FGV IDE
In Company
Management
Online

HENRIQUE HEINEN

ESTUDO DE VIABILIDADE DE ABERTURA DE AGÊNCIA DE RELACIONAMENTO DA CRESOL PROGRESSO, NO MUNICÍPIO DE ASSIS CHATEAUBRIAND - PR

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

CASCAVEL - PARANÁ

2019

HENRIQUE HEINEN

ESTUDO DA VIABILIDADE DE ABERTURA DE NOVA AGÊNCIA DE RELACIONAMENTO DA CRESOL PROGRESSO, NO MUNÍCIPIO DE ASSIS CHATEAUBRIAND – PR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Pós-Graduação *lato sensu* Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, Nível de Especialização, do Programa FGV In Company requisito para a obtenção do título de Especialista

TURMA 02 CRESOL

CASCAVEL - PARANÁ

2019

Trabalho de Conclusão de Curso

ESTUDO DA VIABILIDADE DE ABERTURA DE NOVA AGÊNCIA DE RELACIONAMENTO DA CRESOL PROGRESSO, NO MUNÍCIPIO DE ASSIS CHATEAUBRIAND – PR

Elaborado por Henrique Heinen 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 _____

MYRIAN LAYR MONTEIRO PEREIRA LUND
Coordenadora Acadêmica

MYRIAN LAYR MONTEIRO PEREIRA LUND
Professora Orientadora do TCC

DECLARAÇÃO

A Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Cascavel – Cresol Progresso, representada neste documento pelo Sr. João Batista Camilo dos Santos, Presidente, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Estudo da viabilidade de abertura de nova agência de relacionamento da Cresol Progresso, no município de Assis Chateaubriand – PR, realizado pelo aluno Henrique Heinen, do Curso MBA em Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, do Programa FGV *In Company*, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Cascavel - PR, 30 de Agosto de 2019

JOÃO BATISTA CAMILO DOS SANTOS

Presidente

Cresol Progresso

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Henrique Heinen, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, do Programa FGV *In Company*, realizado no período de Janeiro de 2018 a Julho de 2019, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Estudo da viabilidade de abertura de nova agência de relacionamento da Cresol Progresso no munícipio de Assis Chateaubriand – PR, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Cascavel - PR, 30 de Agosto de 2019

HENRIQUE HEINEN

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO **8**
1 - DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO **9**
2 - PROBLEMA DE PESQUISA **11**
3 - HIPÓTESES **12**
4 - OBJETIVOS **13**
4.1 - Objetivo Geral 13
4.2 - Objetivos Específicos e Indicadores de Desempenho 13
5 - JUSTIFICATIVA **15**
6 - METODOLOGIA **17**
7 - PREMISSAS DO PROJETO **18**
8 - GOVERNANÇA DO PROJETO **20**
8.1 - Plano de comunicação (mídia e propaganda) 20
8.1.1 *Funding* 20
9 - INFORMAÇÕES DO MUNICÍPIO **21**
10 - ANÁLISE ESTRATÉGICA **24**
10.1 - Características locais 24
10.2 - Análise de oportunidades 25
11 - ANÁLISE TÁTICA **32**
11.1 - Estratégia para produtos e Serviços 32
11.1.1 - Produtos de captação 32
11.1.2 - Prestação de serviços 36
11.1.3 - Estratégias de preços 36
11.1.4 - Estratégia para o ponto (localização) 36
11.1.5 - Estratéia para promoção (vendas) 37
11.1.6 - Estratégia de recursos humanso 39
11.1.6.1 - Estrutura prevista 40
11.1.6.2 - Cooperativa 40
11.1.6.3 - Formação de equipes de p´rospecção – foco 41
11.1.6.l4 – Treinamentos 42
12 - VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO PROJETO **43**
12.1 – Necessidade de investimento 43
CONCLUSÃO **44**
REFERÊNCIAS **45**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Empresas por atividade 21
Quadro 2: PIB por atividade 23
Quadro 3: Densidade demeográfica 26
Quadro 4: Mercados e segmentos, foco e posicionamento estratégico 26
Quadro 5: População por gênero e condição de urbanização 27
Quadro 6: Condições básicas, vantagens competitivas, produtos e serviços 27
Quadro 7: Novo critério: domicílios por faixa de rendimento mensal 28
Quadro 8: Planos e metas 29
Quadro 9: Previsões financeiras 30
Quadro 10: *Payback* simples 31
Quadro 11: *Payback* descontado 31

SUMÁRIO EXECUTIVO

O projeto em questão, fez uma análise da viabilidade econômica para abertura da agência de relacionamento no município de Assis Chateaubriand – PR, ampliando a área de abrangência de atendimento da Cresol Progresso.

Foram levantados os dados estatísticos do município de Assis Chateaubriand-PR, que conta com 33.397 habitantes, sendo 29.710 na zona urbana e 3.687 na zona rural. O município possui sete instituições financeiras, nas quais circulam R$ 150.860.900,00 (cento e cinquenta milhões oitocentos e sessenta mil novecentos reais) de depósitos totais.

Os principais ramos de atividades são Serviços que representam 45% e Agropecuária, com 28% de participação no mercado. O montante de operações de créditos realizados na safra de 2017, foram de R$ 911.780.184,00 (novecentos e onze milhões setecentos e oitenta mil cento e oitenta e quatro reais), dinheiro este que movimentou a economia do município.

Destaca-se que a atividade PIB agropecuária, evoluiu 28,08%, enquanto que o PIB total, foi de 7,62%. A pesquisa constatou que no município de Assis Chateaubriand está sendo construído um abatedouro de suínos, que promete dobrar o abate regional registrado na atualidade, em 15 mil cabeças.

O investimento a ser desembolsado é de R$ 350.000,00, visto que vai equilibrar o resultado financeiro líquido acumulado no 36º mês em diante. Operacionalmente, vai começar a gerar mais receitas do que despesas a partir do 19º mês de atividade. No período de três anos, o objetivo é ter em média 600 cooperados e R$ 16.600.000,00 de ativos totais. A agência vai ter o *layout* 2.0, conforme normas da Central Cresol Baser, com metragem mínima de 300 m², 6 colaboradores, atender o publico rural e urbano, trabalhando todo o portfólio de produtos e serviços conforme metas estabelecidas, buscando a rentabilidade adequada.

Diante do exposto, verifica-se que a abertura é viável. Destaca-se como fator crítico de sucesso que a capacidade instalada permite aumentar a área efetiva de atuação, sem, no entanto, pôr em risco o que já foi até aqui construído. Portanto, tem-se a convicção da viabilidade deste e sua importância para o desenvolvimento sustentado da CRESOL PROGRESSO para os próximos anos.

1 - DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O avanço da tecnologia e o desenvolvimento do processo de globalização têm gerado um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Esse processo, aliado ao desemprego e a redução do poder de compra dos salários, estimula os trabalhadores a buscar alternativas que lhes proporcionem maior qualidade de vida. Com isso, verifica-se nos últimos tempos, uma forte tendência ao sistema cooperativo, um conjunto de instituições cooperativistas que visam proporcionar melhores condições financeiras, econômicas e sociais aos membros a eles integrados.

Neste contexto, as cooperativas de crédito vêm se destacando como exemplos de gestão e eficiência para o setor financeiro, pois mesmo inseridas neste mercado extremamente dinâmico e turbulento, estas não perdem o foco em seus maiores objetivos, que são principalmente o de atender seu quadro social na busca por produtos e serviços de qualidade e custos reduzidos.

O cooperativismo se fortaleceu ao longo da história e deixou de ser apenas uma forma alternativa de organização, mais do que isso, tornou-se uma nova forma de pensar o ser humano, o trabalho e o progresso econômico e social. No Brasil, o cooperativismo de crédito surgiu em Nova Petrópolis – RS, por iniciativa do padre jesuíta Theodor Amstad, que em conjunto com um grupo de agricultores, constituíram em dezembro de 1902, a primeira cooperativa de crédito do País, dando origem ao Sistema de Crédito Cooperativo.

O crescimento econômico brasileiro, especialmente no segmento do agronegócio, estimulou o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no país, concomitante a isso, os pequenos agricultores do Estado do Paraná, se organizaram e se estruturaram com o objetivo de constituir as suas cooperativas, estando hoje a Cresol Progresso presente na Região Oeste do Paraná, contando com uma sede administrativa localizada no município de Cascavel e mais sete agências, cito duas em Cascavel, uma agência em cada município sendo Lindoeste, Santa Tereza do Oeste, Braganey, Nova Aurora e Altônia.

O propósito deste projeto é apresentar um plano de negócios para abertura da Agência no município de Assis Chateaubriand, na região Oeste do Estado, assim como, estender o atendimento Cooperativo da Cresol para aquele município e região, ampliando o sinal da marca e buscando dar sustentabilidade à Cresol Progresso.

