



SULA ZAPOTOCZNY KOECHE

**PLANO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE AGÊNCIA EM PIÊN -
COOPERATIVA CRESOL TRIUNFO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, da FGV/IDE como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Francisco Beltrão – Paraná

2019

O Trabalho de Conclusão de Curso

**PLANO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE AGÊNCIA EM PIÊN -
COOPERATIVA CRESOL TRIUNFO**

Elaborado por Sula Zapotoczny Koeche e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do MBA em Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV *In Company*.

Data da aprovação: _____ de _____ de 2019.

Coordenadora Acadêmica
Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Professora Orientadora do TCC
Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente Plano de Negócios identificou a viabilidade econômica de uma nova agência no município de Piên, Paraná, região metropolitana de Curitiba. A agência estará ligada a Cresol Triunfo, que possui atuação no mercado de cooperativas de crédito há mais de 15 anos, especialmente no atendimento a produtores de tabaco, que é a cultura que predomina em Piên. Piên possui 12.606 habitantes, sendo que 60% residem na área rural, e 40% na área urbana. A renda *per capita* é de R\$ 56.086,00; existem 237 estabelecimentos, entre indústrias e comércios, somente as empresas de grande porte empregam em torno de 1.000 trabalhadores. Em análise aos concorrentes, há 5 instituições financeiras, sendo: Itaú, Bradesco, Caixa, Sicoob e Cívia. As instituições movimentam 41 milhões de reais em carteira de crédito e 75 milhões de reais em depósitos a prazo.

De acordo com entrevista realizada com o Presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Piên, as 999 famílias que produzem tabaco não estão tendo suas demandas por soluções financeiras atendidas. Com a abertura da agência da Cresol, o objetivo é atender no mínimo 1.005 cooperados até o 3º ano, sendo composto de 70% por produtores de tabaco, pois a Cresol Triunfo já dispõe de um portfólio de produtos e serviços personalizados para atender o público. De início já estão firmadas parcerias com algumas entidades que são influentes no município, como Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Empresa de Ater (MalinBio) e Cooperativa de Produção (CopaSol). Conforme análise realizada, a agência deverá operacionalizar com 10% das aplicações e 50% do crédito rural e, com base nas receitas e despesas, começará a ter resultado acumulado positivo no 2º ano. O valor investido será de 384 mil reais que retornará em 28 meses com base no cálculo *payback*.

Além das estratégias voltadas para o cunho dos negócios que promoverão o desenvolvimento da economia local, a Cresol vai estimular qualidade de vida por meio de programas sociais voltados ao quadro social e comunidade, portanto, a abertura da agência é viável socialmente e economicamente.

Palavras-chave: Cooperativa. Cresol. Agência. Investimentos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA.....	7
2.2 Missão.....	9
2.3 Visão.....	9
2.4 Valores.....	9
2.5 Informações do Município.....	9
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	12
3.1 Análise SWOT.....	12
3.2 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE.....	14
3.2.1 Clientes.....	14
3.2.3 Substitutos.....	15
3.2.4 Fornecedores.....	15
3.3 Posicionamento Estratégico.....	15
3.4 Objetivos Estratégicos.....	16
3.4.1 Comercial.....	16
3.4.2 Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas.....	16
3.4.3 Financeiro.....	17
4. PLANO OPERACIONAL.....	18
4.1 Projeções de Metas.....	18
4.2 Localização e Infraestrutura.....	18
4.3 Capacidade Instalada e Comercial.....	20
4.3.1 Equipe de Gestão – Diretores e Colaboradores.....	20
5. PLANO DE MARKETING E VENDAS.....	22
5.1 Estratégia para Público Alvo.....	22
5.2 Estratégia para Produtos e Serviços.....	23
5.2.1 Conta Corrente.....	24
5.2.2 Capital Social.....	24
5.2.3 Cartão de Crédito.....	24
5.2.4 Aplicação.....	24
5.2.5 Modalidades de Crédito.....	26

5.2.6 Seguros.....	27
5.2.7 Consórcios	27
5.2.8 Pagamento de Contas.....	27
5.3 Estratégia de Tarifas	27
5.4 Estratégia de Distribuição de Serviços Financeiros	28
5.5 Estratégia de Propaganda e Publicidade	30
5.6 Ações Quadro Social e Comunidade	31
5.7 O Conceito do Negócio.....	32
6. PLANO FINANCEIRO.....	33
6.1 Objetivo	33
6.2 Projeções de Receitas e Despesas.....	33
6.3 Investimentos Necessários.....	34
6.4 Análise Pay Back Simples.....	35
6.5 Análise do Pay Back Descontado	36
7. RISCOS ATRELADOS	36
7.1 Risco de Crédito.....	37
7.2 Risco Operacional	38
7.3 Risco de Mercado	38
7.4 Risco de Liquidez	38
8. Conclusão.....	39
9. REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

Para que o Sistema Cresol continue sendo competitivo e que consiga se fortalecer cada vez mais, é fundamental alavancar indicadores, bem como, dar condições para que seja possível crescer em número de associados, captações e carteira. E umas das formas para que isso seja possível é por meio da expansão, pelo alcance de novos territórios estratégicos, portanto, o presente trabalho é sobre a viabilidade econômica para a possível abertura de uma agência no município de Piên, Paraná, pertencente à Cooperativa singular Cresol Triunfo.

O estudo inicia-se com dados sobre a caracterização, missão, visão e valores da Cresol. Em seguida, informações sobre o município, renda *per capita*, principais culturas, quantidade de habitantes, estatísticas bancárias em relação ao mercado sobre o volume de depósitos e empréstimos que há no município. O próximo tema abordado é a matriz SWOT, que enfatiza as oportunidades, as ameaças, as forças e fraquezas encontradas no negócio. Foram elencados os objetivos estratégicos em relação ao comercial, gestão de pessoas e financeiro, que deverão ser alcançados para o sucesso da agência.

Foi desenvolvido o plano operacional que constitui de informações sobre o modelo da agência a ser instalado, sobre a localização e, com base nas análises de mercado foram projetadas as metas para os próximos 3 anos.

O plano de marketing traz informações sobre qual o público-alvo que será trabalhado, e quais as estratégias de propaganda e publicidade serão necessárias para buscá-lo, juntamente com o cronograma de ações e atividades para aproximação da Cooperativa com a sociedade.

O último item estudado, com base em todas as informações pesquisadas acima, foi o plano financeiro, para o qual foram realizadas projeções das receitas e despesas para o período de 3 anos, o valor investido, e o tempo de retorno desse valor, chegando então às estimativas de resultados financeiros, demonstrando ser viável ou não, conforme será possível maior compreensão no decorrer do trabalho.

2 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

A Cresol é um sistema de cooperativas de natureza jurídica, de sociedade limitada, na qual os cooperados respondem pela empresa até o limite das suas cotas. Sua administração é composta por conselho de administração e fiscal formados por cooperados da própria Cooperativa, sendo a maioria representada por agricultores e, em cumprimento com a Resolução nº 4.434 de 05 de agosto de 2015 do Banco Central, nas cooperativas acima de 50 milhões de reais de ativos está sendo implantada a governança cooperativa, sendo composta por um diretor administrativo, um diretor de negócios e um diretor superintendente, sendo esse último facultativo.

Em Assembleia Geral realizada em 07 de junho de 2002, com vinte e três agricultores da categoria familiar, que integralizaram o montante de R\$ 3.450,00 em cotas partes, foi criada a Cooperativa de Crédito Rural Cresol São João do Triunfo que se encontra regulamentada pela Lei Complementar nº 130/2009, pelos normativos do Banco Central e Estatuto Social.

Possui área de abrangência nos seguintes municípios: São João do Triunfo, Palmeira, Fernandes Pinheiro, Teixeira Soares, São Mateus do Sul, Castro, Piraí do Sul, Jaguariaíva, Lapa, Contenda, Tijucas do Sul, Agudos do Sul, Araucária, Quitandinha e Piên.

Surgiu com o objetivo comum social e econômico por agricultores familiares que buscavam acessar serviços financeiros, principalmente o crédito rural, para fomentar a produção e a produtividade das culturas, proporcionando desenvolvimento das suas localidades, bem como melhoria de vida e de suas famílias e a sustentabilidade institucional.

