

ALISSON MORAIS FERNANDEZ

**VIABILIDADE TÉCNICA PARA ABERTURA DE AGÊNCIA
DE RELACIONAMENTO DA CRESOL PROGRESSO NO
MUNICÍPIO DE PALOTINA - PR**

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

Orientador: MYRIAN LAYR MONTEIRO PEREIRA LUND

CASCADEL – PARANÁ

2019

ALISSON MORAIS FERNANDEZ

**VIABILIDADE TÉCNICA PARA ABERTURA DE AGÊNCIA DE
RELACIONAMENTO DA CRESOL PROGRESSO NO MUNICÍPIO DE
PALOTINA/PR**

Coordenador Acadêmico: Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Professor Orientador do TCC: Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

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

CASCADEL - PR

2019

O Trabalho de Conclusão de Curso

**VIABILIDADE TÉCNICA PARA ABERTURA DE AGÊNCIA DE
RELACIONAMENTO DA CRESOL PROGRESSO NO MUNICÍPIO DE
PALOTINA/PR**

Elaborado por Alisson Moraes Fernandez 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
Coordenador Acadêmico

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund
Professor Orientador do TCC

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	5
1 INTRODUÇÃO	6
2 SOBRE A CRESOL	7
3 ANÁLISES	8
4 PLANO OPERACIONAL	10
5 PLANO DE MARKETING	13
6 PLANO FINANCEIRO	16
6.1 Plano de Metas e projeção de resultados	17
6.2 Estudo de Payback.....	17
7 CONCLUSÃO	18
8 REFERÊNCIAS	20
9 ANEXOS	21

SUMÁRIO EXECUTIVO

O projeto analisou a viabilidade técnica e econômica para a implantação de uma agência da Cresol Progresso no município de Palotina- PR, município este, muito desenvolvido nos setores agropecuário e industriais gerando, portanto, grandes oportunidades de desenvolvimento para o Sistema Cresol.

O município possui aproximadamente 31.561 habitantes, 86% desse montante reside no meio urbano e 14% no meio rural. 58,3 % da população está economicamente ocupada, o município também possui um PIB per capita de R\$ 62.620,00 e 1.253 estabelecimentos agropecuários. No último ano de 2018 foi acessado no município de Palotina, R\$ 851 milhões em créditos para a agricultura e pecuária, num total 1.389 contratos de crédito. Na condição de agricultores familiares o município possui 560 famílias com Daps ativas, e no meio empresarial possui 1.246 empresas. O município é sede de uma das maiores cooperativas agroindustriais do Brasil, a C. Valle, gerando, portanto, uma demanda muita demanda de recurso financeiro para os setores produtivos, industrialização e beneficiamento proporcionando muitas oportunidades de desenvolvimento para as instituições financeiras. Dentre as inúmeras concorrentes financeiras, a Sicred tem um maior destaque, pois possui grandes negócios com a C. Valle e grande aceitação pelos munícipes de Palotina. O agronegócio sendo uma das principais atividades econômicas do município, e a Cresol sendo especialista em créditos voltado para esse segmento, tem muitas oportunidades de se desenvolver e contribuir para o desenvolvimento da região.

Boas parcerias são fundamentais para o sucesso da agência e algumas já foram iniciadas como a C.Vale, ACIPA, Sindicato Rural e Emater e sentimos grande interesse dessas instituições em proporcionar aos habitantes mais essa opção de Cooperativa de Crédito. A agência terá um resultado no primeiro ano de 300 cooperados, R\$ 7.100.000,00 de ativos, e resultado financeiro de R\$ 99.684,76 negativos. No segundo ano o resultado será de 500 cooperados, R\$ 12.700.000,00 de ativos e resultado financeiro de R\$ 215.012,66 positivos. No terceiro ano um resultado de 700 cooperados, R\$ 21.350.000,00 de ativos e um resultado financeiro de R\$ 677.561,76. Agência atinge o ponto de equilíbrio no 3º semestre e o retorno do projeto no 5º semestre.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem a finalidade de mostrar a viabilidade técnica para abertura de agência no município de Palotina, analisando os principais fatores econômicos da cidade, estrutura mínima exigida, pontos positivos e negativos, vantagens e desafios, principais concorrentes, público alvo a ser explorado inicialmente, principais parcerias que a Cresol precisa fazer para iniciar esse grande projeto de forma certa, verificando o investimento inicial necessário para a instalação e também o *payback*.

As cooperativas financeiras possuem um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social dos municípios onde estão instaladas, através da inclusão ao crédito a setores não atendidos, e principalmente através da essência do desenvolvimento, buscando fazer com que seus cooperados cresçam de forma sustentável, consequentemente ajudando a região a se desenvolver.

