



DEISE BUSELATO

**Estudo de viabilidade para implantação de uma Agência de Relacionamento da
Cresol Oeste Catarinense na cidade de Capinzal/SC**

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

Orientador: Dr^a Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Francisco Beltrão - PR

2020

DEISE BUSELATO

ESTUDO DE VIABILIDADE IMPLANTAÇÃO AGÊNCIA CAPINZAL - SC

**Estudo de Viabilidade para implantação de uma Agência de Relacionamento da
Cresol Oeste Catarinense na cidade de Capinzal - SC**

Coordenador: Dr^a Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Orientador: Dr^a Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

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

Francisco Beltrão - PR

2020

ESTUDO DE VIABILIDADE IMPLANTAÇÃO AGÊNCIA CAPINZAL - SC

**Estudo de Viabilidade para implantação de uma Agência de Relacionamento da
Cresol Oeste Catarinense na cidade de Capinzal - SC**

Cresol Oeste Catarinense – SC

Elaborado por Deise Buselato e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do curso 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 _____

Assinatura da Coordenadora Acadêmica
Dr^a Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Assinatura da Professora Orientadora do TCC
Dr^a Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Francisco Beltrão - PR

2020

DECLARAÇÃO

A Cooperativa com Interação Solidária de Xaxim – SC, denominada Cresol Oeste Catarinense representada neste documento por seus Diretores Executivos, Sr. Wagner Tartari e Sr. Josimar Lima Peron, autorizam a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **ESTUDO DE VIABILIDADE IMPLANTAÇÃO AGÊNCIA CAPINZAL - SC**, realizado pela aluna Deise Buselato, do curso MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Crédito, do Programa FGV *In Company*, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Xaxim/SC, 10 de janeiro de 2020.

Wagner Adriano Tartari
Diretor Superintendente
Cresol – Oeste Catarinense/SC

Josimar Lima Peron
Diretor de Negócios
Cresol – Oeste Catarinense/SC

Edenilson Giachini
Diretor Administrativo
Cresol – Oeste Catarinense/SC

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Deise Buselato, abaixo-assinado, do Curso MBA Gestão Empresarial em Cooperativas de Crédito, do Programa FGV *In Company*, realizado no período de 20 de janeiro de 2018 a 4 de setembro de 2019, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: **ESTUDO DE VIABILIDADE IMPLANTAÇÃO AGÊNCIA CAPINZAL - SC**, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Ouro, 10 de janeiro de 2020.

Deise Buselato
Aluna

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo o estudo da viabilidade da implantação de uma Agência Cresol no Município de Capinzal/SC. A fim de realizar uma análise pormenorizada das garantias e riscos, buscou-se a análise do histórico do cooperativismo utilizando como base a instituição Cresol Oeste Catarinense, realizando-se apontamentos quanto ao dimensionamento de mercado, os fatores econômicos que englobam a implantação da agência bem como a análise dos indicadores financeiros, principalmente quanto à projeção de inserção e participação no mercado capinzalense. Ainda, houve a análise de estratégias quanto ao quadro de colaboradores, bem como a análise pormenorizada do marketing a ser utilizado quando da implantação da nova agência da instituição Cresol. Por fim, enfatizou-se no plano financeiro em relação à projeção de receitas e despesas, visando à análise da viabilidade e retorno de investimentos quando da efetiva instalação da agência.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução IDHM Capinzal – SC.....	11
Gráfico 1 – Idade média habitantes Capinzal.....	12
Gráfico 2 – Distribuição e/ou concentração da renda.....	13
Gráfico 3 – PIB Capinzal (2016)	14
Organograma 1 - Equipe agência Capinzal.....	29
Figura 2 – Mapa Parcial Capinzal - Calor de recursos sem os Bancos.....	30
Figura 3 – Mapa Parcial Capinzal – Calor de Recursos com os Bancos.....	30
Figura 4 - Área de abrangência do sistema Baser.....	33
Gráfico 4 - Tempo de trabalho junto a Cresol.....	35
Organograma 2 - Funcionamento Cresol Oeste Catarinense.....	36
Figura 5 - Área de abrangência Cresol Oeste Catarinense.....	34
Fotografia 1 - Fachada da sede administrativa Cresol Oeste Catarinense/SC.....	34
Organograma 3 - Estrutura mínima das Agências de Relacionamento.....	36
Figura 6 – Layout Externo.....	37
Figura 7 – Layout Interno.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empréstimos por instituição financeira em Capinzal.....	15
Tabela 2 – Ativos por instituição financeira em Capinzal.....	15
Tabela 3 – Indicadores Cresol Ag. Ouro.....	16
Tabela 4 – Demais índices Agência Ouro.....	17
Tabela 5 – Balancete Agência Ouro mês de março 2019.....	19
Tabela 6 – Receitas e Despesas Agência Ouro em março de 2019.....	20
Tabela 7 – Divisão das carteiras por município.....	21
Tabela 8 – Carteira já existente.....	22
Tabela 9 – Projeção de indicadores por semestre.....	22
Tabela 10 – Curva de equilíbrio projetada.....	23
Tabela 11 – Projeção de receitas e despesas.....	46
Tabela 12 – <i>Payback</i> simples.....	47
Tabela 13 – <i>Payback</i> descontado.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 ANÁLISE OPERACIONAL.....	10
2.1 DIMENSIONAMENTO DE MERCADO.....	10
2.1.1 Fatores econômicos.....	13
2.1.2 Análise dos indicadores financeiros.....	14
2.2 PROJEÇÃO DE INSERÇÃO E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO.....	16
2.2.1 Carteira Capinzal.....	17
2.2.2 Projeção dos indicadores.....	21
2.2.3 Estratégias de participação e inserção no mercado.....	24
2.3 DIRETRIZES SISTÊMICAS – PESSOAS.....	26
2.3.1 Perfil dos profissionais.....	27
2.3.2 Organograma.....	28
2.4 LOCALIZAÇÃO.....	20
2.4.1. Estrutura física.....	16
3 PLANO OPERACIONAL.....	32
3.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO ATÉ CRESOL OESTE CATARINENSE.....	32
3.1.1 Estrutura física.....	37
4 MARKETING.....	39
4.1 ENDOMARKETING.....	39
4.2 PLANO DE MÍDIA	41
4.3 MARCA DENTRO DOS COMÉRCIOS.....	42
4.4 PARTICIPAÇÃO NA COMUNIDADE.....	43
4.5 INTERIOR DA AGÊNCIA.....	44
5 PLANO FINANCEIRO.....	45
5.1 PROJEÇÃO DE RECEITAS E DESPESAS.....	45
5.2 <i>PAYBACK</i> SIMPLES E DESCONTADO E PONTO DE EQUILÍBRIO.....	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
RESUMO EXECUTIVO.....	50
REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito vêm se destacando como as preferidas da população quando o assunto é instituição financeira, tanto em contexto internacional como nacional. Elas vêm fortalecendo-se ao longo da história, deixando de ser apenas uma forma alternativa de organização e tornando-se uma nova forma de pensar quanto ao ser humano, ao trabalho e ao 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.