A Cresol São João do Triunfo é uma Cooperativa singular que possui 6 agências de atendimento nos seguintes municípios: São João do Triunfo, São Mateus do Sul, Palmeira, Castro, Lapa e Contenda, todos pertencentes ao Estado do Paraná. Contêm 4.772 cooperados com o volume total de 130 milhões de reais de ativos administrados.

A singular Cresol Triunfo é filiada à Central Cresol Baser, que está localizada em Francisco Beltrão e presta serviços técnicos nas áreas de contabilidade, informática, crédito agrícola, monitoramento e segurança além de estabelecer as diretrizes de trabalho de todas as cooperativas do sistema

Desde o início da Cresol até o ano de 2016 só poderia ser associado pessoa com vínculo com a atividade rural. Em 2016 foi aprovada pelo Banco Central, a expansão da Cresol para outros públicos e, apesar de não ser uma Cooperativa de livre admissão, pode associar todas as pessoas jurídicas, exceto sociedades anônimas de capital aberto, que direciona para sua missão sistêmica que é “fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade” (CRESOL, 2019, p.1).

Portanto, a Cresol possui praticamente os mesmos produtos e serviços que são disponibilizados por um banco: crédito agrícola: para produção e investimento, crédito pessoal, financiamentos de veículo e imobiliário, serviços de conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, seguros e consórcios. E, mais ainda, todos os serviços relacionados à pessoa jurídica: emissão de boletos, domicílio bancário, além das modalidades de crédito.

Entretanto a Cresol possui como diferencial, por ser cooperativa, em que os cooperados têm direito as decisões da instituição, especialmente nos lucros obtidos ao final de cada exercício. A Assembleia Geral ordinária tem aprovado 50% do total do resultado, que pode ser rateado ao quadro social pelos critérios de movimentação que tiveram com a Cooperativa. Do restante, 40% é destinado automaticamente para o fundo de reserva e 10% para o Fundo Educacional Fates, conforme regramento no Estatuto Social.

O objetivo é que a Cresol consiga conquistar maior fatia do mercado, que atualmente ainda é mantida pelos bancos, sendo que apenas 6% do mercado financeiro brasileiro é contemplado por alguma cooperativa e que possa levar suas condições financeiras, que são mais atrativas, em relação às suas taxas de juros e por apresentar menor custo nas transações financeiras de forma acessível e viável.

A Cresol Triunfo busca novos cooperados, com base na expansão, bem como a abertura de novas agências, para proporcionar ganho de escala e assim conseguir atingir seus objetivos, crescendo em ativos administrados e fortalecendo cada vez mais o resultado financeiro. E pensando nisso, com propósito de fidelizar mais cooperados a Cresol Triunfo busca realizar um plano de viabilidade para possível abertura de uma agência no município de Piên, Paraná.

2.2 Missão

A missão da Cresol é disponibilizar produtos e serviços financeiros para seus cooperados de acordo com a realidade local, promovendo o desenvolvimento das comunidades em que está inserida, buscando atender as necessidades e desejos do seu público alvo, agregando valor através do seu diferencial que é o relacionamento com o quadro social.

2.3 Visão

A visão da Cresol é ser referência no sistema de cooperativas que cresce e desenvolve juntamente com os seus cooperados.

2.4 Valores

Os valores que fazem parte da Cresol: transparência, simplicidade, ética, responsabilidade social e satisfação do cooperado.

2.5 Informações do Município de Piên, Paraná

A agência será instalada no município de Piên, Paraná, que já se encontra na área de abrangência da Cresol Triunfo, da sede administrativa que fica no município de Palmeira, distante 159 km de Piên. Faz divisa com os seguintes municípios: Quitandinha, Agudos do Sul, Rio Negro e Campo do Tenente.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), dados divulgados em agosto de 2019 indicam como população estimada do município de Piên, Paraná, 12.746 habitantes, sendo 60% do meio rural e 40% que residem no meio urbano (INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES, 2019, p.11).

A área territorial ocupada representa 256,934 km². O produto interno bruto é composto por indústria, agropecuária e de prestação de serviços. Em 2016 o Produto Interno Bruto (PIB) chegou em R\$ 691.758,00, perfazendo o PIB *per capita* de R\$ 56.086,00. As principais atividades agrícolas são: tabaco, milho, soja, trigo, feijão, batata inglesa e cebola, além das culturas permanentes: erva mate, maçã e uva,

totalizando a área de 11.112,00 hectares. Importante ressaltar a cultura do tabaco que é uma das principais culturas produzidas. Segundo informações da Afubra (2019), na safra 2016/2017 Piên produziu 5.899 mil toneladas da cultura, representando 999 famílias.

A maioria dos agricultores é proprietária dos estabelecimentos, sendo 1.088 propriedades, e o restante atua na condição de arrendatário, parceiro, comodato e assentado, somando 292 propriedades. A área total chega a 17.864 mil hectares. Possui 237 estabelecimentos industriais nos setores da indústria, comércio e serviços.

No Quadro 1 é mostrada a população ocupada por atividade econômica.

Quadro 1. População ocupada de Piên, dados de 2010.

ATIVIDADES ECONÔMICAS (1)	Nº DE PESSOAS
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	2.543
Indústrias extrativas	33
Indústrias de transformação	1.200
Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação	15
Construção	212
Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	531
Transporte, armazenagem e correio	249
Alojamento e alimentação	75
Informação e comunicação	12
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	31
Atividades profissionais, científicas e técnicas	82
Atividades administrativas e serviços complementares	56
Administração pública, defesa e seguridade social	264
Educação	183
Saúde humana e serviços sociais	79
Artes, cultura, esporte e recreação	4
Outras atividades de serviços	41
Serviços domésticos	146
Atividades mal especificadas	358
TOTAL	6.113

Fonte: Ipardes (2019, p. 20-21).

Em análise aos dados do quadro, a maioria das pessoas que reside no município de Piên possui atividade econômica oriunda da agropecuária e, na sequência, a economia gira em torno da indústria.

Segundo informações do Banco Central (2019), as instituições bancárias de Piên, representam o montante de 40.991.359,00 reais de carteira de crédito comercial, 75.488.339,00 reais de depósito a prazo e poupança, e o valor de 8.580.00,00 reais de operações rurais, entre custeio e investimento.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A Cooperativa irá estabelecer estratégias para prospectar cooperados de acordo com o público, com objetivo de idealiza-los e garantir a solvência.

3.1 Análise SWOT

Os dados da análise SWOT é mostrada no Quadro 2.

Quadro 2. Representação da análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Cresol é especialista no crédito Rural (recursos oficiais); - Diversas modalidades de crédito da própria cooperativa; - Opções de investimento com vários prazos e remunerações (RDC); - Atendimento personalizado (PJ, PF e rural); - Aproximação com o quadro social (OQS); - Comodidade e agilidade na entrega de produtos e serviços para os cooperados; - Taxas de juros por relacionamento e mais atrativas; - Custos reduzidos comparado com o mercado; - Colaboradores e diretores capacitados (pós, MBA, CPA10 e20, gercoop); - Desenvolvimento do município; - Distribuição de sobras; - Pagamento de juros ao capital; - Gestão democrática; - A visibilidade da marca CRESOL. - Experiência em oferecer produtos diferenciados para os produtores de tabaco; (diretriz para produtores de tabaco) - Parcerias com empresas fumageiras 	<ul style="list-style-type: none"> - Produto cartão múltiplo: crédito e débito, por não ser aceito em todos os estabelecimentos; - Tecnologia que precisa ser melhorada (Internet banking); - Falta de habilidade para atender PJ; - Captação de novos talentos; - Falta de conhecimento da marca Cresol. -
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com entidades: sindicatos dos trabalhadores rurais, empresas de ATER, COPASOL, secretaria da agricultura; - Cidades vizinhas bem próximas (Agudos do Sul e Rio Negro); - Encerramento das atividades de banco público (BB); - Diversidade na agropecuária; - Busca por soluções financeiras com atendimento personalizado; - Busca por crédito para cultura do tabaco; 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes Cresol Central Sicooper cidade vizinha - São Bento do Sul -SC; - Concorrência entre cooperativa, especialmente no público PJ (Sicoob); - Concorrência bancos: Caixa econômica e Itaú e Bradesco; - Possibilidade de Inadimplência; - Instabilidade política que possa comprometer os recursos oficiais para crédito rural; - Incertezas na comercialização de tabaco; - Problemas climáticos;

<ul style="list-style-type: none"> - Convênios PAA e PNAE (merenda escolar); - Facilidade de acesso à agência; - Facilidade de estacionamento; - Cidade próxima de Curitiba (facilita comercialização de produção); - Indústria e comércio; - Parcerias com instrutores de tabaco 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartão de crédito Cabal - Sazonalidade de culturas: ex: tabaco
---	---

Fonte: Produzida pelo autor (2019).