A Cresol tem se expandido muito nos últimos anos através do bom trabalho que vem fazendo em todos os sentidos, bom atendimento, proximidade com seus cooperados, interesse na sociedade, grande interesse na saúde financeira de seus sócios, e pretende levar esse modelo de negócio para o município de Palotina, fortalecendo mais o sistema Cresol, oportunizando o crescimento e a ampliação dos negócios, dando maior visibilidade a marca, proporcionando a sociedade um maior acesso ao cooperativismo e as soluções financeiras oferecidas. A abertura de uma nova agência no município influencia de forma positivamente as outras instituições ali presentes, como balizadores de preços e atendimento trazendo, portanto, um benefício para toda a sociedade.

A Cresol sendo hoje especialista em crédito rural e se posicionando também nos setores empresariais e urbano possui grandes oportunidades de obter sucesso no desenvolvimento da nova agência, uma vez que focará inicialmente nesse público onde possui maior expertise, conquistando aos poucos mais cooperados, nesse município onde se percebe uma confiança e aceitação muito grande em cooperativas de produção, cooperativas financeiras, enfim, cooperativas de todos os segmentos, devido ao grande sucesso e desenvolvimento que as mesmas tem trazido a região.

2 SOBRE A CRESOL

A Cresol, considerada o maior sistema de cooperativas de crédito rural solidário do Brasil, surgiu há 24 anos na região sudoeste do Paraná, mais especificamente no Município de Francisco Beltrão, com o objetivo de levar o crédito a pequenos agricultores e trazer o desenvolvimento para a região. Hoje a Cresol Baser conta com mais de 200 mil cooperados, mais de 240 agências de relacionamento distribuídas em 10 estados brasileiros, sendo eles: Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro e Amazonas, expandindo-se muito rápido para demais regiões.

O objetivo das Cooperativas Cresol é aproximar dos cooperados os produtos e serviços financeiros. Muito além de uma instituição financeira completa, a Cresol é hoje referência em crédito rural.

Missão: Fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade.

Visão: Ser uma instituição financeira cooperativa de referência que desenvolve seus cooperados.

Valores: Ética, excelência, sustentabilidade, simplicidade e credibilidade.

Com a missão, visão e valores recém reformuladas, a Cresol está dando um grande passo no mercado, buscando trazer e proporcionar a toda a sociedade o desenvolvimento que proporciona à agricultura familiar. Com esse novo momento da Cresol, e com força para desenvolver não somente o agronegócio brasileiro, mas sim toda a sociedade, a Cresol vem se tornando também referência em outros segmentos, como atendimento a empresas, e pessoas físicas urbanas, fortalecendo ainda mais o sistema e principalmente, levando um atendimento de qualidade a todo os seus sócios.

A Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária Progresso – Cresol Progresso, anteriormente com denominada Cresol Cascavel, vinculada a Cresol Baser, foi fundada no ano de 1.998 através de um movimento de agricultores, que, devido à dificuldade de acesso ao crédito buscavam uma alternativa financeira para investirem e se desenvolverem. Organizaram-se, escolheram seus representantes na forma de conselho de administração e conselho fiscal e inauguraram a primeira agência da Cresol no município de Cascavel no dia 03/03/1998. Inicialmente, focada nesse grupo de agricultores familiares do Município a Cresol foi criando corpo e se desenvolvendo, atraindo então mais sócios a cada dia e proporcionando mais desenvolvimento nas pequenas propriedades. Esse é o grande objetivo

de uma cooperativa, juntar forças para proporcionar o desenvolvimento financeiro e social de seus cooperados, papel este, que a Cresol não tem medido esforço para ampliar, reorganizando seu processo de governança, capacitando seus colaboradores, desenvolvendo as estruturas de atendimento já existentes e expandindo para outras regiões através da abertura de novas agências, atendendo agora não somente agricultores familiares, mas todos as categorias, sendo pequeno, médio e grande. Com a intenção de levar também esse desenvolvimento para os outros setores do município, a Cresol iniciou o processo de livre admissão podendo então associar o meio empresarial e pessoas físicas urbanas abrindo ainda mais o leque de abrangência, oportunizando ainda mais a realização de negócios com toda a sociedade.

A Cresol Progresso atualmente conta com 4.347 associados, sua sede administrativa está localizada no município de Cascavel e possui sete agências de relacionamento sendo, duas no município de Cascavel, uma no município de Braganey, uma no município de Nova Aurora, uma no município de Santa Teresa do Oeste, uma no município de Lindoeste e uma no município de Altônia. No momento, através da decisão do conselho de administração, a Cresol Progresso analisa a viabilidade de expandir para mais dois municípios, sendo Assis Chateaubriand e Palotina, tornando, portanto, esse estudo muito importante para que os líderes possam analisar os dados e se posicionarem de forma mais assertiva estrategicamente e conseqüentemente levar ao Município de Palotina uma instituição financeira completa, focada no relacionamento com os cooperados e a sociedade, buscando sempre o desenvolvimento institucional com sustentabilidade e excelência, trazendo, portanto, mais benefícios e oportunidades para a população que local.