Objetiva-se, estabelecer estratégias de atuação, recursos necessários, o

montante de investimentos e respectiva análise de viabilidade econômica de sua implantação.

2 - PROBLEMA DE PESQUISA

Que estratégia deve ser utilizada para viabilizar a abertura de uma nova agência de relacionamento da Cresol Progresso no município de Assis Chateaubriand-Pr?

3 - HIPÓTESES

Os avanços tecnológicos e a globalização tem tornado o mercado mais exigente e competitivo. Isso, ao se aliar à redução do poder aquisito e ao desemprego faz com que os trabalhadores busquem novos caminhos e com custos menores para que tenham uma boa qualidade de vida. Nos últimos tempos, as instituições cooperativistas tem oferecido a seus membros, condições sociais, econômicas e financeiras melhores.

Sendo assim, as cooperativas de crédito se destacam no setor financeiro de forma eficiente, mesmo enfrentando turbulências do mercado, sem perder seus objetivos e foco no que tange o atendimento do seu quadro social, oferecendo com custos reduzidos, os serviços e produtos a elas permtinentes. Portanto, as cooperativas de crédito transformam vidas proporcionando um sistema financeiro que não visa o capital, e sim, as pessoas que delas fazem parte.

4 - OBJETIVOS

4.1 - Objetivo Geral

Promover o desenvolvimento do Plano de Negócios da Agência – Assis Chateaubriand da Cooperativa CRESOL PROGRESSO, por meio do estudo de viabilidade e *payback*, ampliando a forma de comunicação, através das melhoras práticas de mercado, agregando valor para o segmento, para os associados, e em consequência, para o aumento dos volumes de negócios.

4.2 - Objetivos Específicos e Indicadores de Desempenho

- Ampliar a participação de mercado da CRESOL Progresso no Estado do Paraná.

Indicadores:

- Variação no número de associados ativos;
- Variação no volume de recursos administrados;
- Variação no saldo em carteira de crédito;
- Variação na participação do potencial;
- Variação do resultado em relação ao proposto no projeto.

- Ampliar a sinergia entre as agências (Sede Administrativa, Cascavel, Rio da Paz, Lindoeste, Santa Tereza do Oeste, Nova Aurora, Braganey e Altônia), viabilizando o resultado, apresentando uma nova proposta de valor aos associados (sentimento de pertencimento).

Indicador:

- Padronização das políticas de crédito, captação, atendimento dos associados.

- Consolidar o desenvolvimento da Agência junto ao mercado e público-alvo.

Indicadores:

- Equilíbrio econômico-financeiro;
- Ampliação da participação dos Produtos & Serviços no suprimento do custo fixo;
- Redução do índice de custo fixo da Agência.

- Consolidar a imagem institucional da Cresol na Região Oeste do Paraná.

Indicador:

- Percepção da marca da CRESOL nesta região - pelos associados, população e entidades de classe, a ser mensurada por pesquisa.

5 - JUSTIFICATIVA

Todo empreendimento ou negócio a ser realizado necessita de um projeto e razões para que possa vir a acontecer. Portanto, este projeto pauta-se na necessidade de reposicionamento do plano de negócios, buscando dar maior visibilidade para a marca e ampliação da participação, tanto para sustentar o crescimento, quanto para diversificar as carteiras onde a Cooperativa está presente (hoje no público de pequenos produtores). Focar principalmente onde está atuando, como também, nas atividades e projetos de expansão para o novo público (urbano PF/PJ) levando em consideração as seguintes análises:

- O capital representa o percentual de 90,79% do PL da cooperativa, proporcionando um limite operacional de aproximadamente R$ 106 milhões (alavancagem), podendo concentrar até no máximo R$ 2 milhões e duzentos mil reais por cooperado;

- Aumentar a participação nos recursos administrados e seus negócios (público-alvo) em relação às demais instituições financeiras do mercado.

O município de Assis Chateaubriand possui o 98º PIB *per capita* do Estado do Paraná e o 813º, com R$ 33.984,71 mil, segundo levantamento divulgado pelo IBGE no segundo semestre do ano de 2016. O município, a 85 km de Cascavel-PR, tem 33.397 mil habitantes. A economia é influenciada pelo ramo de serviços e agropecuária. A renda *per capita* consiste na divisão do coeficiente da renda total (produto interno bruto subtraído dos gastos de depreciação do capital e os impostos indiretos) pela sua população. O ano-base dos dados divulgados pelo IBGE é de 2016.

Também, percebeu-se a necessidade de maximizar o sinal (visibilidade institucional), dando maior visibilidade para a MARCA; maximizar os negócios, ampliando e ocupando os espaços existentes; atender ao "FOCO ESTRATÉGICO" (aumentar a base de sócios); contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos do plano de negócios da Cooperativa.

Portanto, a partir da definição estratégica de viabilização do plano de negócio com força total na Cooperativa, de forma efetiva vai ser ampliada a

participação no segmento, tornando-se plenamente justificável a realização da abertura desta Agência.

6 - METODOLOGIA

Adotar uma metodologia para o desenvolvimento de uma pesquisa e o alcance dos objetivos se faz necessário, e nesse contexto segundo Gil (2002, p.17): "pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são apresentados".

Quanto aos objetivos, considera-se a pesquisa descritiva, a qual segundo Andrade (2005, p.124), relata que "nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira nelas".

A pesquisa descritiva, também, segundo Heerdt e Leonel (2005, p.65), "tem como principal objetivo, descrever as características de determinadas populações ou fenômenos". Assim sendo, este estudo descritivo, apresenta e analisa características de uma região sem que o pesquisador interfira.

No que tange aos procedimentos, utiliza-se a pesquisa bibliográfico e o estudo de caso. O estudo bibliográfico na concepção de Köche (1997, p.122), investiga "o conhecimento disponível na área identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação". Assim, tem-se como base, artigos, livros, internet e legislações para identificar o conhecimento e as teorias voltadas ao tema proposto.

Com relação à coleta de dados Gil (2002), esse instrumento baseia-se em documentos que não foram ainda analisados analiticamente e em documentos que, de alguma forma já foram analisados, citando-se relatórios e dados estatísticos. Assim, para o desenvolvimento desta proposta, analisa-se relatórios e documentos que trazem dados e informações do município de Assis Chateaubrinad e outros dados estatísticos que mostram a viabilidade econômica e financeira.

7 - PREMISSAS DO PROJETO

Frente às circunstâncias e eventos que necessitam ocorrer para que o projeto seja bem-sucedido, tem-se como premissas de desenvolvimento dos negócios da CRESOL PROGRESSO:

I. Considerando seus objetivos e as implicações para a CRESOL PROGRESSO, bem como o princípio da visão sistêmica, a participação ativa de toda a diretoria e conselhos (acompanhamento dos indicadores, metas e ações) tornapse de suma importância para o sucesso desse trabalho;

II. Em conformidade com as necessidades deste projeto, por objetivo principal, os Conselhos de Administração e Fiscal vão ter que 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, contando sempre com o apoio da Presidência;

III. Com base na amplitude do segmento a ser explorado e nas características inerentes a uma operação de varejo – novo foco de atuação da CRESOL PROGRESSO.

IV. No futuro, as agências devem ter estrutura compatível com as demais instituições financeiras instaladas no mercado e com salas de autoatendimento em horário padrão (06h às 22h).

- Visando a formação de rede e otimização dos recursos para o autoatendimento fora das agências (PAA's, ATM's, dentre outros), futuramente indica-se a utilização de atendimento em núcleos, repartições, regionais, etc., além da rede do Banco 24 horas – TECBAN (permite o acesso ao cartão cabal) sendo a 4ª maior rede do mundo em caixas eletrônicos, há 35 anos no mercado, presente em mais de 430 cidades brasileiras;

V. Com base na estatística de utilização da rede do Banco 24 horas, a cooperativa deve implantar de forma gradativa, a partir da análise de viabilidade, a sua rede de autoatendimento nos principais locais de circulação de pessoas;

VI. Especificamente em Assis Chateaubriand, por conter uma área de atuação geograficamente extensa, deve dar preferência ao seu público principal que são os produtores rurais, mas não deixando de forcar no público urbano;

VII. As políticas de crédito, captação e tarifação devem ser uniformes

entre as agências e validadas pelo Conselho de Administração da Cooperativa;

VIII. As políticas de crédito comercial devem ser adequadas às práticas de mercado, adotando e aprimorando as flexibilizações em bandas mínimas e máximas, conforme a característica de cada negócio;

IX. Disponibilidade em consonância com a Central Baser, de tecnologia em conformidade com o mercado, fazendo frente à expectativa e exigência do público-alvo;

X. Realização de alianças estratégicas com as entidades de classe para obter apoio no desenvolvimento da Agência (Associação Comercial, Sindicatos, Prefeitura, Câmara de Vereadores, dentre outras);

XI. Necessidade de firmar convênios de arrecadação com os poderes públicos municipais e concessionárias de serviços públicos para arrecadação de taxas, tarifas e impostos;

XII. Implantação de plano de capitalização permanente, visando a alavancagem patrimonial e atendimento às demandas dos associados;

XIII. Viabilizar o *funding* necessário por meio de instrumentos específicos, garantindo fontes suficientes de liquidez para atender as demandas de crédito;

XIV. A orientação tática e supervisão do projeto devem ser de responsabilidade da Gerencia Geral da Cresol, em conformidade com a Direx e o Conselho de Administração da Cooperativa.