Em verificação aos principais pontos analisados na Matriz Swot, é perceptível que a aproximação com o quadro social gera grande destaque, sendo um diferencial muito importante para a Cresol, principalmente no mundo tecnológico de hoje, em que várias instituições o relacionamento está perdendo espaço para a tecnologia. Em cidades menores, como é o caso de Piên a maioria da população prefere fazer suas transações financeiras nas agências, bem como, tirar as dúvidas diretamente com os atendentes. O relacionamento, ou seja, aproximação com o quadro social também está presente nos diversos eventos que são promovidos, conforme especificado mais a diante no trabalho. Outro item que traz força, é a agilidade na entrega de soluções financeiras, o crédito por exemplo é feito análise até no mesmo dia, e valores mais relevantes no máximo 3 dias. Os cooperados terão vantagens principalmente nas taxas de juros que serão praticadas no credito comercial, que são bem menores, comparadas com as demais instituições. E ainda, quanto mais movimentar terão participação nos resultados da cooperativa. Para os produtores de tabaco, já existe um portfólio de produtos e serviços personalizado. Para as empresas, credito via BNDES, modalidade exclusiva que a Cresol, bem como, sistema de boletos, domicílio com condições bem mais favoráveis comparadas com que o mercado pratica. Parceria firmada com os instrutores de tabaco das principais empresas sendo: Universal, Souza Cruz e Philipi Morris, para que os recursos de produção sejam creditados em conta Cresol.

No âmbito das oportunidades, destaque para as parcerias: sindicato dos trabalhadores rurais, empresa de ater e cooperativa de produção, que são fundamentais para impulsionar a vinda de novos cooperados e conseqüentemente negócios. Outro item que favorece para a Cresol, é o fechamento do Banco do Brasil que aconteceu recentemente. A estratégia de grandes bancos é fechar em cidades pequenas, enquanto que as cooperativas tem investido em cidades menores, para que todas as regiões tenham acesso às soluções financeiras.

Determinadas demandas, a tecnologia é considerada uma das fraquezas, a limitação do horário do funcionamento do caixa eletrônico, falta de algumas

funcionalidades no internet banking, sistema que não é automatizado para as empresas. Cartão com bandeira que não possui aceitação em todos os comércios. Incertezas nas políticas públicas, nessa última safra os recursos se esgotaram muito 6 meses antes do término do período. A sazonalidade da cultura de tabaco, e as condições climáticas que nem sempre são favoráveis. E o outro ponto de alerta, considerado uma ameaça é que em São Bento do Sul, que é a cidade vizinha de Piên, possui uma agência da Cresol, porém de outra central, a Sicooper.

Todos as informações que estão compondo a Matriz Swot referente a abertura de agência em Piên, devem ser observadas para que a abertura de agência realmente possua viabilidade econômica.

3.2 Análise da competitividade

3.2.1 Clientes

Alguns agricultores de Piên já têm procurado a Cresol na agência mais próxima, que é em Contenda, para fazer as movimentações, portanto, é notável o grande interesse da comunidade para a vinda da Cresol.

A maioria do público que é cooperado da Cresol Triunfo, são agricultores familiares, e inicialmente é o mesmo público que está sendo abordado em Piên. E além de oferecer as soluções financeiras, a Cresol preza pelo relacionamento com o quadro social, uma instituição que se preocupa com as questões sociais, ambiental e cultural do município.

3.2.2 Concorrentes

Como principais concorrentes identificados da Cresol, destacam-se o Sicoob; a Caixa Econômica Federal; o Itaú e o Bradesco; e a Civia.

Há pouco mais de um ano o Banco do Brasil fechou a agência no município de Piên, fato interpretado como uma oportunidade para a Cresol, especialmente no crédito rural, pois atualmente os produtores que querem financiar Pronaf ou Pronamp precisam se deslocar para outros municípios, a exemplo de Campo Alegre, Paraná, e de São Bento do Sul, Santa Catarina, os quais têm agências do Banco do Brasil.

No caso do Sicoob, a instituição financia um determinado valor de crédito rural, porém, segundo relatos do presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Sr. Aguinaldo, leva em torno de 3 meses para liberar os recursos, ficando inviável para os produtores rurais, pela grande demora. Destaca-se que é o Sicoob uma das instituições mais focadas no público de pessoas jurídicas.

A Caixa Econômica Federal, no ano de 2019, ganhou a licitação da Prefeitura Municipal, para o repasse de salários aos servidores públicos do município de Piên.

Quanto ao Itaú, atende boa parte dos aposentados e pensionistas, e possui especialmente certa fatia do mercado de poupança.

Com relação à Civia é uma Cooperativa de crédito, do sistema Ailos, que é mais direcionada ao atendimento do público urbano, pessoa física, e empresas.

3.2.3 Substitutos

Substituição da moeda em espécie por utilização de cartão de crédito e débito e talão de cheques. Financiamento de empresas que possam substituir o Pronaf e o crédito em geral.

Alta tecnologia que os concorrentes possuem, podem substituir a utilização da internet *banking* da Cresol.

3.2.4 Fornecedores

Os órgãos nos quais são negociados recursos para repassar em crédito rural são: BNDES e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), sendo a concentração maior no BNDES. Há vários parceiros em produtos e serviços que são negociados via confederação: seguros, consórcios, domicílio bancário, emissão e pagamento de boletos.

3.3 Posicionamento Estratégico

Concernente à Vantagem Competitiva: estratégia de crescimento voltada para conquista de novos territórios, segmentação de cooperados de acordo com a definição

de público a ser atendido, com estratégia de posicionamento de mercado visando rentabilidade econômica que contribua com os objetivos macroeconômicos.

3.4 Objetivos Estratégicos

3.4.1 Comercial

- Operacionalizar com 70% dos produtores de tabaco até 2022;
- Constituir carteira de crédito comercial, equilibrada com a carteira de repasses;
- Atingir 50% do mercado de crédito de repasses até 2022;
- Alcançar 10% das aplicações em relação ao *Market Share* até o 3º ano;
- Trabalhar com recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Para alcançar os objetivos comerciais, serão realizadas reuniões com os produtores de tabaco, para levar o conhecimento das condições especiais que a Cresol possui.

Será realizado evento com os principais parceiros, com objetivo de trazer cooperados e negócios: Sindicato dos Trabalhadores Rurais, empresas de assistência técnica, Instrutores de empresas de tabaco, Cooperativa de Processamento Alimentar e Agricultura Familiar (COPASOL); Secretário da Agricultura, Emater, Presidente da Associação Comercial.

Realização de cronograma de visitas nos comércios, para posicionamento da marca Cresol na cidade, e, conseqüentemente, a busca por contas pessoa jurídica.

Apresentar proposta comercial para as igrejas católicas, com o objetivo principal de trazer recursos de aplicações.

3.4.2 Recursos Humanos/Gestão de Pessoas

- Realizar processo seletivo em parceria com a área de gestão de pessoas para contratação da equipe profissional que irá trabalhar em Piên;

- Capacitações que são realizadas na Central Cresol Baser em Francisco Beltrão para os novos colaboradores – curso de integração e escola de gerentes;
- Plano de carreira definido para valorização e visando a permanência dos colaboradores;
- Estratégias de endomarketing;
- Avaliações anuais de desempenho 180º dos colaboradores;
- Pesquisa do clima organizacional, realizada pela empresa Great Place to Work (GPTW).

3.4.3 Financeiro

- Obter a maior fatia das receitas oriunda do crédito comercial, com taxa média de 2,6% ao mês nas operações;
- Fomentar receitas por meio das manutenções de contas. Alocar pacotes de serviços que sejam mais rentáveis, a partir do Classic II para cima, minimamente para os cooperados que acessam recursos oficiais;
- Obter receitas com serviços: demais tarifas (TAC, etc), seguros e consórcios;
- Formar receitas com crédito de repasses, média de *spread* de 4% do volume da carteira;
- Adquirir rentabilidade com meios e pagamentos (boletos e domicílio bancário).