3 ANÁLISES

Localizada na região oeste do Paraná, o município de Palotina possui uma população estimada de 31.561 habitantes (IBGE, dados divulgados em 29 de agosto de 2018), distribuídos em uma área territorial de 651 km² e a 591 km de distância da capital do estado, Curitiba. O município possui um PIB per capita de R\$ 62.620,00 (2016), dado esse que a coloca na 11ª posição no estado e na 2ª posição na microrregião representada por 21 cidades, ficando atrás apenas da cidade de Maripá (IBGE 2016). Sua população está distribuída em domicílios na proporção de 85,93% na área urbana e 14,07% em área rural (IBGE 2010) com um volume de 58,30% da população economicamente ocupadas.

O município é sede de uma das maiores cooperativas de produção do Brasil, a C. Vale, e tem no agronegócio uma de suas principais atividades econômicas. Impulsionado por essa grande cooperativa de produção, a população acessou no ano de 2018 o valor de R\$ 851.231.765,20 em financiamentos voltados para o setor agrícola e pecuário, demonstrando, portanto, a grande potência que o município representa na atividade agropecuária, gerando muita riqueza e empregabilidade para toda a região. Deste volume total de recursos, divididos em algumas finalidades específicas, sendo o custeio com representatividade de 56,29%, investimento 6,80%, comercialização 6,98% e industrialização 29,93% gerando um total de 1.389 operações.

Palotina possui aproximadamente 1.253 estabelecimentos agropecuários, ocupando uma área total de 64.436 ha (IPARDES 2019), dentre estes, os produtores na condição de proprietários dos imóveis correspondem a 91,16% das áreas, trazendo, portanto, uma maior segurança para as instituições financeiras que disponibilizam os recursos para tais finalidades. O município possui 560 Daps ativas (Declaração de aptidão ao Pronaf), ou seja, agropecuaristas enquadrados na condição de agricultores familiares, representando no último ano civil um montante de 755 operações crédito contratadas, 54,36% do volume total, somando um valor liberado de R\$ 31.569.165,98, ou seja, 3,71% do valor, público esse onde a Cresol possui ainda maior inserção e afinidade, sendo hoje uma das principais repassadora dessas modalidades de crédito via Pronaf no BNDES. Nas linhas de recurso destinados ao médio produtor rural o Pronamp, no último ano civil foram liberados 326 contratos nas modalidades de custeio e investimento com um valor total de R\$ 34.054.695,87. Nas linhas de Inovagro, Moderagro, Moderinfra e Moderfrota foram acessados 89 contratos na modalidade de investimentos com um valor total de R\$ 36.876.811,84. Entretanto, a maior parte do acesso ao recurso rural na cidade está vinculada a financiamento sem vínculo a programa específico com um total de 214 contratos no último ano civil e volume de crédito total de R\$ 742.787.626,48.

O município em questão também apresenta um desenvolvimento expressivo no setor empresarial, contando com 1.233 estabelecimentos dos setores industriais, construção civil, comércio, serviços e agropecuárias, gerando aproximadamente 13.720 empregos (MTE/RAIS, 2017), segundo dados da ACIPA – Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Palotina esse número de estabelecimentos já aumentou e hoje são 1.246. O setor industrial e de serviços, gera para o Município uma receita de R\$ 1.295.043.000,00 (IBGE/IPARDES,

2016) representando 74,86% das receitas totais, isso mostra o grande potencial que Palotina possui nesses segmentos. Portanto, além de muito desenvolvida no setor agropecuário também é bem desenvolvida no setor empresarial.

Quando o assunto é instituições financeiras Palotina conta com muitas opções. Hoje possui 09 agências, sendo 05 Cooperativas de Crédito: Sicredi com 03 agências; Sicoob com 01 agência; Uniprime com 01 agência; e 04 Instituições Bancárias: Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, e Itaú, cada uma respectivamente com 01 agência. Atuando em diversos segmentos, a Cresol possui muitos concorrentes, porém com um foco bem traçado, uma boa governança tende a se desenvolver muito, uma vez que Palotina possui uma grande afinidade quando o assunto é Cooperativas.

4 PLANO OPERACIONAL

Considerando que este projeto visa, além de desenvolver a cooperativa, criar as melhores estratégias para buscar a sua viabilização e conseqüentemente a consolidação nesta região, partirá do Conselho de Administração e Diretoria Executiva da Cooperativa a validação de todas as estratégias e ações a serem implementadas. A Central terá o papel de orientação e apoio, participando das discussões, bem como da supervisão quanto à efetividade na implantação das estratégias e ações validadas.

Também terão papéis importantes neste projeto, o Conselho Fiscal da Cooperativa, pois fiscalizará a efetividade na aplicação das normas, procedimentos operacionais e estratégias validadas de acordo com as normas propostas.