8 - GOVERNANÇA DO PROJETO

Considerando que este projeto visa além de desenvolver a cooperativa, criar melhores estratégias, busca-se a sua viabilização, e em consequência, a sua consolidação na Região Oeste. Deve partir do Conselho de Administração da Cooperativa, a validação de todas as estratégias e ações a serem implementadas. A Central tem o papel de orientação e apoio, participando das discussões, bem como da supervisão quanto à efetividade na implantação das estratégias e ações validadas. Também, possui papéis importantes neste projeto, o Conselho Fiscal da Cooperativa, tendo em vista ser o fiscalizador da efetividade na aplicação das normas, procedimentos e estratégias validadas.

8.1 Plano de comunicação (mídia e propaganda)

O investimento necessário para a implantação do Plano de Comunicação nesta região vai ser proposto em projetos futuros.

8.1.1 - *Funding*

Considerando que inicialmente a nova estrutura não tem fonte suficiente para atender à demanda de crédito de seus associados, necessário se faz o *funding* por meio de recursos das demais agências.

9 - INFORMAÇÕES DO MUNICÍPIO

Assis Chateaubriand se localiza na Região Médio Oeste do Estado do Paraná, faz divisa ao Norte com Alto Piquiri e Iporã através do Rio Piquiri. Ao Sul, em linha seca, com Toledo e Tupãssi. Ao Oeste, em linha seca e pelos rios São Pedro e do Peixe e com Palotina, e ao Leste, com o Rio Verde, Formosa do Oeste, Jesuítas e Nova Aurora.

O município está a uma distância de 608 km da capital Curitiba, a 1.150km da Capital Federal Brasília e a 1.278 km da capital do Rio de Janeiro. Possui uma população de 33.397 habitantes; 46º no *Ranking* PIB/PR; 932º PIB/BR e no PIB *per capita* R$ 33.984,71. A base econômica do município tem representatividade do PIB pelos segmentos econômicos demonstrados no Quadro 1:

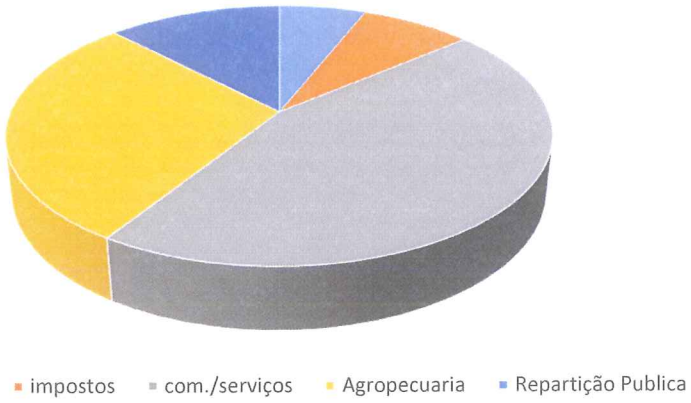
Quadro 1: Empresas por atividade

TIPO EMPRESA	PORCENTAGEM
Indústria	6,12%
Impostos	7,88%
Comércio/Serviços	45,06%
Agropecuária	28,67%
Repartição Pública	12,26%

FONTE: Geofusion (2016).

Com referência à representatividade por atividade, os principais ramos de encontrados foram de serviço com 47% de participação de mercado; agropecuária com 30% do mercado no município. Os financiamentos agrícolas que foram realizados na safra de 2018, totalizaram mais de R$ 925.000.000,00 (novecentos e vinte e cinco milhões de reais), dinheiro este que circulou dentro do município. Outra informação evidenciada, foi a quantidade de veículos que pertencem aos munícipes que chegam a mais de 23.000, sendo uma ótima oportunidade para financiamentos a fim de renovação dos mesmos, ou financiamento para pagamentos dos impostos e também seguros. O Gráfico 1 mostra a representatividade por atividade.

Gráfico 1: Representatividade por atividade



FONTE: IPARDES

No município de Assis Chateaubriand está sendo construído um abatedouro de suínos, ocorrendo um alto investimento para esta obra, orçada em R$ 750 milhões na primeira etapa, passando para R$ 1 bilhão quando completa e considerada a maior obra em andamento neste segmento em todo o Brasil, que vai gerar 7.000 empregos diretos e 10,5 mil empregos indiretos. Foi projetado para ter capacidade inicial de 7,5 mil cabeças de suínos/dia, podendo chegar a 15 mil cabeças/dia no auge da sua operação.

Este investimento promete dobrar o abate regional de suínos registrado nos dias de hoje. Com este empreendimento, a CRESOL PROGRESSO vai ter a oportunidade de oferecer crédito aos agricultores que desejam investir em suas propriedades rurais, para adequação das exigências do abatedouro para a criação de suínos, tendo em vista a oportunidade de mais investidores no munícipio, gerando maior emprego e renda.

A Cresol, visando associar esses potenciais cooperados, vai realizar prospecções diárias apresentando seu negócio, desenvolvendo campanhas com o objetivo de incentivar os próprios cooperados a divulgarem a cooperativa, visto que estas estratégias, vão possibilitar à Cresol, uma vantagem competitiva pelo fato de ser referência no crédito rural.

Os trabalhos de análise de crédito, controles internos, gestão de risco e recuperação de crédito, vão ser realizados conforme política sistêmica, citamndo-se: análise de crédito realizado na sede administrativa da Cresol Progresso, onde possui dois colaboradores exclusivos para esta função, verificando a capacidade de

pagamento do cooperado, análise de garantia, análise de renda e patrimonial, consultas do CPF aos órgãos reguladores de crédito. Os controles internos da nova unidade, vão ser fiscalizados pelo Conselho Fiscal da cooperativa de forma mensal, além de colaborador de controles internos da sede administrativa que vai se deslocar sempre que necessário para fiscalizar a documentação de abertura de conta, empréstimo, tesouraria, caixa, dentro outros da rotina operacional da unidade.

No setor de recuperação de crédito vai ser respeitada a regra de cobrança do sistema Cresol, que compreende Caixa de 5 a 15 dias, Analista e Gerente de Agência de 16 a 90 dias. Após esta data, entra o Recuperador de Crédito da Sede Administrativa da Cresol Progresso, que passa a fazer as devidas cobranças extrajudiciais, até o prazo de 180 dias quando ainda não regularizadas, encaminhadas via judicial.

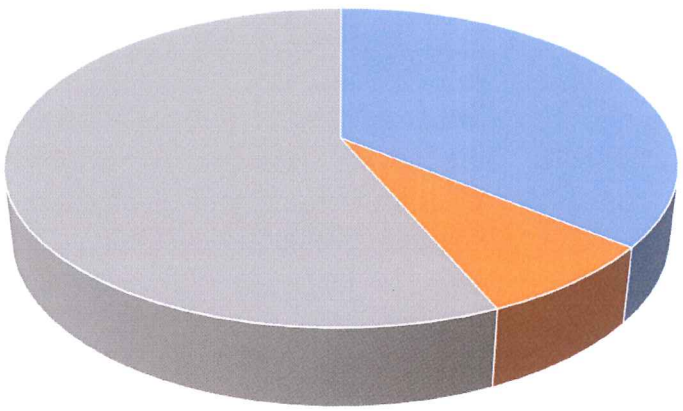
A seguir, apresenta-se no Quadro 2 o PIB por atividade, na agricultura, na indústria e nos serviços/comércio, sendo também representado no Gráfico 2.

Quadro 2: PIB por atividade

PIB POR ATIVIDADE		
AGRICULTURA	INDÚSTRIA	SERVIÇOS/COMÉRCIO
331.746,98	70.820,90	521.400,78

FONTE: IBGE

Gráfico 2: PIB por atividade



FONTE: IPARDES

10 - ANÁLISE ESTRATÉGICA

A ampliação da atuação e expansão efetiva em Assis Chateaubriand exige uma análise criteriosa e apurada de questões centrais para a formulação das estratégias e mitigação dos riscos conforme relatado a seguir.