4 PLANO OPERACIONAL

4.1 Projeções de Metas

De acordo com a análise do município de Piên, com as estatísticas bancárias, foi possível projetar os objetivos que deverão ser alcançados para os próximos 3 anos. A previsão é mostrada no Quadro 3.

Quadro 3. Previsões financeiras para a agência Cresol em Piên

Previsões Financeiras						
Indicador	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semetre 1	semetre 2	semetre 3	semetre 4	semetre 5	semetre 6
Cooperados	300	400	550	780	908	1005
Depósitos à vista	R\$ 400.000,00	R\$ 800.000,00	R\$ 1.100.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.800.000,00	R\$ 2.100.000,00
Depósitos a prazo	R\$ 1.000.000,00	R\$ 2.000.000,00	R\$ 3.200.000,00	R\$ 4.800.000,00	R\$ 6.200.000,00	R\$ 7.548.000,00
Capital Social	R\$ 150.000,00	R\$ 280.000,00	R\$ 440.000,00	R\$ 640.000,00	R\$ 770.000,00	R\$ 1.000.000,00
Repasse	R\$ 500.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.800.000,00	R\$ 3.000.000,00	R\$ 3.500.000,00	R\$ 4.000.000,00
Carteira Recurso Próprio	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.800.000,00	R\$ 2.600.000,00	R\$ 3.400.000,00	R\$ 4.800.000,00	R\$ 5.500.000,00

Fonte: Produzido pelo autor (2019).

Estima-se chegar em 1.005 cooperados, entre produtores de tabacos, demais culturas, cooperados do meio urbano e algumas empresas. Atingir no 3º ano 10% da aplicação do mercado financeiro, um milhão de reais de capital social, 12% do total do crédito comercial demandado no município, e 50% dos créditos de repasse.

4.2 Localização e Infraestrutura

O local de instalação da agência será na Rua Amazonas nº 257 – Centro de Piên, Paraná, uma sala comercial de 240m² que fica ao lado da Caixa Econômica Federal. É uma sala nova, que apenas necessitará de alguns reparos internos, como pintura, divisórias, instalação de porta giratória, e estrutura de vidros por motivo de adequação do *layout*.

Foi optado por essa sala porque apresenta grande circulação de pessoas, pois está inserida na rua principal da cidade. O valor do aluguel será de 3.700,00 (três mil

e setecentos reais) ao mês. O contrato de aluguel terá a vigência de um ano inicialmente, com renovação automática para o mesmo período.

Foi desenvolvido o *layout* interno da agência, conforme Quadro 4, mostrando um ambiente amplo, muito agradável e confortável, com cadeiras e sofás. Contém espaço para atendimento separado para pessoa física e pessoa jurídica, espaço para caixas, terminal eletrônico, local para água, café e chimarrão, local para realizar campanhas promocionais com realização de sorteios, espaço para retaguarda onde será instalado o cofre, banheiro para o público e outro para colaboradores, sala *on line* para equipamentos de tecnologia e ambiente para a cozinha. E, para finalizar com grande estilo, sofás, cadeiras e decoração com folhagens que harmonizam o ambiente, gerando bem estar aos cooperados e público em geral.

Quadro 4. *Layout Modelo Agência Light*



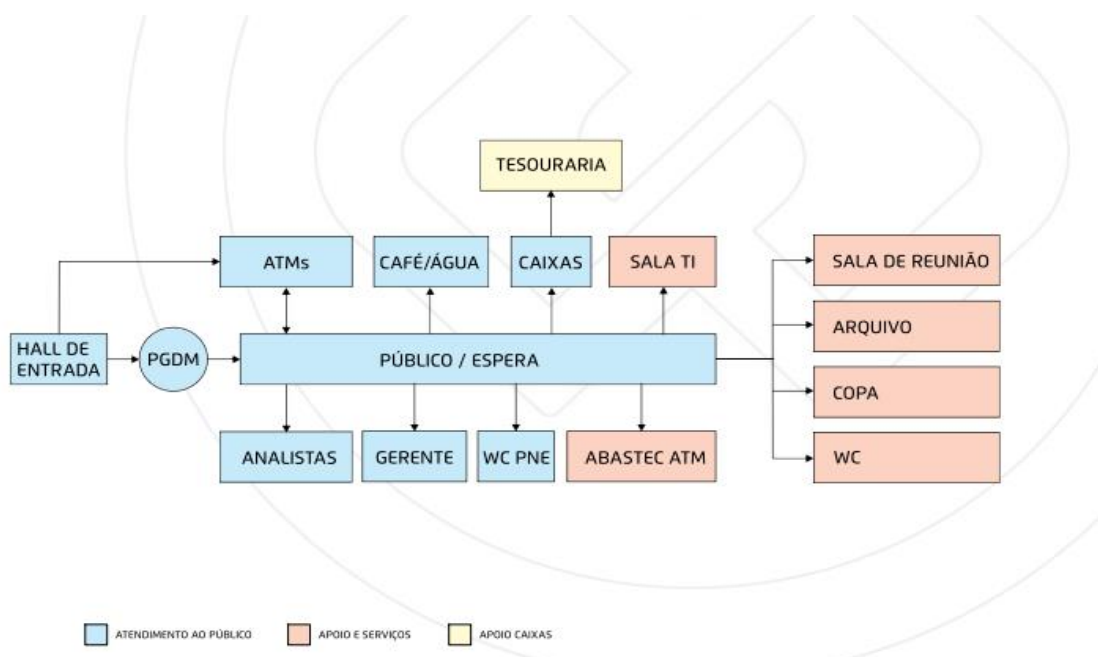
Fonte: Produzido pelo autor (2019).

A agência será direcionada com foco comercial, com espaço amplo para atendimento aos cooperados, não sendo necessário um espaço relevante para retaguarda.

Atualmente, toda a estrutura do financeiro, análise de crédito e controles internos que compõem a retaguarda estão alocados na sede administrativa em São

João do Triunfo, que dará suporte à nova agência no formato in loco ou, pelos meios de comunicação eletrônicos, conforme detalhado no fluxograma (Quadro 5).

Quadro 5. Fluxograma Agência *Light*



Fonte: Produzido pelo autor (2019).

4.3 Capacidade Instalada e Comercial

4.3.1 Equipe de Gestão – Diretores e Colaboradores

O diretor Claudio Roberto Stabach, que é membro do Conselho de Administração, será responsável pela atuação de representação da Cresol no município de Piên e acompanhará os trabalhos da nova agência.

Terá o acompanhamento dos diretores executivos que compõem a governança da Cresol Triunfo sendo: diretora de negócios: Sula Zapotoczny Koeche e diretor administrativo: Rafael Stanski Lara. Além do suporte das áreas que compõem a retaguarda da sede administrativa: análise de crédito, controle de riscos, financeiro e recuperação de crédito.

Inicialmente serão contratados 4 colaboradores para realizar o atendimento aos cooperados, sendo composto por: um gerente de agência, um analista de negócios, um assistente de negócios e um caixa.

O gerente da agência terá autonomia em vários procedimentos para agilizar o atendimento e a entrega de produtos e serviços para os cooperados. Por exemplo, autorização de aberturas de contas, liberação de imediato de algumas modalidades de empréstimos tais como: limite de cartão, limite de cheque especial e rotativo.

Demais modalidades deverão ser analisadas pela sede administrativa. Em conjunto com a equipe terá orçamento anual aprovado para realização de eventos de novos cooperados, lançamento de plano safra, participação em festas do município. Demais procedimentos terão o acompanhamento e apoio da sede administrativa da Cresol Triunfo.

A agência terá máquinas e equipamentos modernos para proporcionar atendimento eficaz aos cooperados.

6 PLANO DE MARKETING E VENDAS

A seguir são detalhadas as estratégias de negócios voltadas aos públicos que serão prospectados.

5.1 Estratégia para Público Alvo

A prospecção de clientes será de forma segmentada e personalizada. Inicialmente, com foco nos produtores de tabacos de Piên, que representa 999 famílias e mais 391 produtores da cidade vizinha, Agudos do Sul, distante 18 km de Piên, onde será implementada a agência da Cresol.

Atualmente, os produtores de tabaco são desassistidos pela concorrência e a Cresol possui produtos e serviços customizados, bem como linhas de crédito para custeio e investimento do tabaco, taxas de juros específicas para a cultura.

O volume da carteira de crédito para produtores de tabaco na última safra chegou a 5 milhões de reais em recursos para custear a lavoura de fumo, além da carteira de investimento para compra de equipamentos com prazos de até 3 anos para pagamento.