A contratação do quadro de colaboradores deverá ser muito estratégica, sendo buscado no próprio município, pessoas qualificadas para assumirem as funções, que conhecem o município e trabalham em áreas similares. Além disso, é de suma importância que se tenha uma liderança local para que o mesmo faça parte do conselho de administração e ajude no desenvolvimento da agência.

Analisando todo o potencial que o município apresenta, segue o organograma com a estrutura mínima de colaboradores para que a agência consiga cumprir com o propósito de crescimento, relacionamento e bom atendimento:



Figura 01: Organograma de estrutura mínima de colaboradores.

O ponto e estrutura física da nova agência também são extremamente relevantes para o sucesso desse empreendimento. Deve ser em um local de boa visibilidade e de muita circulação de pessoas, com espaço interno adequado e confortável para proporcionar um bom atendimento aos cooperados, tudo em conformidade com a estrutura exigida pela Central Cresol Baser para o projeto 2.0. Gerando uma imagem de solidez, organização e segurança. A princípio a agência será instalada em um ponto muito estratégico, localizada na esquina de um cruzamento de 02 rodovias importantes, que se transformam nas principais avenidas da cidade, a Avenida Presidente Kenedy e a Avenida Independência, localizada no centro da cidade. A sala possui 250 m² e será toda reformada e remodelada pelo proprietário.

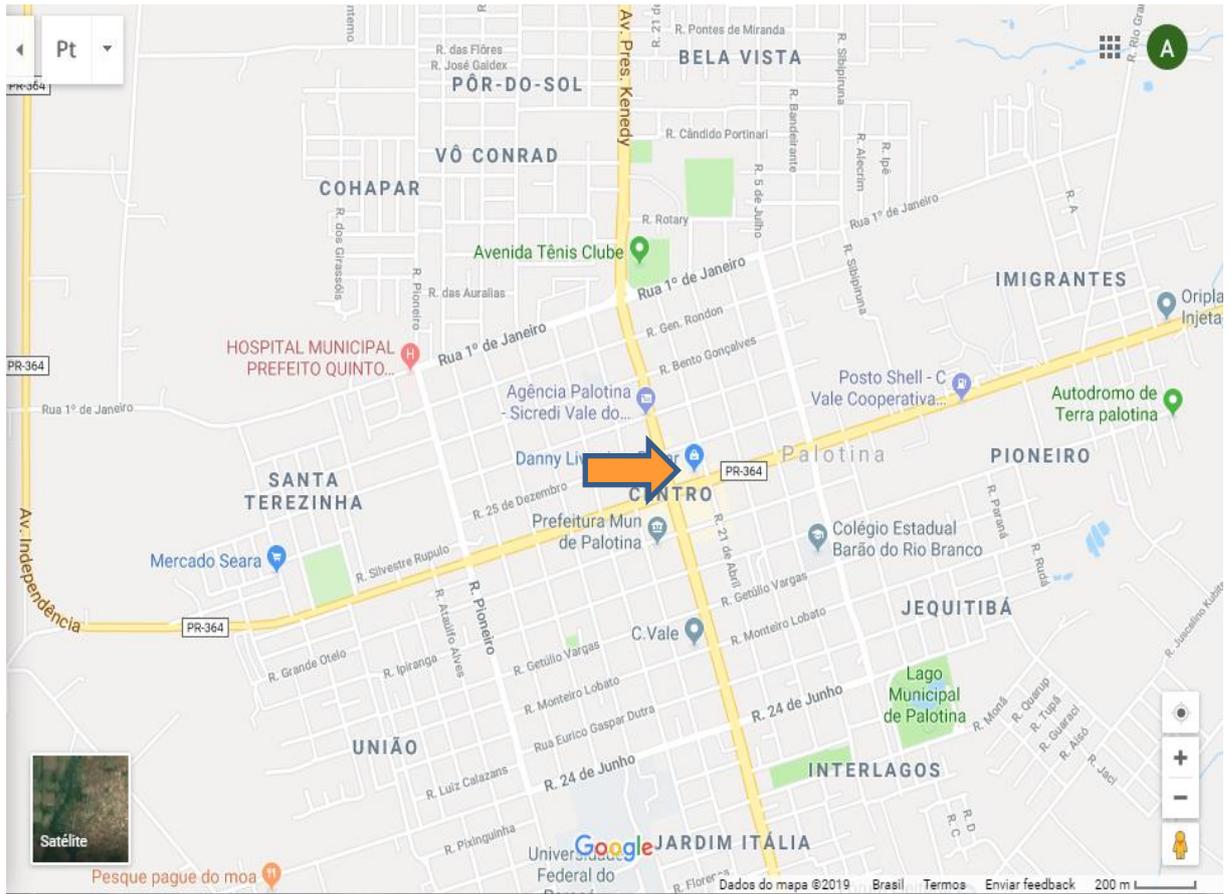


Figura 02: Localização das instalações da futura agência Cresol em Palotina.

