Deve ser utilizado de maneira dinâmica, devendo ser atualizado ou reformulado periodicamente de acordo com as mudanças no ambiente externo e nas políticas internas da empresa. O plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, do contexto e mercado, riscos e retornos, também muda.

Assim, pelas dificuldades vivenciadas na eficiência administrativa e pela necessidade de adaptação às mudanças impostas pelo Banco Central (BACEN), cada dia mais exigente e anseios de melhorias dos associados e dirigentes objetiva-se com este trabalho analisar a viabilidade do processo de incorporação em uma cooperativa no interior de Minas Gerais.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho fez-se o levantamento histórico baseado na análise da situação administrativa e financeira da cooperativa

Assim, foi possível obter informações para a elaboração do plano de negócios do problema pesquisado. Esta pesquisa caracteriza-se como um plano de negócios que busca informações sobre o serviço prestado em uma cooperativa, sobre os serviços oferecidos e sobre as vantagens do processo de incorporação no sistema cooperativo do Brasil

É qualitativa, porque envolve análise do conteúdo, buscando-se obter através do plano as expectativas administrativas e financeiras futuras,

podendo ser comparadas com a situação presente.

Os trabalhos foram iniciados através de entrevistas com os administradores, colaboradores, auditores, buscando a atual e real condição administrativa e financeira da cooperativa em análise:

- Verificação dos livros de atas da cooperativa.
- Verificação os demonstrativos enviados pela central.
- Análise da situação cadastral e financeira dos cooperados.
- Análise da carteira de crédito.
- Análise dos custos fixos e variáveis

3 PLANO DE NEGÓCIOS

3.1 Apresentação da empresa

Dados da empresa:

Nome: ComércioCréd Ltda.

CNPJ: 00.39.581/0001-90

Setor de atividades:

Serviços

Forma jurídica:

Sociedade empresária

Enquadramento tributário:

- ✓ Âmbito Federal - Regime Normal
 - IRPJ – Imposto de Renda Ressoa Jurídica
 - PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social
 - COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
 - CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
- ✓ Âmbito Municipal
 - ISS- Imposto Sobre Serviços

Capital social: 767 Associados com capital mínimo de R\$250,00 (duzentos e cinquenta reais), totalizando R\$ 832.000,00 até abril de 2010.

3.2 Plano de marketing

3.2.1 Descrição dos principais produtos

Principais serviços prestados:

- Financiamento de veículos
- Empréstimos pessoais
- Descontos de cheques
- Empréstimo capital de giro
- Empréstimo Construced
- Plano de saúde com tarifas diferenciadas
- Seguros de vida e veículos
- Aplicações CDI/RDB
- Cobranças
- Pagamento de convênios
- Pagamentos boletos em geral

3.2.2 Estudo dos clientes

O público alvo são os comerciantes de micro empresa (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), profissionais liberais, empresas do ramo industrial, pessoas físicas em geral, com boa apresentação no mercado financeiro do município, empresário no mercado a mais de cinco anos.

Os cooperados apresentam perfil “tomador”, buscando linhas de crédito como: capital de giro, novos empreendimentos no seu negócio, financiamento de veículos para trabalho e passeio, empréstimos pessoais, descontos de títulos ou cheques para movimentar o seu comércio no dia a dia, empréstimo para reformas de residências e comércio. Buscam ainda benefícios como plano de saúde, cartão fidelidade, empréstimos a taxas mais acessíveis, maior garantia de empréstimos, aprovação em tempo mínimo, sem burocracia.

Existem também associados com perfil aplicador, mantendo seus recursos financeiros a rendimentos melhores e com garantia do retorno.

A área de abrangência da cooperativa é o Centro Oeste de Minas Gerais, com atuação nos municípios de Pompéu, Martinho Campos e Bom Despacho, perfazendo uma média de 45 quilômetros de distância entre os municípios.

3.2.3 Estudo dos concorrentes

Feito o levantamento das instituições financeiras mais próximas:

- ✓ Ruralcred
Localização: Bairro
Atendimento: Bom
Serviços Prestados: Quase os mesmos
Tarifas: Não se aplica
Taxas: Maiores nas operações de crédito
Fluxo de associados: restrito à exigências
Espaço físico: A melhorar
- ✓ Bancocentro:
Localização: Central
Atendimento: A desejar
Serviços Prestados: Quase os mesmos
Tarifas: altas
Taxas: Maiores nas operações de crédito
Fluxo de associados: restrito à exigências
Espaço físico: regular

3.2.4 Estratégias promocionais

- Treinar pessoal no atendimento e captação de novos associados
- Divulgação nas rádios das cidades
- Confeção de panfletos (foco: redução das taxas)
- Agendar visitas do gerente aos associados e possíveis associados

3.2.5 Estrutura de comercialização

Formas de comercialização e distribuição:

- estruturar os normativos de operações de créditos para assegurar um modelo padrão de análise de crédito
- criar parâmetros legais para avaliação pessoal do associado quanto ao perfil tomador
- fidelizar associado com atendimento no prazo máximo de 24 horas
- formar técnicos com treinamentos básicos

4 PLANO OPERACIONAL

4.1 Localização do negócio

Em relação à localização, identificou-se como sendo um ponto central, em avenida larga de fácil acesso e estacionamento, arborizada, adaptada a portadores de necessidades especiais.