Em 1995 foram fundadas as 5 primeiras cooperativas do Sistema Cresol no estado do Paraná, onde hoje também está localizada a Cresol Baser. No ano de 1999, o Sistema Cresol expandiu para os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. E em 01/08/2000 foi fundada a Cresol Xaxim, localizada no Meio Oeste de Santa Catarina, que incorporou nos anos 2016/17 a Cresol Santiago e Cresol Águas de Chapecó ambas localizadas em SC, formando hoje a Cresol Oeste Catarinense constituída por 1 sede administrativa sediada em Xaxim e por 13 agências de relacionamento: Xaxim, Marema, Abelardo Luz, Ouro, Águas de Chapecó, Iraceminha, Caxambu do Sul, Cunhataí, Santiago do Sul, Novo Horizonte, Jardinópolis e Maratá.

Com base na área de abrangência da rede Cresol bem como considerando a possibilidade de abertura de novas agências, o propósito deste projeto é demonstrar a viabilidade da abertura de uma agência em Capinzal – SC, assim como estender o atendimento Cooperativo da Cresol para este município, ampliando a visibilidade da marca e buscando dar sustentabilidade à Cresol Oeste Catarinense.

O estudo a seguir está alicerçado em estabelecer/sugerir instalações adequadas, estratégias de atuação, recursos necessários, o montante de investimentos e respectiva análise de viabilidade econômica de sua implantação.

2 ANÁLISE OPERACIONAL

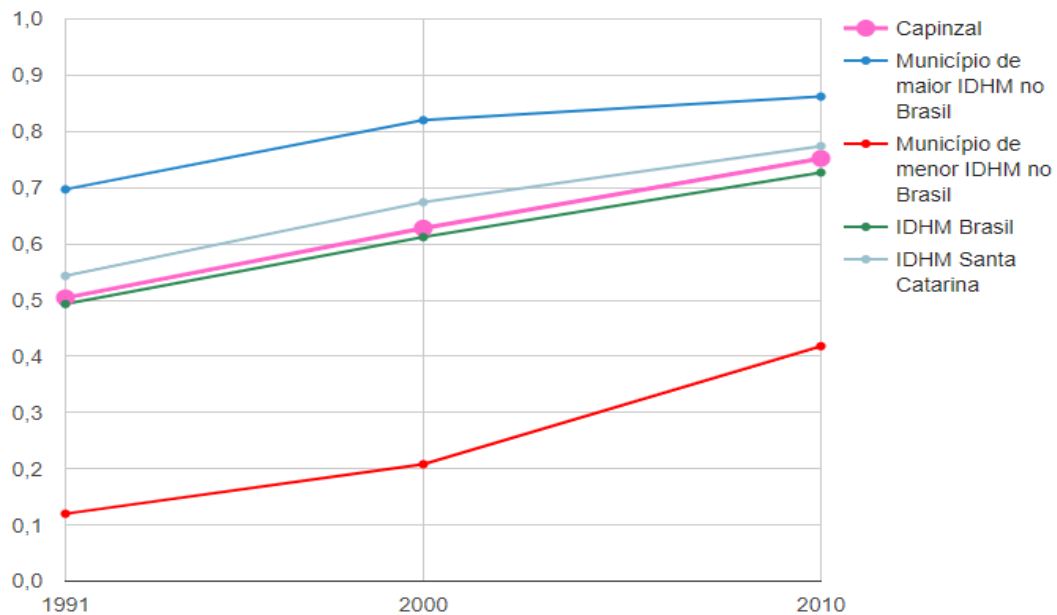
O presente capítulo tem como objetivo a análise operacional da implantação de uma unidade da Cooperativa Cresol no Município de Capinzal, no qual realizar-se-á a elaboração de planos e estratégias a fim de determinar os detalhes que possibilitarão o alcance dos objetivos globais da empresa.

2.1 DIMENSIONAMENTO DE MERCADO

O município de Capinzal, com 22,6 mil habitantes (aproximadamente 85,87% da população é urbana e 14,13% rural), é considerado de pequeno para médio porte e conta com 244 km de área territorial, localizando-se na microrregião de Joaçaba-SC. O referido município é considerado coirmão da cidade de Ouro-SC, cuja divisa se dá pelo Rio do Peixe, na qual existe há seis anos uma agência da Cresol Oeste Catarinense.

Segundo dados apresentados no Atlas Brasil, o Índice de Desenvolvimento Humano - IDH de Capinzal partiu de 0,504 em 1991 para 0,752 em 2010, o que classifica esse município na faixa de Desenvolvimento Humano Alto (IDHM entre 0,700 e 0,799). A dimensão que mais contribui para o IDHM do município é Longevidade, com índice de 0,869, seguida de Renda, com índice de 0,742, e Educação, com índice de 0,659. Na figura apresentada na sequência, é possível identificar a classificação no município em relação ao país.

Figura 1 - Evolução IDHM Capinzal – SC



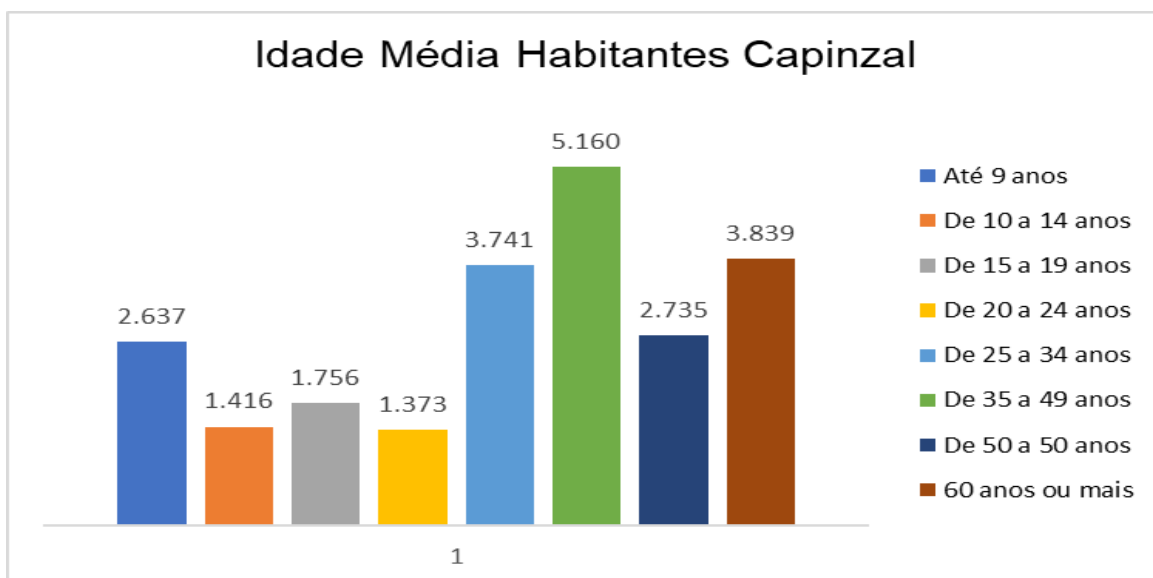
Fonte: Atlas Brasil.