Planilha 5w2h								
N°		What	Why	How	Where	Who	When	How Much
1	Descrição inicial	O que	Porque	Como	Onde	Quem	Quando	Quanto?
2	ABERTURA DE AGÊNCIA CRESOL - PALOTINA	Contratação de colaboradores	Para execução e realização dos trabalhos	Aberturas de vagas através do site da Cresol, posteriormente entrevistas individuais	Site da Cresol, entrevistas em Palotina	Responsavel pelo RH, e diretores Executivos	28/fev	Sem custo direto
		Local para a instalação da agência	É de extrema importancia um local estratégico para a abertura da agência	Analisando um local de bastante visibilidade no municipio, com fluxos altos de movimento e centralizado.	Municipio de Palotina	Diretores Executivos	31/jan	Sem custo direto. Tempo dos diretores
		Identificação de lideraçã local	Uma liderança local com representatividade é muito importante para o desenvolvimento da agência	Participando de reuniões jutamente com Acipa, Sindicato, C Valle etc, analisando os participantes para identificação da liderança.	Municipio de Palotina	Conselheiros administrativos	31/jan	Sem custo direto. Tempo dos conselheiros

Figura 03: Planilha 5W2H plano operacional.

5 PLANO DE MARKETING

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

Considerando seus objetivos e as implicações para a Cooperativa Cresol Progresso, ter a visão de todo o mercado e áreas internas da nova agência é fundamental ter a integração de todos os setores, a participação ativa de toda a diretoria e conselho. Deverão acompanhar e monitorar o desenvolvimento da agência, verificando o andamento do negócio e a viabilidade do investimento, assim como discutir, propor e deliberar sobre as estratégias de abordagem junto ao público-alvo, ações de marketing, desenvolvimento de produtos exclusivos a segmentação proposta.

Com base nas análises do município e diferenciais atrativos da Cresol, a nova agência de Palotina terá foco no agronegócio, mais especificamente em agropecuaristas de pequeno e

médio porte, e também no setor empresarial com empresas de pequeno e médio porte, atuando no segmento de crédito, produtos e serviços direcionados e adequados a estes segmentos.

- As políticas de créditos agrícolas deverão seguir as regras do MCR, porém a análise do crédito deverão ser adequadas às práticas de mercado do município, explorando ao máximo a aderência de outros produtos nesse segmento;
- As políticas de crédito comercial deverão ser adequadas às práticas de mercado, adotando e aprimorando as flexibilizações em margem para negociação mínimas e máximas, conforme orientação da política da Cresol Baser que orienta a Cooperativa, explorar a aderência de produtos para oferta de descontos, buscar negociações com reciprocidade;
- Disponibilidade em consonância com a Central Baser, de tecnologia em conformidade com o mercado, fazendo frente à expectativa e exigência do público-alvo;
- Realização de alianças estratégicas com as entidades de classe para obter apoio no desenvolvimento da agência, inicialmente com C. Valle, Sindicato Patronal Rural, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, ACIPA - Associação Comercial Empresarial de Palotina, Prefeitura Municipal, Emater e ASTEC.

A principal estratégia adotada será voltada a qualidade no relacionamento e atendimento, uma vez que os produtos financeiros são iguais se comparados a outras instituições financeiras. Uma boa segmentação de mercado para a constituição das carteiras, feita com a divisão conforme a situação (Agro, PJ, PF urbano) é de muita importância, pois se torna mais assertivo o direcionamento de produtos e serviços demandados pelos componentes de cada carteira, ofertando soluções adequadas a demandas de investimentos, proteção e organização financeira, visando sempre o crescimento dos cooperados e da Cresol.

Carteira Agro: Créditos agrícolas como custeio e investimento, conta corrente, conta aplicação, cartões de débito e crédito, cheque especial, seguros, consórcios, crédito rotativo, crédito de veículos, créditos imobiliários, Ibanking e demais créditos de recursos próprios oferecidos nesse segmento.

Carteira PJ: Capital de giro, meios de pagamentos, investimentos, conta corrente, Ibanking, cartões de debito e credito, conta aplicação, cheque especial, crédito rotativo, seguros, consórcios e demais produtos demandados.

PF Urbano: Conta salário, conta corrente, cartões de débito e crédito, conta aplicação, Ibanking, crédito pessoal, credito de veículos, crédito imobiliário, seguros, consórcios e demais produtos demandados.

Com profissionais bem alocados e com os devidos conhecimentos dos produtos mais atrativos em suas carteiras o índice de assertividade e satisfação do cooperado será muito maior.