Endereço:

Avenida Capitão Joaquim Antônio, 140
Bairro: Centro

Cidade: Pompéu/MG

4.2 Processo de comercialização

- Atendimento personalizado com rapidez nas aprovações, nas demandas de crédito apresentadas
- Oferta pelos atendentes dos novos produtos – apresentando *folders* explicativos

4.3 Qualificação de pessoal

Cargo/função	Qualificações necessárias
Gerente	Bom relacionamento, conhecimento técnico da área financeira
Tesoureiro	Habilidade nos processos administrativos, manuseio de números, bom relacionamento
Caixas	Ótima apresentação, agilidade, segurança
Atendente	Ótima apresentação e relacionamento, alegria e segurança
Faxineira	Controle nos gastos, domínio nas limpezas e alimentos
Porteiro	Boa apresentação, pessoa amigável, observador, agilidade

Tabela 1- Qualificações necessárias ao colaborador de acordo com sua função na cooperativa.

Fonte: Autores.

5 PLANO FINANCEIRO

5.1 Estimativa do investimento

5.1.1 Estimativa dos investimentos fixos

A- Ampliação do Sistema

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Mensalidade	01	120.000,00	120.000,00
<i>Sub-total</i>			120.000,00

Tabela 2- Investimentos a realizar - Ampliação do Sistema

Fonte: Autores.

B- Veículos Transporte Compensação

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Viagens diárias	22	100,00	2.200,00
<i>Sub-total</i>			2.200,00

Total de Estimativa, Investimentos Fixos (A + B)	R\$122.200,00
---------------------------------------------------------	----------------------

Tabela 3 - Investimentos a realizar - Veículos transporte Compensação

Fonte: Autores.

5.1.2 Estimativas dos investimentos pré-operacionais

Estimativas dos investimentos pré-operacionais	Total (R\$)
Despesas de legalização	10.000,00
Obras civis e/ ou reformas	0,00
Divulgação	25.000,00
Cursos e treinamentos	6.000,00
Outras despesas	10.800,00
Total	51.800,00

Tabela 4 - Investimentos a realizar -Pré-operacionais

Fonte: Autores.

5.1.3 Estimativa do investimento total

Descrição	Total (R\$)
Estimativa de investimento fixos	122.200,00
Estimativa dos investimentos pré-operacionais	51.800,00
Total (1+2)	174.000,00

Tabela 5 - Investimentos totais

Fonte: Autores.

5.2 Estimativa do faturamento mensal da empresa

Produto / Serviço	Quantidade (estimativa de vendas)	Preço de venda unitário	Faturamento Total
Empréstimos	900	250,00	225.000,00
Plano de saúde	400	24,00	9.600,00
Total			234.600,00

Tabela 6 - Previsão de Faturamento por serviço
Fonte: Autores.

5.3 Estimativas dos custos com mão de obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Total (R\$)
Funcionário	36	1000,00	36.000,00
Diretoria	11	1.400,00	15.400,00
Total de salários			51.400,00
Encargos sociais			3.855,00
Total			55.255,00

Tabela 7 - Previsão custos com RH
Fonte: Autores.

5.4 Estimativas de custos fixos mensais

Descrição	Custo Total Mensal (R\$)
Aluguel	3.700,00
Água	205,00
Energia elétrica	1.340,00
Telefone	2.900,00
Honorários do contador	2.500,00
Manutenção de equipamentos	5.000,00
Salários + Encargos	55.255,00
Material de limpeza	500,00
Material de escritório	4.500,00
Total	70.900,00

Tabela 8 - Previsão custos fixos
Fonte: Autores.

5.5 Demonstrativo de resultados

Tabela	Descrição	Valor (R\$)
6	Receita total com vendas	234.600,00
7	Impostos	15.190,00
8	Custos fixos totais	70.900,00
9	Lucro	148.510,00

Tabela 9 - Resultados financeiros previstos
Fonte: Autores.