Ainda, para fazer a análise da implantação da agência é importante destacar a informação da classificação por faixa etária e renda da população dentro da cidade onde se pretende atuar ou mesmo já está atuando. Este indicador é fator determinante para a projeção de alguns produtos e serviços oferecidos pelas agências Cresol.

Dos 22,6 mil habitantes de Capinzal, aproximadamente 18,7 mil possuem fonte de renda, correspondendo ao valor aproximado de 83% da população, o que está acima da média do estado de Santa Catarina no mesmo período (75,6% da população). Desses 18,7 mil habitantes, 14.324 correspondem a pessoas ativas e 4.381 inativas (aposentados e pensionistas).

Quanto à idade média das pessoas residentes em Capinzal em 2018, pode-se afirmar que se concentram no público de 25 a 49 anos, conforme exposto no gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Idade média habitantes Capinzal.



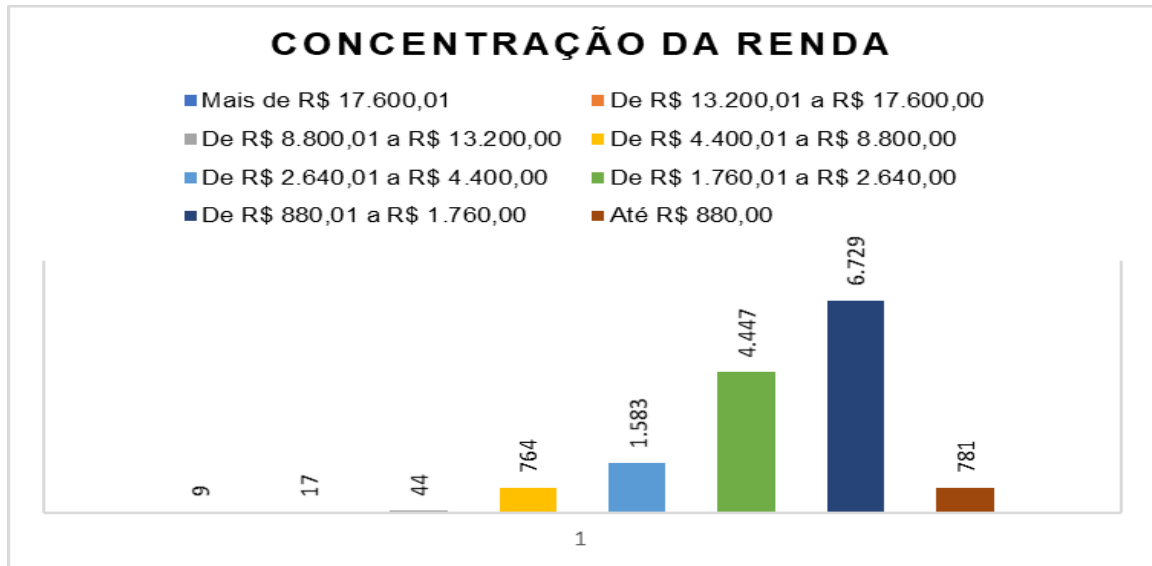
Fonte: Dados extraídos aplicativo pago projeções IBGE/Geofusion, 2019.

Atualmente a Cresol Baser está na fase de implantação do sistema de segmentação de carteiras, classificadas por faixas de rendimento. Nesse viés, pode-se ofertar produtos específicos conforme o público que cada analista gerencia em sua carteira negocial, obtendo maior produtividade e sustentabilidade tanto para o cooperado quanto para a cooperativa.

Nos últimos anos Capinzal teve elevação populacional de 9,10%, e da renda média familiar no percentual de 6,62%, atingindo o patamar de R\$ 3,9 mil (renda média familiar). Esse número é considerado bom em relação ao cenário brasileiro, no qual a renda média familiar é aproximadamente R\$ 4,3 mil.

Com base nos dados extraídos do IBGE/Geofusion (referência 2016) podemos verificar onde estão concentradas as rendas por faixa etária.

Gráfico 2 - Distribuição e/ou concentração da renda



Fonte: Dados extraídos aplicativo pago projeções IBGE/Geofusion, 2019.

2.1.1 Fatores econômicos

É de suma importância que os gestores conheçam de que forma o dinheiro circula no município, a fim de mensurar dados importantes que podem contribuir na construção do planejamento comercial da agência de relacionamento, principalmente no momento inicial da implantação. Dentre tantos indicadores relevantes, o Produto Interno Bruto – PIB, recebe destaque, eis que é através dele que se identificam os ramos da economia local que mais geram rentabilidade e que mais empregam direta ou indiretamente a população.

A economia de Capinzal é baseada na indústria e na agropecuária, desenvolvendo um comércio próspero e muito receptivo. Sua indústria e agropecuária são destaques nacionais e o município é sede de uma das maiores agroindústrias do país: BRF Brasil Foods AS.

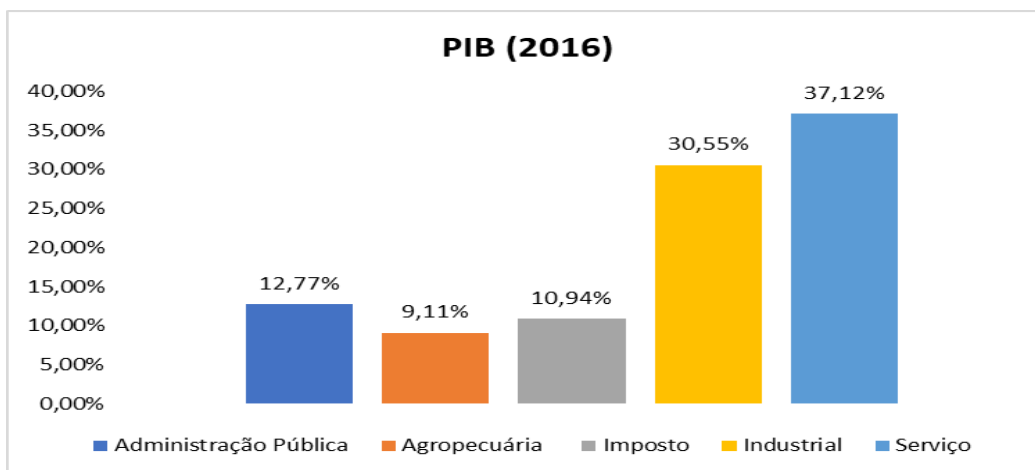
O parque industrial metalomecânico, em franco desenvolvimento, já faz de Capinzal referência nacional, ao passo que as duas maiores indústrias presentes no município. Ainda, há que se mencionar o potencial do ramo madeireiro, que se mostra presente desde a colonização. Estas modernas indústrias canalizam sua produção para o mercado interno e para as exportações, gerando empregos, renda e desenvolvimento.