10.1 - Características Locais

Considerando-se o tamanho do mercado, a diversidade de realidades encontradas na cidade e a necessidade de ter alto grau de precisão nas estratégias a serem adotadas, foi desenvolvido um estudo do real potencial desse mercado o qual teve como objetivo, "tornar conhecidos para a CRESOL PROGRESSO 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 Rural". 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)?
- Com que mensagem?
- Através de que meios?
- Qual abordagem será mais relevante?

Também, foi destacado que as BARREIRAS ao crescimento estão no:

- Desconhecimento da Oferta;
- Facilidade e Conveniência do Concorrente "Outro sistema Cooperativo";
- Transações via Internet;
- Baixa presença institucional na Mídia.

Já, em relação aos ELEMENTOS DE MOBILIZAÇÃO:

- Gerar benefícios iguais a todos os membros, demonstrando a importância e o diferencial do Cooperativismo, fortalecendo a gestão democrática, participação nos resultados e relacionamento.
- Distinguir com firmeza o nosso proposito e trabalho (ex: facilidade de acesso ao crédito, aquisição de produtos e serviços financeiros).

10.2 - Análise de Oportunidades

Usufrui-se de uma frente de busca por parcerias, na busca da consolidação da marca Cresol na cidade, a ACIAC (Associação Comercial e Industrial e Agropecuária de Assis Chateaubriand) que está à disposição para que se possa possa expor os produtos aos seus associados, onde na atualidade, são mais de 450 empresas filiadas, buscando atender esse público que se quer atingir.

Com o objetivo de firmar parcerias ligadas ao agronegócio e aproximação ao público rural, realizou-se encontros com Sindicato Rural do município, apresentando a marca, para assim, conseguir desenvolver mais a agricultura da região. Na parte social, pretende-se realizar nas escolas do município, os programas sociais disponibilizados junto ao Instituto, que são "Um olhar para o futuro" e o programa "Juventude Escola", agregando parcerias fortes junto a Cresol.

Além disso, abranger esse município no programa de Assistência Técnica Especializada – ATER, realizando uma consultoria para os agricultores junto a sua propriedade, fortalecendo desta forma, a sua atividade e tornando-se parceiro da Cresol.

Além disso, a planta industrial sendo construída no município de Assis Chateaubriand, com o objetivo de ser o maior frigorífico da América Latina, vai movimentar os investimentos nas propriedades da região, e a CRESOL PROGRESO, quer estar junto nesse projeto, disponibilizando soluções com recursos financeiras aos seus cooperados ligados a essa atividade, promovendo o desenvolvimento na agricultura e, alavancando desta forma, a Carteira de Crédito, produtos e serviços da agência.

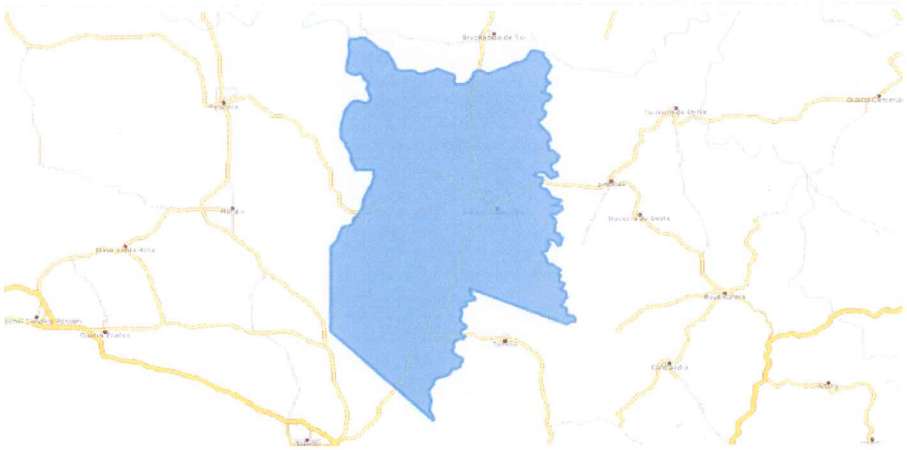
Os mercados emergentes conforme análises socioeconômicas, oferecem oportunidades para serem avaliadas. Esta análise leva em consideração, a relação existente entre itens estratégicos de mercado para formação e comunicação de uma proposta de valor diferenciada para a praça de Assis Chateaubriand. Mesmo considerando um município pequeno, deve ser levada em consideração, a relação direta e indireta existente entre produtos e serviços x mercado e segmentos; competências essenciais x vantagens competitivas; foco x posicionamento estratégico, em comparação à concorrência. A seguir, informações relevantes do município de Assis Chateaubriand.

Quadro 3: Densidade demográfica

Área (km²)	969,59km
População (2018)	33.397 habitantes
Densidade demográfica (2018 – hab/km²)	34
Domicílios (2018)	12.351
Renda Média	R$ 3.350,98
Segmentação municipal	Interior e Ascenção

FONTE: IPARDES

Figura 1: Mapa da densidade demográfica



FONTE: IPARDES

Também, necessário se faz conhecer mercados e segmentos, o foco e o posicionamento estratégico apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Mercados e segmentos, foco e posicionamento estratégico

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 PROGRESSO constituem-se nas pessoas físicas e Jurídicas, podendo se estender para as entidades parceiras. Importante: Destaca-se que este é o mercado a ser trabalhado no início até ganhar força e escala. Os demais segmentos apresentam atratividade, porém a agência de atendimento deve manter um foco claro e específico. Cooperativas de trabalho e associações demonstram menor sensibilidade/necessidade neste primeiro momento na relação de operações diretas. Porém através do atendimento as pessoas físicas e jurídicas são possíveis manter um ótimo grau de relacionamento com vantagens para ambos, principalmente pelas parcerias e convênios, tornando-as a porta de entrada neste mercado. Já em relação a prestação de serviços pela ausência de compulsório, a CRESOL PROGRESSO torna-se competitiva na cobrança bancária também para as grandes empresas.
Foco	Pessoas físicas, associações e sindicatos.

	➢ O público alvo deverá ser: buscar atender todo comércio local, pessoas das classes A/B1/B2/C1/C2, com renda familiar média entre R$ 1.230,01, a R$ 26.896,00 ou mais, que trabalham em tempo integral e com idade entre 21 a 60 anos (além das movimentações, com alto potencial de capitalização). Foco Secundário, buscar o desenvolvimento horizontal através das classes D e E (base da pirâmide social), ou seja, de 1 a 4 salários-mínimos;
Posicionamento estratégico	"Instituição financeira local, ágil e com benefícios (vantagens) econômicos". Muitos contestam o posicionamento por custos, porém ele pode e deve ser trabalhado, pois no mercado financeiro esse posicionamento promove seleção de carteira e consequente redução de risco, haja vista que pessoas que exigem linhas mais baratas possuem um bom histórico no mercado (mitigação), o que é fundamental para uma estratégia de penetração de mercado. Para os demais competidores a competição por custos é desfavorável em relação a CRESOL PROGRESSO. Destaca-se que por sua natureza a cooperativa é constituída para apresentar uma proposta melhor a 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 remeta a uma reflexão sobre os benefícios oferecidos e da forma que queremos ser vistos e percebidos em nosso segmento.

FONTE: Elaborado pelo autor

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2918), mostra-se a população por gênero e condição de urbanização no Quadro 5.

Quadro 5: População por gênero e condição de urbanização

População	Número	%
Homens	16.328	48,89%
Mulheres	17.069	51,11%
Total	**33.397**	**100,00%**
População Rural	3.687	11,04%
População Urbana	29.710	88,96%
Total	**33.397**	**100,00%**

FONTE: IBGE - IPARDES (2018).

O Quadro 6 mostra as competências básicas, as vantagens competitivas, produtos e serviços.

Quadro 6: Competências básicas, vantagens competitivas, produtos e serviços

Competências básicas	A competência da CRESOL PROGRESSO é ser uma instituição cooperativa e assim poder operar de forma diferenciada no mercado financeiro em relação ao preço e propósito. Quadro social: inserção na sociedade no público urbano (Pessoas Físicas e Jurídicas), mantendo a essência do atendimento ao público

	rural, preparada para atuar com o seu alto grau de relacionamento, nas demais lideranças locais e entidades representativas de classe.
Vantagens competitivas	➢ Não recolhimento de compulsório, gerando alta competitividade em produtos alavancados via depósito à vista e capital social. ➢ Presença local: oportunidades de inserção e valorização da sociedade. ➢ Distribuição de sobras: devolução de resultado. ➢ Incentivo a formação de "poupança" através do capital social. ➢ Benefícios tributários: não incidência PIS e COFINS que podem ser repassados em redução de custos ou incremento de margens. ➢ Calcado nos princípios filosóficos do Cooperativismo a CRESOL PROGRESSO deverá possuir alto poder de mobilização de seu público alvo. O Cooperativismo é um elemento chave para atrair, viabilizar e diferenciar a proposta da CRESOL PROGRESSO. Alto apelo emocional e racional (preço/vantagem).
Produtos e serviços	Produtos-chave, diferenciados e sustentados pela competência "cooperativa", que devem fazer parte da proposta de valor a ser ofertada: ➢ Captação: capital social, depósito à vista, cobrança bancária, seguros de vida e captação remunerada. ➢ Crédito: cheque especial, capital de giro, desconto de recebíveis. ➢ Serviços: Auto-atendimento (a partir de Agosto 2019); convênios locais com Entidades, Associações, Sindicatos, demais órgãos e empresas concessionárias entre outros. OBS: Atentar para as políticas de capital social no que se refere a um valor muito alto para integralização para não causar barreiras de entrada.