Ou seja, a Cresol Triunfo conhece a realidade dos produtores e tem experiência no ramo, pois já está atuando com os produtores há mais de 15 anos. Possui parceria com as empresas fumageiras, com os instrutores para direcionar o pagamento dos produtores referente a safra nas suas respectivas contas na Cresol.

A outra segmentação de clientes será uma carteira composta por produtores rurais que produzem diversas culturas: grãos, verduras, uvas e plantas ornamentais. A Cresol vai fomentar linhas de crédito de repasses: especialmente Pronaf e Pronamp para custeio e investimento dessas culturas em virtude da Cooperativa ser especialista e muito ágil na liberação do crédito rural.

Percebe-se que a concorrência não tem intenção de fomentar essas modalidades por serem recursos federais, em função da instituição não adquirir *spreads* relevantes. Além disso, será trabalhado com todo o portfólio de produtos e serviços que venham a atender as necessidades e desejos desse público.

E, a terceira e última segmentação será composta de clientes pessoa física que residem na zona urbana, que são assalariadas, trabalham em órgãos públicos, comércios e indústrias. Também é objetivo da Cresol trazer alguns clientes pessoa jurídica, especialmente empresas de Microempreendedor Individual (MEI), que possuam empresas há mais de 2 anos, faturamento até R\$ 81 mil reais e microempresas nas quais o faturamento anual é até R\$ 360 mil reais. No público pessoa jurídica, serão fomentados os produtos cobrança bancária, notadamente a emissão de boletos e domicílio bancária, tendo cautela com o crédito, por não possuir muita experiência no ramo.

5.2 Estratégia para Produtos e Serviços

Será disponibilizada uma diversidade de produtos e serviços aos cooperados da agência de Piên de forma customizada, ou seja, com portfólio com base na segmentação de clientes, combinando qualidade, agilidade, custos baixos e o grande diferencial, que é o relacionamento entre Cresol e cooperados.

O posicionamento de produtos e serviços se dará com base no perfil do cooperado, agregando atributos e valores que direcionem a decisão da compra pelos vieses racionais e emocionais que devem ser evidenciados da seguinte forma:

- Atributos Concretos: que os produtos e serviços oferecem, por exemplo, no produto aplicação, além da remuneração conforme prazos e carências, esclarecer que há a garantia do Fundo Garantidor de Crédito (FGCOOP). Os ganhos em função do resultado de cada exercício que são distribuídos aos cooperados na proporção de utilização e movimentação dos produtos e serviços;

- Atributos Abstratos: aplicações e capitalizações atreladas às campanhas promocionais que oferecem prêmios e sorteios por determinados períodos;

- Valores Instrumentais: necessidade de possuir uma conta bancária nos tempos de consumo de hoje;

- Valores Terminais: gerar valor para todas as pessoas, pagar boletos (luz, telefone, água) pagar parcelas do veículo, da casa própria, de um consórcio.

Com o crescimento das carteiras de cooperados, utilizar o Princípio de Pareto para aumentar a atenção para os 20% de clientes que favorecem para 80% do faturamento, realizar acompanhamento e tratamento diferenciado para que mais cooperados sejam fidelizados.

Os produtos e serviços da Cresol possuem objetivo de despertar necessidades e desejos nos seus cooperados.

5.2.1 Conta Corrente

Similar às demais instituições financeiras, a Cresol oferece depósitos, saques, transferências, cadastramento de débitos automáticos, recebimento de domicílio bancário de pessoa jurídica, pagamento através de talão de cheques, com diferencial de ter a conta corrente remunerada com a participação no resultado da cooperativa.

5.2.2 Capital Social

É uma opção de investimento para os cooperados, que pode ser direcionado como uma forma de complementar à renda na aposentadoria, fazendo aportes mensais; o saldo médio anual é remunerado no último mês do exercício. O resgate poderá ser feito com base no tempo de associação e idade mínima

5.2.3 Cartão de Crédito

O cartão que é disponibilizado aos cooperados é da bandeira Cabal, nas funções crédito e débito, que é aceito na maioria das redes de cartões. Ainda em 2019 será disponibilizado cartão com bandeira Master, para maior comodidade aos cooperados, com maior aceitação nos estabelecimentos e também com a possibilidade de acúmulo de milhagem.

5.2.4 Aplicação

São disponibilizadas modalidades de aplicações de Recibo de Depósito Cooperativo (RDC) com remuneração pós-fixada, de renda fixa, atreladas ao Certificado de Depósito Interbancário (CDI), portanto, são remuneradas de acordo com o período de carência firmado com os cooperados no momento da aplicação, quanto maior o período da carência maior é a remuneração. Como nas demais instituições financeiras, sobre o rendimento, no ato do resgate há incidência de imposto de renda (IR) retido na fonte, de acordo as alíquotas da tabela regressiva, conforme mostrado no Quadro 6.

Quadro 6. Alíquota para a aplicação do imposto de renda de aplicações financeiras

Período Aplicado	Alíquota
até 6 meses	22,50%
de 6 a 1 ano	20,00%
de 1 ano a 2 anos	17,50%
mais de 2 anos	15,00%

Fonte: Produzido pelo autor (2019).

A remuneração da Cresol está separada por faixas, sendo: competitiva, mercado e conservadora. A Cresol Triunfo, atualmente, pratica as remunerações de acordo com a faixa de mercado e, para algumas exceções, a faixa competitiva, com objetivo de oferecer maior rentabilidade aos cooperados.

Há a possibilidade de aplicação programada, ou seja, o cooperado pode optar por um valor mensal para ser debitado automaticamente da conta corrente e destinado para aplicação.

As vantagens da aplicação da Cresol é que apresenta liquidez imediata, rendimento diário após o vencimento, conta com a garantia do FGCOOP para aplicações de até 250 mil reais por CPF ou CNPJ, e remuneração extra com base nos resultados da Cooperativa.

Por exemplo, em 2018 os cooperados que tiveram determinado saldo médio de aplicação além da remuneração firmada, obtiveram ganho de mais 1%. Esse valor foi creditado em 18/04/2019, após a aprovação em assembleia geral. E ainda os

cooperados estarão participando da campanha de prêmios 2019 no montante de um milhão de reais, sendo 4 Hilux, 10 HB20 e prêmios de 10 mil reais.

5.2.5 Modalidades de Crédito

São oferecidas diversas modalidades de empréstimos e financiamentos para os cooperados, sejam pessoas físicas ou pessoas jurídicas, para inúmeras finalidades, com taxas de juros muito atrativas na opção de pré e pós fixadas. Os prazos são de acordo com a capacidade de pagamento, e quanto mais o cooperado utilizar dos produtos e serviços, terá desconto na taxa pela política de relacionamento, que varia entre 3% e 10%. Os créditos não possuem burocracia e a liberação é muito ágil. Segue a descrição de cada modalidade:

- **Crédito Pessoal** – CDC: crédito para qualquer finalidade, sem necessidade de comprovação fiscal;

- **Cheque Especial**: crédito disponível em conta corrente para emergências;

- **Antecipação de Repasse**: antecipar recursos aos cooperados do ramo do agronegócio que encaminharam crédito oficial nas modalidades de custeio e investimento;

- **Rotativo**: é disponibilizado um valor de limite pré-aprovado, que pode ser utilizado de forma automática; geralmente é crédito destinado para emergências, que pode ser concedido para pessoas físicas e pessoas jurídicas;

- **Antecipação de Recebíveis**: antecipar os recursos referentes às vendas no cartão, cheques ou duplicatas para melhorar o fluxo de caixa dos cooperados;

- **Crédito Direcionado**: utilizado para financiar eletrodomésticos, móveis e cirurgias, sendo obrigatória comprovação fiscal dos itens financiados;

- **Crédito Consignado**: modalidade de crédito com desconto em folha de pagamento. Somente é possível realizar para funcionários de empresas do setor público e privado que tenham firmado convênio com a Cresol;

- **Investimento**: atender os cooperados que precisam realizar determinados investimentos, seja em máquinas e equipamentos, ou de novo empreendimento que tenha caráter produtivo, ou seja, geração de renda;

- **Custeio**: com objetivo de atender as demandas do segmento do agronegócio;

- **Crédito Imobiliário:** destinado para atender as demandas de aquisição de imóveis rurais ou urbanos, reforma e ampliação, além da aquisição de equipamentos de energias renováveis;

- **Financiamento de Veículos:** disponibilizado para aquisição ou troca de veículos com até 15 anos de uso.