A produção agrícola é bastante diversificada. O município possui solo e clima bastante favoráveis a várias culturas, destacando-se o milho, a soja, trigo, feijão, cevada, entre outros. Neste contexto de produção também merece destaque o cultivo da erva-mate e dos pomares de árvores frutíferas. Na pecuária destaca-se o rebanho bovino, suíno e também avicultura para a produção de frangos, cujos benefícios estendem-se de Capinzal para todo o Brasil e exterior. O comércio de Capinzal é constituído de mercados e lojas de pequeno, médio e grande porte, que atendem perfeitamente a população.

Quanto ao PIB, o setor de serviços representa 37,12%, enquanto o setor industrial corresponde a 30,05% e o setor agropecuário representa 9,11%, o que recebe destaque neste estudo, ao passo que o sistema Cresol atua historicamente e tornou-se referência no crédito agrícola.

Por fim, é de se ressaltar que o momento de readequação do mercado, buscando maior sustentabilidade junto aos outros públicos, gera um percentual maior da economia sendo movimentado na área urbana, o que se torna uma oportunidade de crescimento dentro do município.

Gráfico 3 - PIB Capinzal (2016)



Fonte: Dados extraídos aplicativo pago projeções IBGE/Geofusion, 2019.

2.1.2 Análise dos indicadores financeiros

Um planejamento faz-se de várias etapas e análises e os indicadores financeiros possuem grande relevância quando se pretende expandir. Desta forma,

além de olhar para a praça que se avalia aqui expandir, a pesquisa apresentará dados do município de Ouro também, tendo em vista que as duas cidades são coirmãs e o que divide geograficamente o centro comercial das duas cidades é apenas uma ponte de 100 metros de comprimento.

No município de Capinzal atuam seis 6 instituições financeiras: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco, Sicredi, Sicoob e Sulcredi. A seguir apresentamos dados apenas dos bancos privados localizados em Capinzal, informações foram extraídas do ESTBAN – Estatística Bancária Mensal por Município.

Tabela 1 – Empréstimos por instituição financeira em Capinzal

INSTITUICAO	OPERAÇÕES DE CRÉDITO	TÍTULOS DESCONT.	FIN.	FIN. AGRÍCOLAS	IMOB.	OUTROS CREDITOS
BCO DO BRASIL S.A.	244.068.295,00	23.579.256,00	7.717.382,00	190.193.924,00	11.019.551,00	11.413.339,00
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	156.869.617,00	26.660.621,00	5.673.327,00	148.146,00	128.332.235,00	5.059.266,00
BCO BRADESCO S.A.	6.714.798,00	3.298.975,00	0	3.400.171,00	0	15.652,00
TOTAL	407.652.710,00					

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019.

De acordo com os dados expostos acima, é possível perceber que o Banco do Brasil detém o maior volume de operações com grande concentração no crédito rural, seguido pela Caixa Econômica Federal-CEF destacando-se no crédito imobiliário.

Tratando-se de depósitos, a CEF tem o correspondente ao valor aproximado e expressivo de 60% dos depósitos e poupança da praça, seguida pelo Banco do Brasil com o montante de 31%. Os dados acima referidos foram extraídos do site do Banco Central com base no mês 02/2019, conforme apresentados abaixo:

Tabela 2 - Ativos por instituição financeira em Capinzal

INSTITUIÇÃO	POUPANÇA	DEPOSITOS A PRAZO	TOTAL POR INST.
BCO DO BRASIL S.A.	R\$ 56.533.119,00	R\$ 6.698.720,00	R\$ 63.231.839,00
CAIXA ECON. FEDERAL	R\$ 98.379.576,00	R\$ 17.667.571,00	R\$116.047.147,00
BCO BRADESCO S.A.	R\$ 7.933.065,00	R\$ 6.222.249,00	R\$ 14.155.314,00
		TOTAL PRAÇA	R\$193.434.300,00

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019.

A pesquisa também procurou identificar qual a representatividade das cooperativas de crédito nestes indicadores financeiros. Porém, as informações disponibilizadas pelo Banco Central ainda são restritas se comparadas aos dados bancários. Dessa forma, considerando também que nenhuma delas é cooperativa singular e sim posto de atendimento, a pesquisa não traz os números específicos, acreditando-se que as cooperativas Sicredi e Sicoob recebem o maior destaque em Capinzal.

No município de Ouro, há atualmente um posto de atendimento do Banco do Brasil, Sicoob, Sicredi, Sulcredi e Cresol.

No que diz respeito à Cresol, os indicadores são os seguintes:

Tabela 3 – Indicadores Cresol Ag. Ouro

Ag. Cresol Ouro	
Dep. A prazo	6.870.547,00
Dep. A vista	317.432,00
Cota Capital	1.848.166
	9.036.145,00

Fonte: Cresol, 2019.

2.2 PROJEÇÃO DE INSERÇÃO E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Para Chiavenato (2007), o planejamento estratégico é:

“a determinação da futura postura da empresa, com especial referência à sua postura quanto aos seus produtos/mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus executivos, seus empregados e certas instituições externas”.

Ou seja, o planejamento estratégico é elaborado a partir de uma análise ambiental, organizacional e de estratégias, como a estratégia será construída, formulada, implementada, avaliada e aplicada.

Constitui a sequência de atividades dentro da empresa que conduz à gestão estratégica do negócio. Com base nesta teoria, serão apresentadas a seguir as projeções dos principais indicadores que nortearão os trabalhos de implantação de agência de relacionamento.

2.2.1 Carteira Capinzal

Aplicando-se o estudo ao caso concreto, vê-se que o Sistema Cresol Baser terá duas agências bem próximas. O intuito nada mais é que fortalecer a marca da Cresol na região, com equilíbrio financeiro e visando à geração de sobras, com as duas agências conquistando espaço, contribuindo para o desenvolvimento dos municípios e gerando sustentabilidade para a cooperativa Cresol Oeste Catarinense.

Sendo assim, a pesquisa trabalha com a hipótese de que os sócios da agência de Ouro residentes em Capinzal migrem sua carteira para a nova agência, neste formato o sistema gerará credibilidade e fica evidente o alinhamento e comunicação entre as duas equipes. Ainda há a possibilidade da ocorrência de um ajuste fino, no qual os sócios que residem em Capinzal continuem sendo atendidos em Ouro devido à afinidade que possa ter com algum colaborador, permitido pelo sistema Cresol Baser.