FONTE: Elaborado pelo autor.

O Quadro 7 mostra o novo critério de domicílios por faixa de rendimento domiciliar mensal (2018), segundo IBGE.

Quadro 7: Novo critério: Domicílios por faixa de rendimento mensal 2018

Novo critério - Domicílios por faixa de rendimento domiciliar mensal (2018) [N1]

	Dom. Faixa Renda (2018) - Domicílios		Renda Média	Renda Nominal por faixa de Renda (2018) - Renda Nominal
A++ (mais de R$ 29.279,01)	-	-	R$ 0,00	-
A+ (de R$ 16.866,01 a R$ 29.279,00)	-	-	R$ 0,00	-
B1 (de R$ 7.875,01 a R$ 16.866,00)	589	4,77%	R$ 12.633,33	R$7.443.876,92
B2 (de R$ 4.164,01 a R$ 7.875,00)	1.325	10,73%	R$ 6.667,90	R$8.837.535,91
C1 (de R$ 2.329,01 a R$ 4.164,00)	2.768	22,41%	R$ 4.163,82	R$11.524.904,63
C2 (de R$ 1.255,01 a R$ 2.329,00)	4.446	36,00%	R$ 2.328,85	R$10.354.346,94
D (de R$ 954,01 a R$ 1.255,00)	705	5,71%	R$ 1.254,99	R$884.473,36
E (até R$ 954,00)	2.518	20,39%	R$ 930,38	R$2.342.768,19
Total	**12.351**	**100,00%**	**R$ 3.350,86**	**R$41.387.905,95**

FONTE: IBGE - IPARDES (2018)

Configura-se assim, uma estratégia de penetração no segmento onde são trabalhados produtos recentes, no qual a velocidade do crescimento horizontal vai ser o determinante para o desempenho da CRESOL PROGRESSO nessa nova região.

10.3 – Indicadores dos Bancos de Assis Chateaubriand

Instituição	Operações de Crédito	Custeio Investimento	Poupança	Depósito a prazo	Outros créditos
Banco do Brasil	R$ 321.481.446,00	R$ 265.717.678,00	R$ 43.323.678,00	R$ 11.016.720,00	R$ 15.032.216,00
Caixa Econômica Federal	R$ 264.945.142,00	R$ 4.418.668,00	R$ 74.528.142,00	R$ 49.114.611,00	R$ 0,00
Itaú UNIBANCO BM S.A	R$ 22.857.645,00	R$ 12.291.907,00	R$ 14.522.197,00	R$ 5.009.817,00	R$ 0,00
Banco Bradesco S.A	R$ 12.818.753,00	R$ 9.238.945,00	R$ 18.486.883,00	R$ 15.588.699,00	R$ 0,00

FONTE: BACEN - https://www3.bcb.gov.br/ifdata/base 06/2018

10.4 - Plano de Metas

O Quadro 8 mostra as metas para o período de maturação da agência – 36 meses.

Agência	Fatia Captação	Captação CRESOL PROGRESSO (6,19%)	Nº Máximo de Colaborado-res	Recursos Colaborador
Assis Chateaubriand	**R$ 80.729.847,00**	**R$ 5.000.000,00**	**6**	**R$ 1.000.000,00**

	Ano 1 (2020)	Ano 2 (2021)	Ano 3 (2022)
Aumento Quadro Social	**250**	**400**	**600**
RECURSOS	**7.310.750,38**	**10.995.625,42**	**16.543.438,13**
DV	1.839.125,08	2.758.687,62	4.138.031,43
DP	5.024.625,20	7.536.937,80	11.305.406,70
CAPITAL	450.000,00	700.000,00	1.100.000,00
Meta Cartão Crédito	245	420	700
Meta Cartão Débito	350	600	1000
Meta Seguro de Vida	50	100	150
Meta Seguro de Auto	50	100	150
Meta Seguro Residencial	100	200	450
Meta Seguro Rural	50	100	150
Empréstimo Comercial	**4.463.750,28**	**6.765.625,43**	**10.153.438,15**
CAC	2.845.166,85	4.267,750,28	6.401.625,42
Cheque Especial	280.000,00	490.000,00	740.000,00

Desconto Recebíveis	1.338.583,43	2.007.875,15	3.011.812,73
Empréstimo Rural	2.221.850,00	3.332.775,00	4.999.162,50
Índice de AD	66.840,00	101.870,47	151.526,01
Índice de Inad 15	133.680,00	203.740,00	303.040,00

FONTE: Plano de Metas (2018).

O Quadro 9 mostra as previsões financeiras

Quadro 9: Previsões financeiras

Previsões Financeiras

Indicador	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semetre 1	semetre 2	semetre 3	semetre 4	semetre 5	semetre 6
Cooperados	150	300	350	450	550	700
Depósitos à vista	R$ 600.000,00	R$ 1.000.000,00	R$ 1.400.000,00	R$ 1.700.000,00	R$ 2.000.000,00	R$ 2.200.000,00
Depósitos a prazo	R$ 1.500.000,00	R$ 2.500.000,00	R$ 3.000.000,00	R$ 4.000.000,00	R$ 4.500.000,00	R$ 5.000.000,00
Capital Social	R$ 250.000,00	R$ 350.000,00	R$ 500.000,00	R$ 600.000,00	R$ 700.000,00	R$ 900.000,00
Repasse	R$ 1.500.000,00	R$ 2.000.000,00	R$ 2.500.000,00	R$ 3.200.000,00	R$ 3.600.000,00	R$ 4.500.000,00
Carteira Recurso Próprio	R$ 700.000,00	R$ 1.400.000,00	R$ 1.900.000,00	R$ 2.500.000,00	R$ 3.200.000,00	R$ 4.000.000,00

CDI Atual	0,4936%
Centralizada 100,5% CDI	0,4938%
Captação	0,50%
Provisões	2,50%
Taxa média Crédito	2,40%

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$ 8.148,47	R$ 12.099,25	R$ 14.815,40	R$ 18.766,18	R$ 19.753,87	R$ 20.247,72
Prestação de serviços	R$ 18.720,00	R$ 37.440,00	R$ 43.680,00	R$ 56.160,00	R$ 68.640,00	R$ 87.360,00
Empréstimos	R$ 100.800,00	R$ 201.600,00	R$ 273.600,00	R$ 360.000,00	R$ 460.800,00	R$ 576.000,00
Outras receitas	R$ 16.500,00	R$ 33.000,00	R$ 38.500,00	R$ 49.500,00	R$ 60.500,00	R$ 77.000,00
Total de Receitas	R$ 144.168,47	R$ 284.139,25	R$ 370.595,40	R$ 484.426,18	R$ 609.693,87	R$ 760.607,72

Despesas	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semetre 1	semetre 2	semetre 3	semetre 4	semetre 5	semetre 6
Salários	R$ 94.200,00	R$ 94.200,00	R$ 101.800,00	R$ 101.800,00	R$ 110.620,00	R$ 110.620,00
Encargos Sociais	R$ 65.940,00	R$ 65.940,00	R$ 71.260,00	R$ 71.260,00	R$ 77.434,00	R$ 77.434,00
Despesas de informática	R$ 50.000,00	R$ 40.000,00	R$ 30.000,00	R$ 15.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Despesas captação	R$ 45.000,00	R$ 75.000,00	R$ 90.000,00	R$ 120.000,00	R$ 135.000,00	R$ 150.000,00
Despesas provisões	R$ 35.000,00	R$ 50.000,00	R$ 25.000,00	R$ 32.500,00	R$ 27.500,00	R$ 42.500,00
Outras despesas	R$ 70.000,00	R$ 70.000,00	R$ 60.000,00	R$ 60.000,00	R$ 55.000,00	R$ 55.000,00
Total Despesas	R$ 360.140,00	R$ 395.140,00	R$ 378.060,00	R$ 400.560,00	R$ 415.554,00	R$ 445.554,00

Resultado financeiro	-R$ 215.971,53	-R$ 111.000,75	-R$ 7.464,60	**R$ 83.866,18**	**R$ 194.139,87**	**R$ 315.053,72**
Resultado acumulado	-R$ 215.971,53	-R$ 326.972,28	-R$ 334.436,88	-R$ 250.570,70	-R$ 56.430,83	**R$ 258.622,89**

FONTE: Elaborado pelo autor

10.5 - Estudo de *Payback*

Conforme estudo de *payback* simples, que se refere ao tempo que uma agência leva para pagar seu investimento inicial, vivencia-se que a nova agência vai atingir seu ponto de equilíbrio em 66,97 meses, conforme mostra Quadro 10.