Parcerias com entidades já listadas acima serão imprescindíveis para fomentar o negócio. Iniciou-se algumas reuniões com a Caciopar – Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná, que nos aproximou da ACIPA que abriu as portas para a Cresol participar das reuniões regulares da associação e apresentar aos empresários de Palotina os nossos diferenciais e proposta de trabalho, parceria essa que vai proporcionar a Cresol uma aproximação com esse público. As demais parcerias com as outras entidades ainda estão em processo de construção.

Um plano de comunicação através de mídia e propaganda também serão implantados, inicialmente de forma mais incisiva, através de divulgações em rádios e TV local, mídias sociais, divulgação em jornais, visando atingir o público alvo, mostrando a forma de trabalho da Cresol, com o objetivo de criar afinidade e envolvimento com a marca, exaltando sempre nossos principais diferenciais sendo eles o atendimento de alta qualidade, agilidade e preocupação com o desenvolvimento econômico e social dos cooperados.

Planilha 5w2h								
N°		What	Why	How	Where	Who	When	How Much
1	Descrição inicial	O que	Porque	Como	Onde	Quem	Quando	Quanto?
2	ABERTURA DE AGÊNCIA CRESOL - PALOTINA - PLANO DE MARKETING	Realização de alianças extratégicas	É de extrema importância parcerias locais com entidades e empresas com boa representatividade como C. Valle, Sindicatos Rurais, Associação Comercial, Emater, Astec e Prefeitura Municipal, para o desenvolvimento da agência.	Envolvimento e participação ativa nessas empresas, mostrando como a Cresol pode contribuir para o desenvolvimento das mesmas.	Município de Palotina	Diretores Executivos, Diretoria Administrativa, Gerente da agência.	28/fev	Inicialmente sem custo direto. Posteriormente patrocínios para feiras e eventos que serão analisados caso a caso.
		Análise dos produtos e serviços financeiros disponibilizados pelas instituições financeiras locais.	Para conhecer o que, e as condições do que já é fornecido e criar diferenciais a fim de atrair o público e igualar-se em algumas condições.	Pesquisa local com o público alvo (pequenos e médios agropecuaristas, pequenas e médias empresas)	Município de Palotina	Diretor de Negócios e Gerente da Agência	28/fev	Sem custo direto. Tempo do diretor e gerente
		Qualidade no atendimento, foco no relacionamento	Diferencial no mercado que fideliza	Segmentação da carteira com gerências definidas; agenda de visitas semanais, a fim de fazer o rodízio da carteira inicialmente a cada 90 dias; participação das principais feiras e eventos do município.	Agência: Interno e externo	Diretor de Negócios e Gerente da Agência e Gerente de Negócios	30/abr	Km pago quando utilizado veículo próprio.

Figura 04: Planilha 5W2H plano de marketing.

6 PLANO FINANCEIRO

Por meio do plano financeiro será possível analisar os valores iniciais para a implantação da agência no Município de Palotina e posteriormente uma elaboração de plano de projeção de resultados através metas estabelecidas para a agência com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento e viabilidade da mesma.

Inicialmente, através de pesquisas de preços e análises a novas agências implantadas pelo sistema Cresol, estima-se que o custo inicial para implantação para todas as instalações, móveis, infraestrutura, terminais de autoatendimento, adequações nas estruturas, é de aproximadamente R\$ 400.000,00, valor esse que a Cresol Progresso juntamente com o fundo

específico que a Central Cresol Baser possui, custearão esse empreendimento. Porém, como não se tem definido o valor exato da contribuição da Central, será calculado todo o custo inicial para o *payback*.

Será papel da Diretoria Comercial e Administrativa, juntamente com a gerência da agência, fazer a gestão do plano de metas e resultados, a fim de viabilizá-la o quanto antes.

6.1 Plano de Metas e projeção de resultados

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

Previsões Financeiras						
Indicador	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semetre 1	semetre 2	semetre 3	semetre 4	semetre 5	semetre 6
Cooperados	150	300	400	500	600	700
Depósitos à vista	R\$ 600.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.800.000,00	R\$ 2.000.000,00	R\$ 2.150.000,00
Depósitos a prazo	R\$ 1.400.000,00	R\$ 2.500.000,00	R\$ 3.000.000,00	R\$ 4.000.000,00	R\$ 5.000.000,00	R\$ 6.000.000,00
Capital Social	R\$ 300.000,00	R\$ 600.000,00	R\$ 750.000,00	R\$ 900.000,00	R\$ 1.050.000,00	R\$ 1.200.000,00
Repasse	R\$ 1.500.000,00	R\$ 3.000.000,00	R\$ 4.500.000,00	R\$ 6.000.000,00	R\$ 8.000.000,00	R\$ 12.000.000,00
Carteira Recurso Próprio	R\$ 800.000,00	R\$ 1.800.000,00	R\$ 2.500.000,00	R\$ 3.500.000,00	R\$ 4.500.000,00	R\$ 5.400.000,00