Tabela 4 – Demais índices Agência Ouro

	Ag. Ouro Atual
Ativos Cresol	R\$19.064.163,97
Número de Sócios	826
Cota Capital	R\$1.848.166,00
Dep. A Prazo	R\$6.870.547,00
Dep. A Vista	R\$317.432,00
Repasse	R\$10.028.018,97
Carteira Comercial	R\$8.290.472,00
Limite Disponível	R\$1.355.584,00
Uso do Limite	R\$297.742,73
Refinanciamento	R\$543.578,18
Prejuízo	R\$843.547,96

Fonte: Cresol, 2019.

No campo Ativos Cresol consideram-se os montantes em cota capital, depósitos a prazo, a vista e créditos de repasse. Assim, a agência de Ouro, com o montante de 19 milhões de ativos é considerada agência de médio porte dentro do Sistema Cresol Baser.

Deve-se destacar, ainda, que a agência possui uma carteira de 18 milhões em créditos concedidos entre repasse e carteira comercial, assemelhando-se as duas em percentual próximo à casa de 50%.

Pode-se então dizer que a agência consegue sustentabilidade, situação positiva no cenário de transição do sistema, no qual a maioria das cooperativas possuem cerca de 70% de repasse e 30% de carteira comercial.

Observa-se ainda na carteira comercial que a agência não possui curva de equilíbrio própria, sendo composta a curva de equilíbrio por 100% do capital, 70% do depósito a prazo e 30% do depósito à vista.

Atualmente a agência utiliza da curva da própria cooperativa Oeste Catarinense e não possui contabilidade própria para pagar *spread* às demais agências.

A contabilidade por agências está em estudo dentro do sistema e, pelo que foi apresentado no ano de 2019, vê-se que a agência de Ouro tem resultado médio mensal de R\$ 65.000,00.

Calculando uma projeção com a carteira de depósito a prazo sustentável (que gere curva de equilíbrio própria) ou o pagamento de *spread* à outra agência, ainda assim a agência de Ouro teria em média R\$ 59.000,00 como resultado por mês. Quanto à curva, a agência possui planejamento interno que busca melhorar neste indicador.

As tabelas a seguir trazem informações do balancete, despesas e receitas da agência Cresol de Ouro em março de 2019.

Tabela 5 – Balancete Agência Ouro mês de março 2019

1.1	Circulante	R\$	20.501.809,91
1.2	Funding Disponível	-R\$	2.042.098,43
1.1.1	Disponibilidade	R\$	1.199.310,52
1.1.3	Operações de Crédito	R\$	18.830.116,72
1.1.3.1	Uso de Adiantamento a Depositantes	R\$	1.451,34
1.1.3.2	Carteira de Crédito Comercial	R\$	8.285.860,73
1.1.3.2.1	Crédito Pessoal/Consumo	R\$	7.271.174,10
1.1.3.2.2	Limite de Cheque Especial	R\$	193.362,08
1.1.3.2.3	Crédito Rural Recursos Próprios	R\$	821.324,55
1.1.3.3	Carteira de Crédito Repasse	R\$	10.861.405,08
1.1.3.3.1	Crédito Repasse – Custeio	R\$	4.211.613,29
1.1.3.3.2	Crédito Repasse – Investimento	R\$	5.797.550,17
1.1.3.3.3	Procapcred	R\$	852.241,62
1.1.3.4	Provisão da Carteira Total	-R\$	318.600,43
1.1.3.4.1	Provisão do Adiantamento a Depositante	-R\$	69,87
1.1.3.4.2	Provisão da Carteira Própria	-R\$	233.114,57
1.1.3.4.3	Provisão do Cheque Especial	-R\$	1.878,26
1.1.3.4.4	Provisão da Carteira de Repasses	-R\$	83.069,16
1.1.3.4.5	Provisão do Cartão de Crédito	-R\$	468,57
1.1.4	Outros Créditos	R\$	472.382,67
1.1.4.1	Demais Créditos	R\$	472.382,67
1.3	Permanente	R\$	717.130,40
1.3.1	Investimento Permanente	R\$	375.228,89
1.3.2	Imobilizado	R\$	341.901,51
3.1.1	Depósitos	R\$	8.384.800,99
3.1.1.1	Depósitos à vista	R\$	2.015.396,50
3.1.1.2	Depósitos a prazo	R\$	6.369.404,49
3.1.3	Obrigações por Empréstimos	R\$	10.861.405,08
4	Patrimônio Líquido	R\$	1.959.145,54
	Capital		
4.1	Social	R\$	1.818.952,00
4.2	Reservas	R\$	140.193,54
9	Controle	R\$	848.669,39
9.1	Carteira de Coobrigação – Custeio	R\$	-
9.2	Carteira de Coobrigações – Investimento	R\$	-
9.3	Carteira em Prejuízo	R\$	848.669,39

Fonte: Diretoria da Cresol Oeste Catarinense, 2019.