Quadro 10: *Payback* simples

Payback Simples	Semestre	Retorno	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0º	-R$ 350.000,00	-R$ 350.000,00		
	1º	-R$ 215.971,53	-R$ 565.971,53	-	-
	2º	-R$ 111.000,75	-R$ 676.972,28	-	-
	3º	-R$ 7.464,60	-R$ 684.436,88	-	-
	4º	R$ 83.866,18	-R$ 600.570,70	-	-
	5º	R$ 194.139,87	-R$ 406.430,83	-	-
	6º	R$ 315.053,72	-R$ 91.377,11	11,16	66,97

FONTE: Elaborado pelo autor.

Analisando-se o *payback* descontado, que utiliza uma taxa de desconto, a nova agência vai atingir seu ponto de equilíbrio em 72,04 meses, conforme Quadro 11.

Quadro 11: *Payback* descontado

Payback Descontado	Semestre	Retorno	Retorno Descontado	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0	-R$ 350.000,00	-R$ 350.000,00	-R$ 350.000,00		
Taxa Mínima de Atratividade (TMA) 3,00%	1	-R$ 215.971,53	-R$ 209.681,29	-R$ 559.681,29	-	-
	2	-R$ 111.000,75	-R$ 104.629,05	-R$ 664.310,34	-	-
	3	-R$ 7.464,60	-R$ 6.831,18	-R$ 671.141,52	-	-
	4	R$ 83.866,18	R$ 74.514,29	-R$ 596.627,23	-	-
	5	R$ 194.139,87	R$ 167.467,53	-R$ 429.159,70	-	-
	6	R$ 315.053,72	R$ 263.853,99	-R$ 165.305,72	12,01	72,04

FONTE: Elaborado pelo autor.

11 - ANÁLISE TÁTICA

Nesta etapa, apresenta-se os aspectos táticos e operacionais para efetivação do projeto, caracterizados pelos 4 P's (produto, preço, praça e promoção) mais um quinto P (pessoas).

11.1 - Estratégia para Produtos e Serviços

A seguir, mostra-se algumas das principais estratégias que podem ser utilizadas para cada produto, com base na percepção diária de mercado.

11.1.1 - Produtos de captação

Os produtos de captação envolvem:

- Capital social

Devido a sua importância, sugere-se além da capitalização do associado, a criação de planos de capitalização permanentes, ou seja, que o capital social seja encarado como investimento de longo prazo. Tal estratégia sustenta-se nos seguintes atrativos para os associados investirem em seu capital:

- Formação de uma reserva de capital com projeção de uma remuneração atrativa, perante as perspectivas futuras de queda das taxas de juros no país (pressão política) e a expectativa do desempenho eficaz da cooperativa, sendo que também faz frente à composição dos limites individuais de cada sócio.
- Percepção de que quanto maior o volume de negócios da cooperativa, maior será o resultado e consequentemente maior a remuneração de seu capital.

- Depósito à vista

O depósito à vista é outra fonte de recursos a custo zero e pode ser utilizada como "moeda de troca" nas negociações das agências de relacionamento, concedendo benefícios de taxas e tarifas em função do saldo médio de conta corrente. Tem no produto cobrança um grande alavancador de recursos e também pode ser atrelado ao *floating* nas liberações de crédito em D+1, D+2, D+3, bem como, nas operações de convênio para pagamento de folhas. Enfim, a cooperativa pode definir "*n*" outras formas para trabalhar esse produto. O segredo está em gerenciá-lo como

uma carteira, a principal carteira depois do capital social.

Contribui também para captar em depósitos à vista:

- Conta Salário: É uma conta destinada exclusivamente ao pagamento e movimentação dos salários, proventos, saldos, vencimentos, aposentadorias de pessoas físicas. É uma conta que possui cadastro simplificado, onde a identificação dos beneficiários, pessoas físicas, é de responsabilidade do empregador, o que vai facilitar a sua abertura. É uma alternativa que permite que as pessoas tenham suas folhas fechadas com outras instituições e possam vir a movimentar na CRESOL PROGRESSO com facilidade e sem custos adicionais.

- Cobrança bancária

Além de ser um produto altamente competitivo em função do não recolhimento de compulsório e com grande potencial na praça, é estrategicamente fundamental para a expansão da CRESOL PROGRESSO junto às empresas de Assis Chateaubriand.

Por meio da negociação de *floating* as tarifas praticadas pela CRESOL PROGRESSO podem ser reduzidas a níveis altamente competitivos e o produto mantém sua rentabilidade o que o torna atrativo para as empresas que valorizam a redução tarifária. Uma vez instalado junto aos associados, o sistema de cobrança permite a agência ter um controle/visão do caixa da empresa e assim trabalhar os demais produtos. Desta forma, a cobrança torna-se um ótimo instrumento de fidelização dos associados.

- Captação remunerada

Inicialmente a alavancagem na carteira de crédito tende a ocorrer com maior velocidade do que a captação de recursos. É bem provável que a agência necessite de *funding* para sustentar a sua liquidez mínima. Já no médio e longo prazo, pelo perfil e potencial desta região, a agência tende a ser auto-suficiente em liquidez.

Considerando o perfil existente, é de fundamental importância a capacitação e orientação dos colaboradores (por meio da Gerencia Geral com o apoio da DIREX) quanto aos diversos produtos disponíveis para captação de recursos remunerados pela CRESOL PROGRESSO e os operados pela concorrência, destacando-se nossos diferenciais competitivos.

Os produtos com prazo determinado e/ou mais alongado como RDC's são os mais recomendados.

- Seguros de vida

Serviço que exige baixo esforço de vendas (apenas uma venda) e garante a perenidade dos negócios com o associado. Além das vendas de balcão, deve estar atrelado a todas as liberações de crédito e limites de cheque especial, aliando rentabilidade e segurança.

- Produtos de crédito

A carteira de crédito vai ser o principal meio de rentabilidade dos recursos administrados por esta agência. Portanto, torna-se fundamental a análise criteriosa dos fatores críticos para alavancagem sustentada desta, sob pena de comprometer todo o projeto.

Confirmando-se a expectativa de queda na taxa de juros, é provável que as demais instituições financeiras desenvolvam ações estratégicas para a ampliação de suas carteiras de crédito. Com isso deve haver um forte aumento na oferta de recursos para o crédito comercial o que vai reduzir os SPREAD's nas operações e aumentar de forma sensível o grau de endividamento do mercado (consequentemente o aumento da inflação – já sensibilizada).

Estes fatores revelam a necessidade da CRESOL PROGRESSO desenvolver uma política de crédito aderente às características deste segmento, dinâmico, competitivo e que emprega tecnologia de ponta para ofertar e facilitar a utilização dos produtos e serviços aos seus clientes.

Evidenciando-se a necessidade de ser ágil e assertivo na disponibilização de limites pré-aprovados e nas liberações de crédito, torna-se fundamental também para a CRESOL PROGRESSO ter ao seu dispor "ferramentas" confiáveis para avaliação de risco e apoio na avaliação de crédito.

Outro fator relevante para o desenvolvimento sustentado da carteira de crédito em grandes centros vai ser a proatividade junto ao mercado, ou seja, ir ao encontro do mercado/segmento, sair das agências na busca de novos associados e negócios. Para tanto, torna-se fundamental que se tenha uma equipe capacitada e voltada exclusivamente na busca de novos associados.

A partir da portabilidade do cadastro, onde a instituição financeira é obrigada (quando formalmente autorizada por seus clientes) a fornecer também a terceiros as informações cadastrais a eles relativas, obtendo o potencial financeiro de cada associado. Também, com a portabilidade do crédito, que viabiliza a transferência de financiamento de uma instituição financeira para outra (por iniciativa do mutuário e

mediante a liquidação antecipada da operação original), a CRESOL PROGRESSO vai ter melhores condições para expandir nos mercados de grandes centros. Como a estratégia é desenvolvimento de mercado, através do crescimento orgânico, ou seja, pela ampliação da base de associados, estas medidas vão facilitar o crescimento do crédito sem a necessidade de correr riscos demasiados, o que baixa de forma considerável a barreira de entrada nesses mercados.