5.6 Indicadores de viabilidade

Após estudos dos números das cooperativas que demonstraram interesse na parceria de incorporação, a de melhor viabilidade foi a PompCred que proporciona:

- a- Taxas mais competitivas no mercado
- b- Atende positivamente a todos os normativos adequados ao BACEN
- c- Apresenta maior volume de numerário liberado a tomadores
- d- Projeto de livre adesão em andamento

5.6.1 Apresentação de alguns índices relevantes: (R\$)

Ativo

COMÉRCIOCREC	PompCred	Nº futuros
3.859.000,00	11.398.000,00	15.257.000,00

Índice de reserva de liquidez

COMÉRCIOCREC	PompCred	Nº futuros
1,25	1,54	1,47

Capital

COMÉRCIOCREC	PompCred	Nº futuros
830.000,00	4.598.000,00	5.428.000,00

Depósitos a vista

COMÉRCIOCREC	PompCred	Nº futuros
2.898.000,00	8.395.000,00	11.293.000,00

6 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

É fundamental para a empresa que os primeiros números apresentados garantam a sustentabilidade financeira do negócio e contribuam para o aprendizado tecnológico e de mercado dos empreendedores. Será a partir das bases de recursos (ex. financeiros, contatos) e de conhecimentos geradas por esses produtos que a equipe se capacitará para o desenvolvimento dos produtos subsequentes.

Os estudos nos mostram que permanecendo o mesmo volume de operações a ComercioCred que apresenta hoje resultado de R\$ 22.122,00 passa a apresentar o valor de R\$ 134.000,00 no exercício, além é claro do aumento de mercado a ser explorado que pode melhorar muito mais os seus números, quando estando com parceiros que proporcionam sustentabilidade, dão segurança aos seus associados.

Comparando o Ativo das empresas Comércio Cred e PompCred ao unirem formam um ativo futuro de R\$ 15.000.000,00 o que vem atender a legislação em questão; o Índice de reserva de liquidez, ponto relevante de qualquer empresa, que mesmo com redução pela PompCred mantém um percentual médio bom, isto é, para cada um real que a cooperativa deve terá 1,47 para pagamento.

O processo de elaboração do Plano de Negócios é considerado um momento importante do planejamento do novo empreendimento, mesmo que seus resultados finais não sejam aproveitados pela empresa. Isso porque o comprometimento gerado dentro da equipe, ao longo da coleta, análise e disposição das informações, facilita a conscientização dos empreendedores para questões determinantes na sobrevivência do negócio – consumidores, segmentos, mercados, concorrência, projeções financeiras, dentre outras.

Como Souza (2006), demonstramos a importância da equipe quando analisamos o capital social da empresa e os depósitos a vista que são os carros chefes de negociação de uma cooperativa de crédito, onde podemos perceber o aumento considerável,

demonstrando aos associados a fidelidade como ponto forte, e principalmente ao quadro de colaboradores a importância da qualidade dos serviços para que esta fidelidade cresça e os cooperados se sintam seguros para aplicar seu dinheiro. Também a segurança da permanência do colaborador ao trabalho.

O ponto relevante deste plano é que alcançando os números exigidos por lei é possível a liberação pelo BACEN de cooperativa de livre adesão, o que proporciona a cooperativa um campo sem limitações de associados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios é trabalhoso para os empreendedores, pois envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, em poucas páginas, dando forma a um documento que sintetiza toda a essência da empresa, sua estratégia de negócio, seu mercado e competidores, como vai gerar receitas e crescer, entre outros. Determinar os recursos necessários é consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios.

A importância em se elaborar um plano de negócios numa nova área da inovação tecnológica ficou claramente comprovada, pois vários autores demonstram o impacto sobre o desenvolvimento da empresa. Lembrando que é uma trilha e não um trilho, devendo ser encarado como um instrumento que precisa ser acompanhado permanentemente.

Acredita-se que o artigo contribuirá para subsidiar cientificamente um programa de fusão e incorporação de cooperativas de crédito no estado.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, F. J. C.; SOUZA, F. E. P.; SICSÚ, J.; PAULA, L. F. R.; STUDART, R. **Economia monetária e financeira: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DORNELAS, J. **Plano de Negócios: O segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou Realidade?** São Paulo: Saraiva, 1995.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**. 13. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MARQUES, W. P. **Plano de Negócios: Ferramenta para sustentabilidade**. Independente, 2005.
- NDONZUAU, F. N. PIRNAY, F. SURLEMONT, B. A Stage Model of Academic Spin-off Creation. **Technovation**, v. 22, 2002.
- PINHEIRO, Marcos A. H. **Gerenciamento do risco de crédito: um modelo para previsão de insolvência de cooperativas de crédito**. Monografia (Especialização em economia) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- ROSA, C. A. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE, 2004.
- SOUZA, J. M. **Incorporação da Sociedade**