Tabela 6 – Receitas e Despesas Agência Ouro em março de 2019

1	Resultado Financeiro	R\$	70.118,82
1.1	Resultado Operacional Comercial	R\$	87.153,31
1.1.1	Resultado Bruto Da Intermediação Financeira	R\$	146.058,96
1.1.1.1	Receitas Da Intermediação Financeira	R\$	238.786,02
1.1.1.1.1	Receita de Uso de Adiantamento	R\$	613,07
1.1.1.1.2	Receita Limite de Cheque Especial	R\$	21.185,21
1.1.1.1.3	Receita Crédito Pessoal/Consumo	R\$	151.084,88
1.1.1.1.4	Receita Crédito Rural - Recursos Próprios	R\$	12.813,06
1.1.1.1.5	Receita Crédito Rural – Custeio	R\$	12.420,28
1.1.1.1.6	Receita Crédito Rural – Investimento	R\$	14.718,33
1.1.1.1.7	Receita Procapcred	R\$	4.884,62
1.1.1.1.8	Receita Dep. Intercooperativos	R\$	17.698,49
1.1.1.1.9	Recuperação de Prejuízos	R\$	3.368,08
1.1.1.2	Despesas De Intermediação Financeira	-R\$	92.727,06
1.1.1.2.1	Despesas com Captações	-R\$	31.233,82
1.1.1.2.2	Despesas com Provisão	-R\$	20.402,57
1.1.1.2.3	Despesas Repasses	-R\$	41.090,67
1.1.1.3	Resultado De Serviços	R\$	32.963,91
1.1.1.3.1	Receita de Serviços	R\$	22.832,06
1.1.1.3.2	Rendas Spread Repasse	R\$	10.131,85
1.1.1.4	Despesas Administrativas	-R\$	59.108,47
1.1.1.4.1	Despesas com Depreciação	-R\$	4.089,69
1.1.1.4.2	Despesas Administrativas da Agência	-R\$	12.263,86
1.1.1.4.3	Despesas Administrativas Rateio	-R\$	33.216,47
1.1.1.4.4	Despesas Serviços Sistema Financeiros	-R\$	2.713,76
1.1.1.4.5	Despesa com Água	R\$	-
1.1.1.4.6	Despesa com Energia Elétrica	-R\$	932,58
1.1.1.4.7	Despesa com Aluguel	-R\$	4.244,44
1.1.1.4.8	Despesa com Correio	-R\$	30,75
1.1.1.4.9	Despesa com Telefone	R\$	-
1.1.1.4.10	Despesa com Internet	R\$	-
1.1.1.4.11	Despesa com Serviço de Limpeza	R\$	-
1.1.1.4.12	Despesa com Serviço de Vigilância e Segurança	R\$	-
1.1.1.4.13	Despesas com Combustíveis	R\$	-
1.1.1.4.14	Despesas com Diárias em Viagens	R\$	-
1.1.1.4.15	Despesas com Alimentação e Viagens	-R\$	68,28
1.1.1.4.16	Despesas com Reembolso de KM	-R\$	1.193,64
1.1.1.4.17	Despesas com Patrocínios e Doações	-R\$	55,00
1.1.1.4.18	Despesas com Manutenção de Veículos	R\$	-
1.1.1.4.19	Despesas com Reparos de Instalações	-R\$	300,00
1.1.1.5	Outras Receitas Operacionais	R\$	30.376,25
1.1.1.5.1	Outras Receitas	R\$	4,10
1.1.1.5.2	Demais Receitas	R\$	30.372,15
1.1.1.6	Outras Despesas Operacionais	-R\$	80.171,83
1.1.1.6.1	Demais Despesas	-R\$	74.267,16

1.1.1.6.2	Despesas com Rateio Confederação	-R\$	5.769,74
1.1.1.6.3	Despesas com Rateio Custo Internet Banking	-R\$	134,93
1.2.1.1	Receitas Não Operacionais	R\$	-
1.2.1.1.1	Receitas Não Operacionais	R\$	-

Fonte: Diretoria da Cresol Oeste Catarinense, 2019.

Diante da análise feita entre as demais agências da Oeste Catarinense, avaliando número de sócios, carteiras, tempo de praça, produtos ofertados, operacional e despesas, a agência Ouro recebe destaque entre as mais sustentáveis.

Na hipótese de migrar a carteira de sócios residente em Capinzal, as duas agências teriam este cenário:

Tabela 7 - Divisão das carteiras por município

	Ag. Ouro Atual	Ag. Capinzal	Representa	Ag. Ouro	Representa
Ativos Cresol	R\$19.064.163,97	R\$1.873.776,00	10%	R\$17.190.387,00	90%
Número de Sócios	826	341	41%	485	59%
Cota Capital	R\$1.848.166,00	R\$439.568,00	24%	R\$1.408.598,00	76%
Dep. A Prazo	R\$6.870.547,00	R\$1.070.147,23	14%	R\$5.800.400,28	84%
Dep. A Vista	R\$317.432,00	R\$3.928,00	1%	R\$313.504,00	99%
Repasse	R\$10.028.018,97	R\$360.134,41	3%	R\$9.667.885,51	97%
Carteira Comercial	R\$8.290.472,00	R\$3.138.706,50	38%	R\$5.151.766,00	62%
Limite Disponível	R\$1.355.584,00	R\$380.050,00	28%	R\$975.534,00	72%
Uso do Limite	R\$297.742,73	R\$105.984,73	64%	R\$191.758,00	36%
Refinanciamento	R\$543.578,18	R\$105.458,08	19%	R\$438.120,10	81%
Prejuízo	R\$843.547,96	R\$318.267,84	37%	R\$525.280,00	63%

Fonte: Cresol, alterado pela autora, 2019.

Nota-se que os três indicadores de destaque na agência de Capinzal com a atual carteira seriam os sócios com 41%, a carteira comercial com 38% da carteira existente e 64% da carteira de uso do limite, o que demonstra o campo para liberação de crédito comercial na praça.

2.2.2 Projeção dos indicadores

Entendendo que se chegou ao ponto mais relevante da pesquisa, salienta-se que a projeção se deu com todo o estudo realizado até aqui bem como com o

conhecimento empírico adquirido na curta carreira profissional e a busca de informações com parceiros que realizaram outros estudos de viabilidade de agência e também realizaram a prática de dentro e fora do Sistema Cresol Baser.

Utiliza-se na tabela a seguir a projeção para 3 anos, tendo em vista ser o período solicitado nos projetos dentro do sistema, considerando a carteira já existente.

Tabela 8 – Carteira já existente

Carteira Existente Capinzal	
Cooperados	341
Depósitos à vista	R\$3.928,00
Depósitos a prazo	R\$1.070.147,23
Capital Social	R\$439.568,00
Repasse	R\$360.134,41
Carteira Recurso Próprio	R\$3.138.706,50

Fonte: A autora, 2019

Tabela 9 – Projeção de indicadores por semestre

Previsões Financeiras						
Indicador	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semestre 1	semestre 2	semestre 3	semestre 4	semestre 5	semestre 6
Cooperados	400	500	625	750	875	1000
Depósitos à vista	300.000,00	700.000,00	950.000,00	1.200.000,00	1.500.000,00	2.000.000,00
Depósitos a prazo	2.139.759,50	4.279.519,00	5.349.579,00	6.419.279,87	7.489.159,84	8.559.039,82
Capital Social	800.000,00	1.000.000,00	1.250.000,00	1.500.000,00	1.750.000,00	2.000.000,00
Repasse	2.421.778,00	4.843.556,00	5.812.266,75	7.749.689,00	8.607.377,00	9.465.065,00
Carteira Comercial	3.363.075,00	3.786.026,00	4.732.532,50	5.679.039,00	6.627.045,55	7.575.052,00
Total de Ativos	5.661.537,50	10.823.075,00	13.361.845,75	16.868.968,87	19.346.536,84	22.024.104,82

Fonte: A autora, 2019.

O volume de Ativos Administrado está representado pela fórmula:

$$DV + DP + CS + CR = \text{Ativos Administrados}$$

O depósito à vista leva em consideração a grande massa de empresas prestadoras de serviços instaladas e gerando oportunidades de utilização dos produtos de cobrança, domicílio bancário, e o volume que a praça possui.

Já o indicador de depósito a prazo considera o volume disponível na praça dividido pelo número de habitantes e multiplicado pelo número de sócios projetados, levando em conta ainda que, no primeiro ano, o foco concentra-se na busca de recurso de depósitos.

O capital social diz respeito de em média 10% dos créditos projetados, ao passo que já é existente uma carteira de aproximadamente meio milhão, fazendo-se necessário para compor a curva de equilíbrio e principalmente por gerar segurança aos cooperados.