Contemplando-se estes fatores críticos para o desenvolvimento sustentado da carteira de crédito, destaca-se como foco os seguintes produtos:

- Cheque especial

Trabalhar principalmente os apelos econômicos do produto, lembrando que no mercado tradicional cerca de 90% dos clientes possuem cheque especial. O produto associa diluição do risco e alta rentabilidade, o que sugere que se definam critérios que permitam a ampla colocação do produto junto ao quadro de associados.

- Capital de giro e desconto de recebíveis

Produto altamente competitivo para o segmento das empresas de pequeno e médio porte, com taxas atrativas e flexíveis para se adequar conforme as demandas. Juntamente com a cobrança, são os produtos de entrada no mercado que vão dar início a grande maioria dos relacionamentos com os associados, lembrando sempre, que deve ser trabalhada a política de indicações, parcerias, convênios e pulverização dos valores para a redução do risco.

Pelas características das praças e o perfil do público-alvo, esta modalidade de crédito apresenta-se como um grande propulsor de negócios.

- Cartão de crédito

Pelo perfil do público a ser atendido nesta região, onde grande parte das pessoas possuem contas em outras instituições da cidade e acabam possuindo pelo menos um cartão de crédito ou débito para suas necessidades, os cartões CRESOL tornam-se fundamentais para a fidelização dos associados.

Para ser competitivo neste produto é importante que a CRESOL PROGRESSO em Assis Chateaubriand possua uma política adequada no estabelecimento de limites nos cartões de crédito, pois um limite baixo vai forçar o associado a utilizar os cartões de outras instituições financeiras e o limite acima da capacidade de pagamento acarreta risco de inadimplência. Também, se sugere para este produto, o estabelecimento de uma tabela regressiva na anuidade a ser cobrada do associado conforme sua utilização, ou a troca desta pela capitalização permanente, onde o

mesmo opta em capitalizar um valor mensal ao invés de pagar a anuidade.

11.1.2 - Prestação de serviços

A prestação de serviços envolve:

- Convênios locais

Sugere-se que mediante aprovação do Conselho sejam firmados convênios para formação de núcleos junto às diferentes entidades de classe, associação e demais entidades representativas a fim de proporcionar uma institucionalização da CRESOL PROGRESSO – Agência Assis Chateaubriand, condição imprescindível para o bom desenvolvimento do projeto de abertura da agência.

- Auto-atendimento

O serviço de auto-atendimento, incluindo-se neste, os serviços a serem disponibilizados pela CRESOL PROGRESSO (caixa eletrônico) assim como serviços de internet, débito em conta corrente, etc., tornam-se fundamentais. Razão pela qual, recomenda-se ter nas agências uma ampla sala para auto-atendimento tendo este espaço para acompanhar o ritmo de crescimento dos negócios.

Também serão, inseridos (após escala adequada) caixas eletrônicos próprios para atendimento do associado, em locais de grande circulação de pessoas, tais como supermercados, associações dentre outras.

- Geral

Por fim, lembra-se que os associados buscam uma proposta de valor, por isso, a mescla de diferentes produtos utilizados pelos mesmos é que vai determinar o aumento na rentabilidade dos postos de atendimento, uma vez que o custo já está gerado.

11.1.3 - Estratégias para preços

Monitoramento constante por parte da sede, quanto às políticas de preços das demais instituições financeiras referentes a tarifas, taxas de crédito e captação, conta corrente e demais serviços. O posicionamento em custos exige essa flexibilidade e acompanhamento para não contrariar o que está sendo dito ao se posicionar acima da concorrência ou deixar de auferir receitas se posicionando muito abaixo. Essa condição deve ser aplicada para cheque

especial, capital de giro, desconto de recebíveis, cobrança bancária, captação remunerada e tarifas de prestação de serviços.

Em se tratando de capital social, sugere-se uma avaliação das políticas existentes, como forma de não o tornar uma barreira de entrada. Para as entidades apoiadoras do projeto, a sensibilidade ao capital social torna-se muito maior, indicando a necessidade de valores maiores para entrada, conjugados com um programa de capitalização constante.

11.1.4 - Estratégia para o ponto (localização)

A agência da CRESOL PROGRESSO – Assis Chateaubriand, deve ter um critério de igualdade com as demais instituições, obedecendo aos critérios:

- Localização: junto ao núcleo financeiro (outro sistema) já instalados na comunidade possibilitando boa comunicação visual. Também, em local que permita o acesso rápido e facilitado. O estacionamento deve ser favorável e disponível, sendo este, fator imprescindível;
- Tamanho: uma sala com espaço adequado, com no mínimo 350 m^2.
- Funcionalidade: que apresente formato preferencialmente retangular, preservando a funcionalidade e disposição do layout interno.
- Auto-atendimento: uma sala reservada ao auto-atendimento dentro destas instalações.

11.1.5 – Estratégia para promoção (vendas)

Considerando os desafios e oportunidades do projeto, torna-se necessária a implementação de um misto de comunicação integrada, composto por estratégias, ferramentas, meios e ações de comunicação interna (*endomarketing*), administrativa, institucional e mercadológica. Com esse conjunto de comunicação, torna-se possível convergir as diferentes áreas, permitindo ações sinérgicas e mensagem única e poderosa sobre a marca, valores e produtos, proporcionando:

- ✓ Maior fidelização dos associados, devido a um melhor entendimento do que é a CRESOL PROGRESSO, transparência das informações e discurso único;
- ✓ Maior consistência na mensagem, proporcionando uma imagem de

união (sistema);

- ✓ Maior grau de confiança e segurança na instituição;
- ✓ Maior comprometimento com a comunicação por parte do público interno;
- ✓ Maximização do orçamento de comunicação, com ganhos de escala;
- ✓ Otimização de tempo, local e pessoas na instituição, pela definição clara de papéis;
- ✓ Fortalecimento do posicionamento estratégico: SER COOPERATIVA.

Para se dirigir aos públicos de interesse vão ser utilizadas as ferramentas de comunicação abaixo descritas, as quais consistem nos meios pelo qual divulgar-se-á o posicionamento, as informações e mensagens desejadas, visando concentrar os esforços e investimentos na comunicação institucional, prospecção de associados e desenvolvimento de negócios.

- ➢ Relações públicas: caracteriza-se como um conjunto de ações que buscam provocar e assegurar junto ao público, reações favoráveis e de credibilidade à instituição, sendo assim, a principal ferramenta para fortalecer o relacionamento com os associados (e seus respectivos familiares) e demais públicos, comprometendo-os com a cooperativa; transmitir e legitimar uma imagem de confiabilidade, promovendo a marca e seus produtos e serviços.
- ➢ Publicidade: uma das ferramentas mais eficazes para promover a conscientização das pessoas sobre uma marca, produto ou ideia. A utilização vai se dar através dos meios de comunicação adotados (seletivos e de massa), visando promover o apoio ao trabalho de relacionamento; do posicionamento da marca (dando credibilidade ao público e criando uma percepção positiva); da instituição (apresentando as organizações, divulgando sua missão, valores, diferenciais competitivos, etc.) e dos produtos e serviços (divulgando características, vantagens e benefícios);
- ➢ Propaganda: ferramenta de caráter institucional e gratuita e vai ser utilizada para divulgar informações e mensagens que difundam os valores e diferenciais, visando gerar empatia com os públicos de interesse e simpatia com a proposta de valor da CRESOL PROGRESSO;
- ➢ Assessoria de imprensa (atividade futura): ferramenta que administra o fluxo de informações entre a instituição e os veículos de comunicação, mediando as relações com a imprensa e potencializando as oportunidades de mídia. Sua utilização

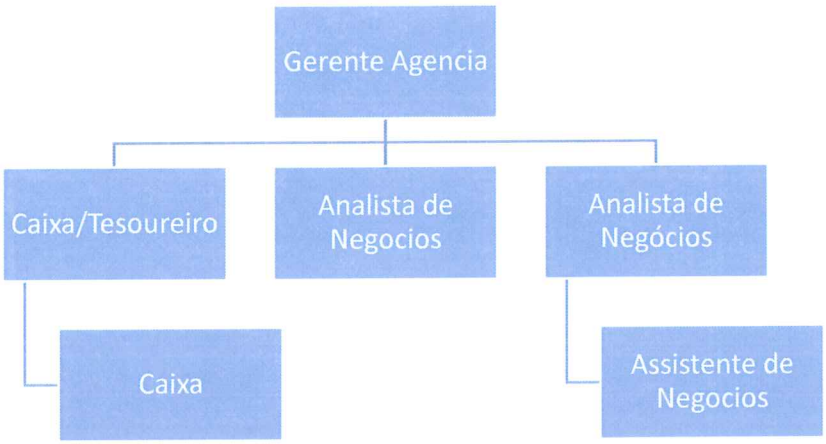
vai permitir minimizar os ruídos de comunicação; promover o conhecimento e a aproximação da CRESOL PROGRESSO junto aos profissionais da imprensa; utilizar e ampliar as oportunidades de mídia espontânea (notícias gratuitas);