Além dessas modalidades, a Cresol trabalha com os recursos oficiais, linhas de crédito por intermédio do Governo Federal sendo as principais: Pronaf, Pronamp, Moderagro, Moderfrota, Fundo Clima, etc.

5.2.6 Seguros

A Cresol conta com corretora de seguros que possui parcerias com diversas seguradoras com o objetivo de oferecer um portfólio variado, sendo: seguro prestamista, vida, residencial, automóvel e moto, empresarial, seguro viagem e agrícolas, para proteger e assegurar o patrimônio dos cooperados, com atendimento e suporte de qualidade.

5.2.7 Consórcios

O produto começou a ser operacionalizado no ano de 2016 para atender as demandas de cooperados que possuem perfil de investidor, pois a incidência de juros é apenas em relação à taxa de administração e do fundo de reserva. Estão disponíveis grupos de bens imóveis, móveis planejados, veículos e serviços.

5.2.8 Pagamento de Contas

A Cresol oferece serviço de pagamento de títulos (água, luz, telefone, etc) para os cooperados e para a comunidade em geral. O convênio disponível é o Coban, do Banco do Brasil, e o Bancoob, do Sicoob.

5.3 Estratégia de Tarifas

Há uma estratégia de ganhos para a agência de Piên por intermédio da diretriz tarifária que foi desenvolvida pela Central Cresol Baser. Tem como objetivo a recuperação e custos operacionais agregados nos diversos serviços até que chegue ao cooperado, de forma muito competitiva com o mercado financeiro.

Recentemente, ela passou por melhorias, portanto, as cooperativas têm a opção de escolha do coeficiente de majoração dos pacotes de soluções. O coeficiente de majoração tem como base a meta da taxa Selic vigente, que nesse período está em 4,5%. O coeficiente pode ser de duas a cinco vezes sobre o valor atual da Selic. A Cresol Triunfo está praticando o coeficiente 3 x a Selic, que também passará a operacionalizar as mesmas condições na nova agência.

A diretriz tarifária está em acordo com os aspectos legais que são orientados na legislação vigente por meio do Banco Central do Brasil, Resolução nº 3.919/2010, Resolução nº 4.196/2013, e Carta Circular nº 3.594/2013.

O objetivo para os cooperados é disponibilizar tarifas individuais e pacotes de soluções, de acordo com o volume de negócios operacionalizado mensalmente, portanto, as soluções são adequadas a cada perfil de cooperado.

Os pacotes são estruturados em três categorias, sendo: os pacotes de serviços Bacen, que são todos padronizados, ou seja, são iguais em todas as instituições financeiras, pacotes de soluções pessoa física, e pacote de soluções pessoa jurídica

A Cresol possui como diferencial na sua política de tarifas a possibilidade de bonificações, que podem ser de 25%, 50%, 75% e 100%. Como alcance de 100% em alguns produtos a bonificação poderá chegar em 100%, obtendo então a isenção do pacote de soluções mensal. Os produtos que habilitam a bonificação são: saldo médio de aplicações e de depósito à vista.

5.4 Estratégia de Distribuição de Serviços Financeiros

A primeira estratégia de distribuição será a instalação da agência física no município de Piên para atender os cooperados presencialmente, pois é uma das formas que mais agrega negócios, assim como pela característica do município, por ser considerado de pequeno porte, e pela maioria da população ser da área rural.

A segunda opção será por meio da tecnologia mobile banking, que é a Disponibilização de acessar os serviços da Cooperativa através do celular. A cooperativa pode estar em contato com seus cooperados independente do lugar que

ele esteja, em sua casa, no trabalho, viagens nacionais e internacionais, restaurantes, entre outros lugares, para trazer agilidade e comodidade nas transações que necessita realizar.

O terceiro canal de distribuição será a instalação de um caixa eletrônico na agência física, para que o cooperado consiga realizar saques, consultas de extratos e transferências bancárias. Todas essas opções para que o cooperado possa escolher o melhor meio de acessar sua conta bancária e realizar suas movimentações.

A agência estará atuando com os dois públicos: pessoa física e pessoa jurídica, de forma personalizada buscando compreender as disparidades de cada segmento. Com a segmentação por carteiras de acordo com as classes de renda da pessoa física. E para as pessoas jurídicas a prioridade será atendimento aos micro negócios, pequenos negócios e médios negócios, ficando de fora as empresas de grande porte, em função de algumas limitações de tecnologias que a Cresol possui no momento. Segundo análise realizada no município, há em torno de duas empresas de grande porte em Piên.

E, para complementar com as estratégias de distribuição já mencionadas, encontra-se em construção algumas parcerias com as principais entidades da cidade para indicação de cooperados: com sindicato dos trabalhadores rurais, é uma referência para os agricultores pelos diversos serviços prestados; empresas de assistência técnica, que farão os projetos rurais, de custeio e investimento e que também já possuem uma carteira de clientes bem relevante que será direcionada para a Cresol.

A Cooperativa de Comercialização, Copasol, que realiza entrega de produtos agrícolas em 42 pontos em Curitiba, que fica a 87 km de Piên, pretende incentivar as negociações com a Cresol pelo fato de ambas serem cooperativas, portanto, apresentam maior aproximação com as comunidades.

Piên está cadastrada no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), e atualmente representa 80 produtores que entregam seus produtos na Cooperativa de Processamento Alimentar e Agricultura Familiar Solidária (COPASOL). Será negociado que todo esse volume seja aplicado e movimentado na Cresol, assim contribuindo para o crescimento de ativos da agência.

Há a possibilidade de convênio com a câmara de vereadores, para atrelar a folha de pagamento e, em conjunto, o crédito consignado e assim fomentar os produtos e serviços com esse público.

Está sendo programada a participação da Cresol nos eventos do município e ao seu redor e visitas na Associação Comercial e no comércio em geral da cidade, bem como para os agricultores, de modo a levar conhecimento sobre a marca e o que vem oferecer de soluções financeiras para a população.

5.5 Estratégia de Propaganda e Publicidade

Um cooperado pode se sentir influenciado a comprar um produto ou serviço de diversas maneiras, que tragam satisfação às suas necessidades e desejos. E, para descobrir essas necessidades e desejos, é necessário pesquisar formalmente e também indagá-lo, estabelecendo um canal duplo de comunicação: perguntar e ouvir (COBRA, 2016).

A Cresol preza muito por ouvir os seus cooperados, para que possa compreender os seus interesses, para fazer valer o relacionamento, que é um dos objetivos que estão presentes na sua missão.

Outro fator para despertar desejos no cooperado é uma agência moderna do sistema de cooperativas de crédito, que será instalada no formato 2.0, um ambiente confortável que chama atenção pela arquitetura bem elaborada, pensando em cada detalhe, fachada iluminada, *layout* interno organizado e amplo que gere prazer, um local que traga oportunidade de negócios e de rever amigos.

A Cresol em nível de sistema busca despertar nos seus cooperados e na população em geral aspectos tangíveis e intangíveis que formam sua identidade visual. Por exemplo, os *outdoors* que serão fixados na região, as propagandas na televisão regional (RPC), a panfletagem de informações institucionais e produtos, como estratégia de associar a marca e despertar curiosidades e desejos de pertencer a essa instituição.

Há rádio local com abrangência que chega até aos municípios ao redor. A Cresol está negociando um horário para realizar programa informativo, para que leve ao conhecimento da população sobre as campanhas, as ações que serão realizadas com a comunidade.

Como de praxe, no decorrer de cada ano são realizadas campanhas de promoção por períodos de sazonalidade, com foco nos produtos e serviços. No início do ano as campanhas são destinadas para o crédito comercial, época em que acumulam muitos compromissos IPVA, IPTU, matrículas de escola, compra de materiais escolares e uniformes.

Entre março e julho, o foco é nas aplicações, em virtude da venda da produção de safra das principais culturas da região. Em julho a outubro, a campanha é com foco no crédito rural, período em que os produtores estão financiando suas lavouras e modernizando suas propriedades. E, de novembro a dezembro a campanha é para seguros e consórcios. As premiações são em dinheiro e em sorteio de veículos.

Outras campanhas promocionais são realizadas de forma interna pela própria Cooperativa e também serão replicadas para a nova agência, para instigar a compra de produtos e serviços. Por exemplo, compre uma carta de consórcio e de acordo com o valor o cooperado pode ganhar uma cuia, chapéu ou caneca com a marca Cresol.