Mesmo que o público urbano se destaque pela rentabilidade, e na praça é o que possui maior relevância em número de habitantes, acredita-se que o público rural tenha referência forte dentro do Sistema Cresol e isso deve ser usado como estratégia para atrair poupadores no primeiro ano, onde o crédito repassado é carro chefe para o público. No primeiro ano projeta-se alcançar 2,5% do crédito rural acessado na praça, no segundo ano 4% e no terceiro ano 4,8%.

A carteira de crédito comercial, por fim, considera o volume liberado na praça pelas instituições financeiras privadas dividido pelo número de habitantes, reduzindo em 20% esta média (em torno de 44% dos habitantes possuíam renda menor que R\$ 2.640,00 no ano de 2016), multiplicado pelo número de sócios.

Considerando a carteira comercial já existente, é notável que no primeiro ano não se projeta um valor tão expressivo. Isso se dá pela possibilidade da agência necessitar a busca de recursos no primeiro ano para ter curva de equilíbrio própria (*funding*).

Tabela 10 – Curva de Equilíbrio Projetada

Curva de Equilíbrio			
Capital Social	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ 2.000.000,00
Depósitos à vista	R\$ 210.000,00	R\$ 360.000,00	R\$ 600.000,00
Depósitos a prazo	R\$ 2.995.663,30	R\$ 4.493.495,91	R\$ 5.991.327,88
Liquidez	R\$ 4.205.663,30	R\$ 6.353.495,91	R\$ 8.591.327,88

Fonte: A autora, 2019.

A curva de equilíbrio está representada pela seguinte fórmula:

$$100\% \text{ CS} + 30\% \text{ DV} + 70\% \text{ DP} = \text{Liquidez}$$

2.2.3 Estratégias de participação e inserção no mercado

Entender o mercado onde está se inserindo, a concorrência, as oportunidades e ameaças que estão sinalizando é o primeiro passo para ampliar mercado. Sendo assim não há melhor ou pior estratégia, há a mais apropriada para um ou para outro momento.

Segundo Chivenato (2007):

Para conhecer uma empresa, é preciso compreender também o contexto no qual ela está inserida. O ambiente representa todo o universo que envolve externamente a empresa; é tudo aquilo situado fora dela. O ambiente é a própria sociedade que, por sua vez, é constituída de outras empresas e organizações, clientes, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras etc.

Olhando para as cooperativas de crédito, é notável que atuam em nichos semelhantes aos dos bancos múltiplos, não apenas quanto ao público, mas também quanto aos produtos e serviços prestado. Apesar de atuar de forma semelhante, as cooperativas buscam a maximização dos benefícios aos cooperados. Tendo em vista esta realidade e considerando que a projeção é ousada para a agência de Capinzal, acredita-se que alguns fatores são críticos para alcançar tais objetivos.

A assertividade do local de instalação da agência recebe destaque, a pesquisa expõe uma sugestão que pode ou não ser aceita pela diretoria da Oeste Catarinense. Isso porque a opção por instalar a cooperativa em um bairro ou em uma outra rua do centro de Capinzal pode interferir nos resultados obtidos.

A estrutura para atendimento ao público planejada nesta pesquisa é uma sala de ao menos 360m², com escopo de agregar visibilidade à marca, com autoatendimento (*commodity*) e design moderno, acompanhando o *layout* 2.0 atualmente aderido pelas agências Cresol.

O ponto mais relevante para o sucesso da agência no atingimento de resultados é a assertividade na contratação da equipe de trabalho da agência Capinzal. Historicamente, dentro do sistema Cresol, contratava-se uma equipe de colaboradores, geralmente 2, designavam-se as funções e aprendia-se o trabalho na prática, transparecendo um certo amadorismo aos associados.

Hoje a Cresol adota uma postura diferenciada em relação ao passado, a equipe mínima deve ser composta por 4 profissionais. Na pesquisa em questão

projetou-se uma equipe com 6 profissionais: 1 gerente, 2 analistas de negócios, 2 assistentes de negócios e 1 caixa.

Nesse diapasão, ainda há que se entender que existe a necessidade da área negocial (gerente e analistas) disporem de experiência na área, e conseqüentemente ter um custo de folha salarial um pouco acima do que é tratado como base hoje dentro do sistema. Importante ressaltar ainda a necessidade de treinamento e conhecimento do sistema Cresol Baser. Estes e outros pontos podem impactar no atingimento de resultado.

O sistema Cresol procura formar parcerias que tem o escopo de agregar soluções aos cooperados. Conseqüentemente as referidas parcerias promoverão a divulgação da marca Cresol bem como a ampliação dos negócios dentro da agência de relacionamento e na região que ela está inserida, como exemplo convênios com empresas de assistência técnica, casas agropecuárias, organizações sindicais, associações comerciais, entre outros meios coletivos de organização social que tenham o objetivo de promover o desenvolvimento do município.

Atualmente na agência de Ouro as parcerias são muito fortes, o que vem a beneficiar o sistema como um todo, trazendo neste momento oportunidade para a futura agência a ser inaugurada.

No público urbano e empresarial a Cresol conta com o apoio da Associação Comercial Acirp, que dispõe de 250 empresas associadas e possui convênio de taxas especiais nas modalidades de crédito, que poderá ser ampliada à agência de Capinzal.

Quanto ao agronegócio, a agência de Ouro deu um salto de 72% nos últimos 18 meses, cujo resultado deu-se por vários fatores: segmentação da carteira; profissional capacitado; parcerias com 2 escritórios de assistência técnica que promovem indicações e agilidade nos trabalhos prestados; parcerias com 5 concessionárias de máquinas e equipamentos, as quais buscam negócios no município e indicam, ou informam à equipe da agência quanto à negociação, oportunizando novos cooperados e efetividade; e o relacionamento estreito com a administração pública, no qual atualmente a gerente pertence ao Conselho de Desenvolvimento Econômico do município, tendo conhecimento instantâneo de quem está investindo nas propriedades, podendo oportunizar melhores condições para os agricultores e empresários.

Acredita-se que as parcerias fortalecem o laço entre cooperativa x cooperado x comunidade. Com a abertura da agência, sugere-se que a equipe da área comercial realize visitas junto a equipe já existente na agência de Ouro reafirmando as parcerias existentes e conquiste novas junto aos estabelecimentos que estão diretamente ligados às atividades econômicas dos cooperados (demais associações; sindicatos; cooperativas; comércio local; agropecuárias; igrejas; escolas; prefeitura; câmara de dirigentes lojistas; câmara de vereadores entre outros).

Entende-se que com o decorrer do tempo, parcerias como as anteriormente citadas são um grande diferencial, ao passo que promovem e engrandecem o relacionamento, principalmente hoje em um momento que o mundo se torna digital. Assim, com várias instituições físicas ou digitais atuando no mesmo segmento, as parcerias transformam-se em leques de oportunidades de negócios.