Projeção de resultados – 36 meses

Receitas e Despesas						
Receitas	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semetre 1	semetre 2	semetre 3	semetre 4	semetre 5	semetre 6
Financeiras (Centralizada 100,5% CDI)	R\$ 8.149,07	R\$ 12.495,24	R\$ 14.939,97	R\$ 17.384,69	R\$ 19.286,14	R\$ 21.459,22
Prestação de serviços	R\$ 18.720,00	R\$ 37.440,00	R\$ 49.920,00	R\$ 62.400,00	R\$ 74.880,00	R\$ 87.360,00
Empréstimos	R\$ 120.000,00	R\$ 270.000,00	R\$ 375.000,00	R\$ 525.000,00	R\$ 675.000,00	R\$ 810.000,00
Outras receitas	R\$ 16.500,00	R\$ 33.000,00	R\$ 44.000,00	R\$ 55.000,00	R\$ 66.000,00	R\$ 77.000,00
Total de Receitas	R\$ 163.369,07	R\$ 352.935,24	R\$ 483.859,97	R\$ 659.784,69	R\$ 835.166,14	R\$ 995.819,22
Despesas	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semetre 1	semetre 2	semetre 3	semetre 4	semetre 5	semetre 6
Salários	R\$ 117.600,00	R\$ 117.600,00	R\$ 123.480,00	R\$ 123.480,00	R\$ 129.654,00	R\$ 129.654,00
Encargos Sociais	R\$ 82.320,00	R\$ 82.320,00	R\$ 86.436,00	R\$ 86.436,00	R\$ 90.757,80	R\$ 90.757,80
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\$ 46.200,00	R\$ 82.500,00	R\$ 99.000,00	R\$ 132.000,00	R\$ 165.000,00	R\$ 198.000,00
Despesas provisões	R\$ 35.000,00	R\$ 80.200,00	R\$ 52.800,00	R\$ 60.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 117.600,00
Outras despesas	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 70.000,00
Total Despesas	R\$ 381.120,00	R\$ 452.620,00	R\$ 451.716,00	R\$ 476.916,00	R\$ 537.411,80	R\$ 616.011,80
Resultado financeiro	-R\$ 217.750,93	-R\$ 99.684,76	R\$ 32.143,97	R\$ 182.868,69	R\$ 297.754,34	R\$ 379.807,42
Resultado acumulado	-R\$ 217.750,93	-R\$ 317.435,68	-R\$ 285.291,72	-R\$ 102.423,03	R\$ 195.331,31	R\$ 575.138,73

De acordo com a tabela o resultado positivo se dará no 3º semestre e o retorno total do investimento no 5º semestre.

6.2 Estudo de Payback

Conforme estudo de *payback* simples, a nova agência atinge seu ponto de equilíbrio em 40,48 meses, com orçamento de despesas e receitas adotadas, conforme tabela abaixo:

Payback Simples	Semestre	Retorno	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0 ^o	-R\$ 400.000,00	-R\$ 400.000,00		
	1 ^o	-R\$ 217.750,93	-R\$ 617.750,93	-	-
	2 ^o	-R\$ 99.684,76	-R\$ 717.435,68	-	-
	3 ^o	R\$ 32.143,97	-R\$ 685.291,72	-	-
	4 ^o	R\$ 182.868,69	-R\$ 502.423,03	-	-
	5 ^o	R\$ 297.754,34	-R\$ 204.668,69	-	-
	6 ^o	R\$ 379.807,42	R\$ 175.138,73	6,75	40,48

Para o *payback* descontado, levando em consideração a correção de juros do capital investido, o ponto de equilíbrio ocorre em 43,22 meses, conforme tabela a baixo:

Payback Descontado	Semestre	Retorno	Retorno Descontado	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0	-R\$ 400.000,00	-R\$ 400.000,00	-R\$ 400.000,00		
Taxa Mínima de Atratividade (TMA) 3,30%	1	-R\$ 217.750,93	-R\$ 210.786,09	-R\$ 610.786,09	-	-
	2	-R\$ 99.684,76	-R\$ 93.409,83	-R\$ 704.195,92	-	-
	3	R\$ 32.143,97	R\$ 29.157,16	-R\$ 675.038,76	-	-
	4	R\$ 182.868,69	R\$ 160.570,98	-R\$ 514.467,78	-	-
	5	R\$ 297.754,34	R\$ 253.085,77	-R\$ 261.382,01	-	-
	6	R\$ 379.807,42	R\$ 312.503,59	R\$ 51.121,58	7,20	43,22

7 CONCLUSÃO

Após a realização das pesquisas e análises de dados conclui-se que Palotina é um município bem desenvolvido na agricultura, pecuária e também nos setores empresariais, gerando muita riqueza e oportunidades para a região. Tendo como um dos principais fatores de desenvolvimento o agronegócio, a região demanda de muito crédito para acelerar o processo de investimento e crescimento, colocando, portanto, a Cresol com uma boa vantagem competitiva, uma vez que é especialista em créditos para esse setor.