Newsletter: A Cooperativa tem por objetivo desenvolver um boletim informativo com periodicidade mensal, que será distribuído para os cooperados e para os potenciais cooperados, com o objetivo de criar um canal de comunicação com o público a ser atendido. Esse boletim será enviado por *e-mail* e impresso e entregue na agência e nos principais comércios, que conterà as novidades quanto aos seus produtos e serviços e também as ações que estão sendo desenvolvidas para a comunidade.

Um dos públicos alvo serão os produtores de tabacos, que terão uma gama de possibilidade de financiamento para apoiar o aumento da produtividade e produção da cultura, com condições e taxas que só são encontradas na Cresol, pois conforme já mencionado, outras instituições não demonstram interesse em financiar os produtores de tabaco.

Na inauguração da agência, em data que ainda será definida, será oferecido um coquetel para autoridades, parceiros, comércio e cooperados.

5.6 Ações Quadro Social e Comunidade

De acordo com o 7º princípio do cooperativismo: “Interesse pela comunidade” a Cresol possui várias ações para proporcionar qualidade de vida à comunidade que são:

- Programa Um Olhar para o Futuro: aulas direcionadas para as crianças do 4º ano com objetivo de levar conhecimento cooperativo;
- Eventos assembleares: prestação de contas do exercício anterior;
- Semana da Educação Financeira: todo ano são realizadas palestras e reuniões sobre a importância de administrar a vida financeira, e manter o autocontrole;

- Lançamento Plano Safra: levar informações aos cooperados sobre as mudanças no crédito rural;
- Bem Vindo a Cresol: reuniões de novos associados, para levar conhecimento de como funciona o sistema;
- Projeto Hortifruti: incentivo a diversificação de rendas, com parceria da Emater, assistência aos produtores e venda dos produtos no comércio local.
- Programa de Líderes: pessoas

Essas são as principais ações que acontecem todo ano e que serão trabalhadas na nova agência, no município de Piên, com as despesas deduzidas do Fundo de Assistência Técnica e Educacional e Social (FATES).

5.7 O Conceito do Negócio

Com a abertura de uma agência no conceito moderno de cooperativas conforme projeto 2.0, será disponibilizado aos cooperados todo um portfólio de soluções financeiras, conforme já detalhado nesse plano, portanto, será oferecido tudo que um sistema bancário tem a oferecer, com o diferencial de ser Cooperativa, em função dos custos serem menores, pois o objetivo da agência é gerar sobras e não lucros exorbitantes.

Atender seus cooperados, pessoa física e jurídica, proporcionando agregar renda às famílias, de acordo com os empréstimos e financiamento concedidos, especialmente aos produtores de tabacos, que fomentam a economia do município e que terão acesso a uma diretriz de produtos e serviços personalizada. Os agricultores atendidos terão o acompanhamento de assistência técnica de qualidade nos créditos rurais, além da agilidade na liberação dos recursos, porque a Cresol é considerada a instituição mais ágil em liberação de crédito rural.

6 PLANO FINANCEIRO

6.1 Objetivo

O plano financeiro tem como finalidade analisar o valor que será investido no negócio, o montante das despesas e receitas calculadas de acordo com os objetivos projetados para serem alcançados a cada semestre, dentro de um prazo de 3 anos. E, por fim, analisar se o negócio terá viabilidade econômica.

6.2 Projeções de Receitas e Despesas

Com base na definição de objetivos para os próximos 3 anos, foi possível realizar o cálculo aproximado das receitas e despesas que envolvem todo o negócio, como pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7. Visualização da projeção financeira da agência Cresol em Piên

Receitas	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semestre 1	semestre 2	semestre 3	semestre 4	semestre 5	semestre 6
Financeiras (Centralizada)	R\$ 2.802,80	R\$ 6.522,88	R\$ 10.905,44	R\$ 18.039,84	R\$ 20.231,12	R\$ 26.234,21
Prestação de serviços	R\$ 37.440,00	R\$ 49.920,00	R\$ 68.640,00	R\$ 97.344,00	R\$ 113.318,40	R\$ 125.424,00
Empréstimos	R\$ 156.000,00	R\$ 280.800,00	R\$ 405.600,00	R\$ 530.400,00	R\$ 748.800,00	R\$ 858.000,00
Outras receitas	R\$ 33.000,00	R\$ 44.000,00	R\$ 60.500,00	R\$ 85.800,00	R\$ 99.880,00	R\$ 110.550,00
Total de Receitas	R\$ 229.242,80	R\$ 381.242,88	R\$ 545.645,44	R\$ 731.583,84	R\$ 982.229,52	R\$ 1.120.208,21

Despesas	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semestre 1	semestre 2	semestre 3	semestre 4	semestre 5	semestre 6
Salários e encargos sociais	R\$ 162.204,00	R\$ 162.204,00	R\$ 186.534,00	R\$ 186.534,00	R\$ 214.514,00	R\$ 214.514,00
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\$ 30.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 96.000,00	R\$ 144.000,00	R\$ 186.000,00	R\$ 226.440,00
Despesas provisões	R\$ 37.500,00	R\$ 32.500,00	R\$ 40.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 47.500,00	R\$ 30.000,00
Outras despesas	R\$ 85.800,00	R\$ 85.800,00	R\$ 94.380,00	R\$ 94.380,00	R\$ 103.818,00	R\$ 103.818,00
Total Despesas	R\$ 365.504,00	R\$ 380.504,00	R\$ 446.914,00	R\$ 499.914,00	R\$ 576.832,00	R\$ 594.772,00

Resultado financeiro	-R\$ 136.261,20	R\$ 738,88	R\$ 98.731,44	R\$ 231.669,84	R\$ 405.397,52	R\$ 525.436,21
Resultado acumulado	-R\$ 136.261,20	-R\$ 135.522,32	-R\$ 36.790,88	R\$ 194.878,96	R\$ 600.276,48	R\$ 1.125.712,69

Fonte: Produzido pelo autor (2019).

Diante das informações contidas no Quadro 7, é notável que o maior volume de receitas seja com o crédito comercial, em seguida a prestação de serviços (seguros, *spread* repasses, cartões, consórcios, pagamento de boletos) com base na estimativa da quantidade de cooperados que estará realizando as movimentações.

No primeiro ano, a receita média por mês referente ao faturamento analisado será de R\$ 50.873,80. No segundo ano, as receitas duplicam, sendo R\$ 106.435,80 valor médio/mês. E, no terceiro ano, último período analisado, a receita média/mês vai para R\$ 175.203,10, aumento bem expressivo, sendo 64%.

Em relação às despesas no primeiro ano elas serão maiores do que o valor arrecadado com receitas de produtos e serviços. Portanto, a previsão é que o resultado financeiro será negativo de R\$ -136.261,20.

No segundo ano, especificamente no segundo semestre, as despesas já serão menores que as receitas, proporcionando resultado positivo de 194.878,96. E, no terceiro ano da análise, a nova agência obterá de resultado financeiro R\$ 1.125.712,69 representando resultado financeiro muito satisfatório.

6.3 Investimentos Necessários

Os investimentos iniciais que foram orçados contemplam uma agência 2.0 com padrão da mobília denominado *light*, uma linha moderna, porém, inferior ao padrão *Plus*, com custos mais acessíveis que contemplam as necessidades do público alvo a ser prospectado.

Conforme dados do Quadro 8, são citados os custos iniciais para abertura da agência, sendo um total de aproximadamente de 384 mil reais, que contemplam móveis, máquinas e equipamentos de informática, utensílio de cozinha, fachada, porta giratória, etc.