- Promoção de vendas: no momento inicial onde a ampliação da base de associados vai ser o fator determinante, torna-se indispensável a utilização desta ferramenta de comunicação, pois potencializa o processo de desenvolvimento, trazendo benefícios imediatos. Isto vai acontecer através do incentivo ao quadro social e ao público potencial (captando novos associados), maximizando o volume de vendas dos produtos e a participação no mercado (*marketing share*). Além disso, oportuniza o lançamento de novos produtos (também em datas especificas, de acordo com a sazonalidade);
- *Merchandising:* caracterizado pelos esforços de comunicação realizados diretamente nas agências através de qualquer material com mensagem publicitária ou exposição da marca. Fundamental para criar ambiente sugestivo e atmosfera ideal à realização de negócios; reforçar as demais ações de comunicação; criar uma identidade visual padronizada e um ambiente adequado para o lançamento, reposicionamento e divulgação de produtos, datas especiais e ações sociais;
- *Marketing* direto: caracterizado pela ação de relacionamento ou venda de qualquer produto, feita para determinado segmento sem que haja contato pessoal. Uma das ferramentas prioritárias de comunicação, pois permite a utilização da força de vendas dos atuais associados, que vão indicar a instituição a outras pessoas. Além disso, sua utilização vai proporcionar o estabelecimento e manutenção de relacionamento com os associados.

11.1.6 - Estratégia de recursos humanos

Um dos fatores importantes para o desenvolvimento adequado do projeto é, sem dúvida, a formação das equipes de colaboradores, pois serão estes que vão construir as metas propostas no dia a dia da Cooperativa. Quanto às pessoas, o projeto sustenta-se em três pilares, visando a prospecção de novos associados e efetivação de negócios: instituição, foco e treinamento. Segue abaixo, as considerações para cada um destes itens.

11.1.6.1 Estrutura Prevista



FONTE: Elaborado pelo autor.

11.1.6.2 Cooperativa

Foi considerado no projeto, que a agência de Assis Chateaubriand vai ter uma lotação inicial de 06 colaboradores (número indicado para o tamanho da cidade). Estes cargos são estratégicos e vão sustentar o desempenho do posto de atendimento.

A agência coordenada pelo gerente que vai comandar toda a estrutura, com foco voltado para a gestão estratégica dos negócios e deve possuir como principais características, conhecimento do mercado, habilidade de negociação, facilidade de comunicação e bom relacionamento.

A agência deve ainda, ter um profissional administrativo-financeiro, o qual tem o papel de garantir a segurança da formalística das operações e sua adequada funcionalidade – Caixa-Tesoureiro. Para este cargo, torna-se fundamental o conhecimento das políticas da CRESOL PROGRESSO, seus regulamentos e normativos de segurança, bem como, dos fluxos operacionais do sistema. Também, dever ter conhecimento adequado para apoiar na coordenação do Comitê de Crédito da agência, assumindo a gestão na ausência do gerente local. Esse, deve assumir a função de caixa na ausência do profissional do caixa.

Recomenda-se que o cargo de Gerente seja ocupado preferencialmente por colaborador com experiência, com conhecimento do sistema cooperativo, formado pela Cooperativa ou profissional do mercado com experiencia e conhecimento da

cidade.

Vai contar também, com um profissional exclusivo para as atividades de Caixa e outros três profissionais com potencial negocial para assumir as atividades negociais da agência. Estes, devem ser recrutados no município, sendo avaliados dentro de um banco de talentos criado no processo de definição do local.

11.1.6.3 - Formação das equipes de prospecção - foco

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, os competidores e a característica dos mercados de grandes centros exigem uma equipe com perfil diferenciado, ou seja, extremamente focada em vendas e com propriedade para conduzir os negócios com os associados numa perspectiva de consultores financeiros.

Para isto, deve ser criado um banco de talentos (através do recrutamento e seleção de pessoas), podendo também utilizar mecanismos existentes, ou seja, buscar o atendimento das necessidades através de profissionais de mercado (utilizando empresas de *Head Hunter,* caso necessário), com o perfil desejado, formados ou que estejam cursando em áreas afins, tais como Administração, Economia, Marketing e Contábeis. Estes profissionais vão ser inseridos junto aos postos conforme demanda.A Agência vai ter uma estrutura de pessoas que permita atuação em duas frentes, ou seja:

1. Estrutura para trabalho administrativo e atendimento na agência; e,
2. Outra para trabalho externo de prospecção e realização de negócios.

A força de vendas torna-se o "motor" do desenvolvimento da CRESOL PROGRESSO – Agência Assis Chateaubriand, nesse projeto. Devido a isso, a forma como vai atuar, é que determinará o sucesso da iniciativa.

Essa ação, coordenada pelo gerente, vai ter a seu dispor esses profissionais para efetivação das visitas aos associados potenciais, ganhando agilidade e multiplicando várias vezes sua capacidade de geração de negócios. Os profissionais de negócio vão controlar semanalmente as agendas, seja para as visitas já efetuadas, seja para as visitas futuras. Cabe a Gerente Geral, o monitoramento das ações da agência por meio de reuniões periódicas com a equipe da agência, que deve informar semanalmente os resultados obtidos pela equipe, bem como o seu grau de efetividade

nos contatos.

11.1.6.4 - Treinamentos

Para preparação da equipe, vai ser elaborado um plano de treinamentos a ser fornecido ao Conselho uma proposta voltada aos colaboradores (administrativo e negócios), um regime de treinamentos intensivos, a fim de poderem desempenhar com eficácia suas atividades.

12 - VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO PROJETO

12.1 - Necessidade de Investimentos

Para a efetividade dos objetivos propostos neste projeto, há necessidade de a CRESOL PROGRESSO investir na ampliação da rede de atendimento, na execução de um plano de comunicação que mobilize o segmento, na composição de uma equipe capacitada nas agências. Para tanto, vai ser detalhada a real necessidade de investimento em cada item acima citado, em propostas futuras.

CONCLUSÃO

Encerrada a fase de elaboração do projeto, concluiu-se que os objetivos indicados foram cumpridos, apresentando uma proposta condizente com as perspectivas de mercado e aderente à realidade da CRESOL PROGRESSO.

Foi desenvolvida uma estrutura que analisa todos os estágios do negócio, saindo do diagnóstico, passando pela estratégia até a execução e acompanhamento. Dada sua relevância, permite afirmar que vai ser um marco no desenvolvimento da CRESOL PROGRESSO, expandindo e buscando a sua atuação nas regiões limítrofes da Cooperativa, com projetos e planos sustentáveis.

A visão do futuro do empreendimento, considerando o atual estágio da CRESOL PROGRESSO na Região, com relação à Governança, Produtos e Serviços, Tecnologia, Gestão de Pessoas, conclui que a capacidade instalada permite aumentar a área efetiva de atuação, sem, no entanto, pôr em risco o que já foi até aqui construído.

Portanto, tem-se a convicção da viabilidade deste e sua importância para o desenvolvimento sustentado da CRESOL PROGRESSO para os próximos anos.

A DIREX não vai medir esforços para que os itens aqui identificados e mapeados sejam cumpridos, focando sempre o desenvolvimento e a consolidação da CRESOL PROGRESSO.

O desafio está lançado. Acredita-se que com o apoio das entidades de classe no aporte e na movimentação financeira, com o apoio incondicional da Diretoria, dos Conselhos, Central e dos Colaboradores, o sucesso está assegurado.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M. **Empreendedorismo. Modelo de Plano de Negócio.** Disponível em: https://static.efetividade.net/img/Modelo_Plano_Negocios_desafiobrasil-279265.pdf. Acesso em: 23 mar. 2019.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2005.

BACEN. **Composição do Sistema Financeiro Nacional.** Disponível em: http://www.bcb.gov.br/?SFNCOMP. Acesso em: 2 de ago. 2019.

_____. **Cooperativas de Crédito.** Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/coop.asp?idpai=portalbcb. Acesso em: 28 jul. 2019.

_____. **Resolução nº 3.106 de 25 de julho de 2003.** Dispõe sobre os requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/46578/Res_3106_v1_O.pdf. Acesso em: 29 jul. 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

HEERDT, M. L.; LEONEL, V. **Metodologia Científica e da Pesquisa.** Palhoça-SC, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico.** https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/9662-censo-demografico-2010.html?=&t=o-que-e. Acesso em: 20 abr. 2019.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. **Caderno Estatístico do Município de Assis Chateaubriand.** Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=85935&btOk=ok. Acesso em: 10 jun. 2019.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica:** Teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.