A implantação da Cresol no município, provavelmente, será de fácil aceitação da população, uma vez que esse bom desenvolvimento da região é relacionado diretamente com um sistema de cooperativa agroindustrial, a C Valle, ou seja, o cooperativismo tem uma história de sucesso, gerando, portanto, mais confiança e aceitação desse sistema que cresce a cada dia no Brasil.

Devido aos bons indicadores, Palotina atraiu muitas instituições financeiras interessadas em atender as demandas geradas, portanto a Cresol terá várias concorrências, a principal delas será a Sicredi, porém através de uma boa estratégia e segmentação de mercado, que inicialmente focará no público de agricultores, pecuaristas, micro e pequenas

empresas, a cooperativa tem potencial para se destacar de forma efetiva na região. As parcerias com C. Valle, Sindicato Patronal Rural, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, ACIPA - Associação Comercial Empresarial de Palotina, Prefeitura Municipal, Emater e ASTEC, serão fundamentais para o bom desenvolvimento e inserção da Cresol no município. A contratação de profissionais qualificados é fator chave para a condução do planejamento estratégico e do relacionamento com a sociedade, com processos bem desenvolvidos trazendo a qualidade e rapidez que a população precisa e conseqüentemente gerando confiança no sistema Cresol.

Conclui-se que existe viabilidade para a abertura da agência da Cresol Progresso no município de Palotina, pois demonstrará resultado positivo a partir do terceiro semestre e retorno do investimento a partir do quinto semestre, desde que, cumprido o planejamento comercial, tendo como fatores críticos de sucessos a não concretização das parcerias descritas acima e a contratação de profissionais não adequados e preparados para fazer a gestão do negócio, tardando a viabilidade da agência.

Com referência ao plano financeiro conclui-se que o projeto é viável, a agência terá um resultado no primeiro ano de 300 cooperados, R\$ 7.100.000,00 de ativos, e resultado financeiro de R\$ 99.684,76 negativos. No segundo ano o resultado será de 500 cooperados, R\$ 12.700.000,00 de ativos e resultado financeiro de R\$ 215.012,66 positivos. No terceiro ano um resultado de 700 cooperados, R\$ 21.350.000,00 de ativos e um resultado financeiro de R\$ 677.561,76. Com o estudo identificou-se que a agência atinge o ponto de equilíbrio no 3º semestre e o retorno do projeto no 5º semestre.

8 REFERÊNCIAS

Caderno Estatístico Município de Palotina. IPARDES, 2019. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=85950&btOk=ok>>. Acesso em: 15 de maio de 2019.

Casa Civil. Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD). Sistemas da DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf). Disponível em <<http://dap.mda.gov.br/>>. Acesso em: 17 de maio de 2019.

Cresol: O maior sistema de cooperativas de crédito rural solidário do Brasil, 2019. Disponível em: <<https://www.cresol.com.br/site/conheca-a-cresol/>>. Acesso em: 15 de maio de 2019.

Missão, Visão e Valores da Cresol. Disponível em: <<HTTPS://WWW.CRESOL.COM.BR/SITE/MISSAO-VISAO-E-VALORES/>>. Acesso em 18 de junho de 2019.

Município de Palotina-PR, IBGE. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em 18 de junho de 2019:

Quantidade e Valor dos Contratos por Município - BACEN. Disponível em: <<HTTPS://WWW.BCB.GOV.BR/ESTABILIDADEFINANCEIRA/REPORTMICRRURAL?PATH=CONTEUDO%2FMDCR%2FREPORTS%2FQVCMUNICIPIO.RDL&NOME=QUANTIDADE%20E%20VALOR%20DOS%20CONTRATOS%20POR%20MUNIC%C3%ADPIO&EXIBEPARAMETROS=TRUE&BOTOESEXPORTAR=TRUE?>>. Acesso em 08 de maio de 2019.

9 ANEXOS

APÊNDICE C – DECLARAÇÃO

DECLARAÇÃO

A Empresa Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Progresso, representada neste documento pelo Sr. (a) João Batista Camilo dos Santos, Diretor Presidente, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **Viabilidade técnica para abertura de agência de relacionamento da Cresol Progresso no município de Palotina-PR**, realizado pelo aluno Alisson Morais Fernandez, 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, 04 de setembro de 2019

João Batista Camilo dos Santos

Diretor Presidente

Cresol Progresso

APÊNDICE D – TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Alisson Morais Fernandez, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, do Programa FGV *In Company*, realizado no período de 17 de janeiro de 2018 a 12 de julho de 2019, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Viabilidade técnica para abertura de agência de relacionamento da Cresol Progresso no município de Palotina-Pr, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Cascavel, 04 de setembro de 2019

Alisson Morais Fernandez