Quadro 8. Custos da implantação da agência Cresol em Piên

Descrição	Quantidade	Valor Total
Computadores I3, Monitor, Mouse e Teclado	6	R\$ 18.558,00
Licença pacote Office	6	R\$ 4.920,00
Switch Dell Network	1	R\$ 4.713,20
Impressoras HP e Brother (cheques)	2	R\$ 5.845,40
Terminal de Senhas	1	R\$ 3.320,90
Monitores 43"	3	R\$ 5.970,00
Cofre e fechadura digital	1	R\$ 16.435,00
Ar Condicionado	2	R\$ 15.245,00
Mão de Obra Ar Condicionado		R\$ 11.088,00
Central Telefonica + Nobreak		R\$ 15.344,61
Impressora Bematech	2	R\$ 2.000,00
Leitora de cód barras	2	R\$ 1.400,00
Kit Tv Cresol	1	R\$ 1.870,00
Porta Giratória		R\$ 14.449,99
Relógio Ponto	1	R\$ 5.150,00
Cozinha (Fogão/Purificador de Água)	1	R\$ 931,00
ATM - Caixa Eletrônico	1	R\$ 52.574,87
Tintas e Serviço Pintura		R\$ 1.130,00
Preliminar		R\$ 15.496,44
Civil		R\$ 64.108,78
Elétrica		R\$ 49.680,33
Comunicação visual interna Interna e Externa		R\$ 4.198,68
Kit Enxoval		R\$ 3.276,16
Móveis		R\$ 65.939,66
TOTAL		R\$ 383.646,02

Fonte: Produzido pelo autor (2019).

6.4 Análise Pay Back Simples

Em análise ao valor que será investido inicialmente, que é de R\$ 383.646,00, a agência levará 4,59 semestres, ou 27,53 meses para retornar o recurso investido de acordo com o cálculo do *payback* simples, que está demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9. Cálculo do *payback* simples

Payback Simples	Semestre	Retorno	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0º	-R\$ 384.000,00	-R\$ 384.000,00		
Períodos	1º	-R\$ 136.261,20	-R\$ 520.261,20	-	-
	2º	R\$ 738,88	-R\$ 519.522,32	-	-
	3º	R\$ 98.731,44	-R\$ 420.790,88	-	-
	4º	R\$ 231.669,84	-R\$ 189.121,04	-	-
	5º	R\$ 405.397,52	R\$ 216.276,48	-	-
	6º	R\$ 525.436,21	R\$ 741.712,69		4,59

Fonte: Produzido pelo autor (2019).

6.5 Análise do *PayBack* Descontado

Considerando a análise do *payback* descontado, em que é necessário estimar o efeito do tempo sob os recursos através da taxa mínima de atratividade, identificou-se que o tempo para retornar o valor investido será de 4,71 semestres, bem como, 28,25 meses (Quadro 10).

Quadro 10. Cálculo do *payback* descontado

Payback Descontado	Semestre	Retorno	Retorno Descontado	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0	-R\$ 384.000,00	-R\$ 384.000,00	-R\$ 384.000,00		
Taxa Mínima de Atratividade (TMA) 3,10%	1	-R\$ 136.261,20	-R\$ 132.168,19	-R\$ 516.168,19	-	-
	2	R\$ 738,88	R\$ 695,16	-R\$ 515.473,03	-	-
	3	R\$ 98.731,44	R\$ 90.098,94	-R\$ 425.374,09	-	-
	4	R\$ 231.669,84	R\$ 205.063,53	-R\$ 220.310,57	-	-
	5	R\$ 405.397,52	R\$ 348.060,51	R\$ 127.749,94	-	-
	6	R\$ 525.436,21	R\$ 437.570,86	R\$ 565.320,80		4,71

Fonte: Produzido pelo autor (2019).

7 RISCOS ATRELADOS

Há vários tipos de riscos aos quais o negócio está exposto: risco de crédito, mercado, operacional e liquidez. Segue a descrição de cada um deles.

7.1 Risco de Crédito

Há risco de crédito atrelado ao negócio, por exemplo, dos tomadores de recursos não honrarem com as suas dívidas e, conseqüentemente, elevar o custo com risco, possibilitando resultados financeiros negativos, cabendo à Cooperativa encontrar meios de controles internos para que possam ser mitigados esses possíveis riscos.

Atualmente, há uma sede administrativa estruturada com colaboradores capacitados nas funções de controles internos, análise de crédito, recuperação de

crédito e diretor administrativo. Além de possuir um comitê de análise de crédito, composto por 7 pessoas, entre colaboradores e diretores. A Cresol Triunfo faz uso de políticas de garantia, de análise de crédito e de recuperação de crédito, tornando o departamento administrativo eficiente.

7.2 Risco Operacional

O risco operacional também se faz presente no negócio, pois pode acarretar em falhas operacionais por parte dos colaboradores, e também podem acontecer falhas com os sistemas, como fraudes em tecnologia, descumprimento das exigências em contratos de prestação de serviços por terceiros.

Para amenizar os prejuízos relacionados a esse item, foi criado um fundo de proteção contra perdas de transação em sistemas operacionais. E também conta com o apoio da sede administrativa, especialmente da analista de controles internos e do diretor administrativo.

7.3 Risco de Mercado

Segundo a Resolução CMN nº 4.557/2017, o artigo 25 define o risco de mercado como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de instrumentos detidos pela instituição.

O risco de mercado está envolvido quando acontece mudança na taxa de juros básica (Selic). Por exemplo, a taxa sobe significativamente, e se tem uma carteira de crédito concentrada com taxas pré-fixadas e por prazos longos, acima de 36 meses, isso gera descasamento de taxas de juros.

Para evitar tal situação é necessário acompanhar o mercado financeiro, prever as possíveis altas ou quedas da taxa básica, e trabalhar com taxas de juros pré e pós fixadas, de acordo com o cenário do momento.

7.4 Risco de Liquidez

Outro tipo de risco envolvido é o de liquidez, que ocorre quando a Cooperativa não tem condições financeiras para honrar seus compromissos. Para ser possível emprestar recursos, é imprescindível possuir “*funding*”, que é formado por captações de recursos que englobam: depósito a vista, depósito a prazo, capital social e reservas de lucros.

Caso não estejam equilibrados os indicadores de captação de recursos e carteira de crédito, pode resultar em curva de equilíbrio negativa, não tendo condição suficiente para honrar os resgates de aplicações dos cooperados e impossibilitando de conceder novos empréstimos.

8 CONCLUSÃO

O plano de negócios teve por objetivo analisar a viabilidade econômica do município de Piên para possível abertura de uma agência Cresol vinculada a Cresol Triunfo.

Foram analisadas informações sobre o município, e alguns pontos que se destacaram na pesquisa foi a cultura predominante que é o tabaco, sendo 999 famílias produtoras, município com maior parte da população concentrada na área rural, cidade considerada de pequeno porte, sendo um pouco mais de 12 mil habitantes, possui 4 instituições financeiras, que representam volumes expressivos de depósitos a prazo e empréstimos.

No plano operacional foi possível estabelecer os objetivos para serem alcançados com a abertura da agência, com base aos números de mercado que foram consultados do Banco Central, que se espera atender no mínimo 70% dos produtores de tabaco, e ainda boa parte dos demais agricultores e pessoas físicas do meio

urbano. A estrutura da agência será no modelo 2.0, uma agência moderna para possibilitar maior conforto aos cooperados.

No plano de marketing foi possível observar algumas parcerias que já foram firmadas sendo: Sindicato dos Trabalhadores Rurais, empresa de assistência técnica e cooperativa de produção que estarão contribuindo para alcançar os objetivos que foram traçados.

A estratégia consiste em apresentar um portfólio personalizado aos produtores de tabaco, que será um dos públicos alvo a ser trabalhado.

E, para concluir a análise, foi evidenciado através do plano financeiro que a agência será viável economicamente e irá proporcionar incremento nos indicadores da Cresol Triunfo.

9 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS FUMICULTORES DO BRASIL – AFUBRA. **Fumicultura**. 2019. Disponível em: <https://afubra.com.br/fumicultura-brasil.html>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. **ESTBAN - Estatística Bancária Mensal por município**. 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww4.bcb.gov.br%2Ffis%2Fcosif%2Festban.asp>. Acesso em: 08 jun. 2019.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços financeiros**. São Paulo. Senac, 2016.

COOPERATIVA CENTRAL DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA – CENTRAL CRESOL BASER. **Conheça a Cresol**: institucional. 2019. Disponível em: <https://www.cresol.com.br/site/conheca-a-cresol/>. Acesso em: 30 mar. 2019.

CRESOL INSTITUTO. **Institucional**. 2019. Disponível em: <https://www.cresolstituto.org.br/institucional/>. Acesso em: 30 mar. 2019.

CRESOL CONFEDERAÇÃO. **Institucional**. 2019. Disponível em: <http://www.cresolconfederacao.com.br/institucional>. Acesso em: 30 mar. 2019.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. **Caderno Estatístico - Município de Piên**. Out. 2019. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=83860>. Acesso em: 30 mar. 2019.