2.3 DIRETRIZES SISTÊMICAS – PESSOAS

Atualmente o setor de Gente & Gestão do Sistema Cresol Baser possui diretrizes claras, critérios imprescindíveis e processos de recrutamento e seleção qualificados. Tudo isso visa a atrair profissionais com capacidade de agregar valores e estar em sintonia com a missão e visão da Cresol.

O processo de recrutamento e seleção é realizado por profissionais capacitados da área e acompanhado pela diretoria e gerência das cooperativas, respeitando sempre as etapas estipuladas no Manual de Políticas Institucionais do setor. Na mesma política apresenta-se um plano de carreira aos colaboradores, no qual existe um planejamento para promoções, faixas salariais para cada cargo com a estipulação de um salário base e um teto, entre outros.

Este modelo de trabalho possibilita e flexibiliza a negociação salarial quando surge a necessidade ou oportunidade de contratar um profissional com experiência. Chiavenatto (2007) acredita que:

“a base fundamental do trabalho de cada administrador – seja ele do nível institucional, intermediário ou operacional - Está na sua equipe. Ela constitui sua unidade de ação, a sua ferramenta de trabalho. Com ela e através dela, o administrador alcança metas e produz resultados.”

Tratando-se da implantação da Agência de Relacionamento de Capinzal, a pesquisa trabalha com a sugestão de que a equipe de colaboradores inicie com 6

pessoas, quadro que corresponde ao atual na agência vizinha de Ouro. Assim, a referência diz respeito a 1 gerente de agência; 2 analistas de negócios (estas funções preferencialmente com experiência e conhecimento da praça); 2 assistentes de negócios e 1 caixa.

Orienta-se ainda que uma parte da equipe que trabalhará em Capinzal tenha a oportunidade de trabalhar 3 meses antes da abertura na agência de Ouro, com o escopo de adquirir experiência de sistema Cresol. Além disso, é prudente que se inicie a busca por novos associados para agência de Capinzal, auxiliando a criação de um corpo e referência antes da inauguração, além do alinhamento da equipe e avaliação dos novos colaboradores contratados.

Ainda, tendo em vista que as duas agências serão bem próximas e pertencentes à mesma cooperativa, é prudente de que a comunicação entre as duas seja extremamente alinhada. Para tanto, sugere-se que no máximo dois colaboradores de Ouro sejam transferidos para a agência de Capinzal e tornem-se a referência da carteira capinzalense hoje existente na agência de Ouro e que migrará para a nova agência de relacionamento, promovendo conforto e segurança aos cooperados.

Neste formato, a Cresol Oeste Catarinense avaliará se as sugestões são plausíveis para sua realidade, ao passo que é a maior interessada em promover a sustentabilidade das duas agências.

No título a seguir serão apresentados os perfis desejados para cada função, bem como o organograma da agência de relacionamento.

2.3.1 Perfil dos profissionais

A equipe deve ser constituída por pessoas com diferentes competências que, no conjunto, sejam essenciais ao cumprimento da tarefa e ao alcance dos objetivos.

Assim, o ideal é cada um dos membros tenha uma ou mais dessas competências de modo que a equipe possua todas elas. Isso significa diversidade: as situações e os problemas são vistos e abordados por vários ângulos diferentes.

- Gerente de Agência - Tem como missão: Responder pela gestão e administração da unidade de atendimento, executando prioritariamente atribuições de desenvolvimento e expansão, efetivação de negócios e coordenação de equipe. Deverá possuir as seguintes competências: Visão sistêmica; capacidade de organização e planejamento; capacidade de lidar com a mudança; capacidade de trabalhar com metas e resultados; capacidade de estabelecer prioridades; liderança; habilidade na gestão de pessoas e equipes; boa comunicação; iniciativa e pro atividade.

- Analista de Negócios - Tem como missão: Identificar negócios potenciais com cooperados e apresentar soluções financeiras de acordo com o seu perfil e necessidades, a fim de desenvolver as carteiras quanto ao aumento de cooperados e ampliação da penetração de produtos e serviços. Deverá possuir as seguintes competências: Visão sistêmica; capacidade de organização e planejamento; capacidade de estabelecer prioridades; capacidade de trabalhar com metas e resultados; habilidades de negociação; persuasão; boa comunicação; boa interação social.
- Assistente de negócios - Tem como missão: Auxiliar os processos de negócios executados aos cooperados de acordo com as suas necessidades, observando normas e procedimentos determinados pelo Sistema. Deverá possuir as seguintes competências: Habilidade de negociação; flexibilidade; capacidade de organização; capacidade de estabelecer resultados; boa comunicação; boa interação social.
- Caixa: Tem como missão: Manter a guarda de valores e talões de cheque. Proceder a abertura, conciliação e o fechamento diário de caixa, conferindo documentos, atendendo aos cooperados no que se refere a movimentação de conta, pagamentos e transferências. Deverá ter como habilidade: Capacidade de organização, agilidade e presteza, facilidade com números e valores, iniciativa, proatividade e boa comunicação.

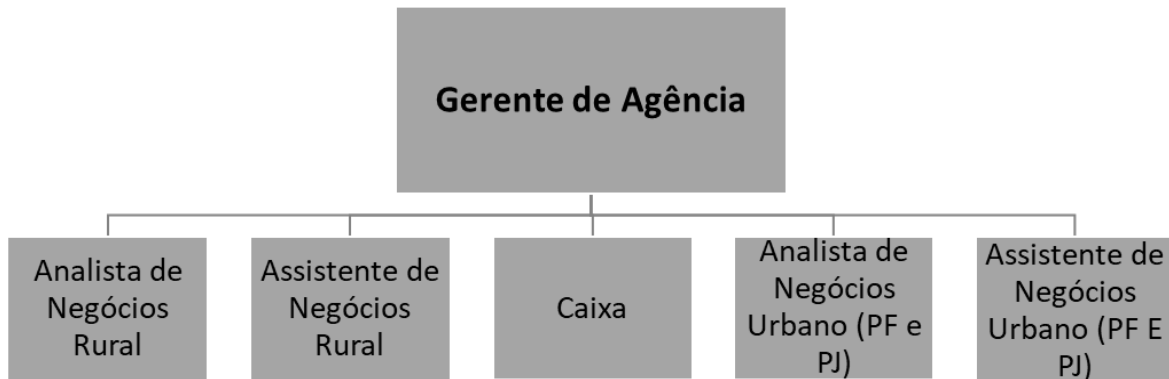
Em todas as contratações devem ser observados os pré-requisitos estabelecidos na descrição dos cargos. Será de responsabilidade do profissional de Gente & Gestão, realizar o levantamento de informações pessoais e profissionais dos candidatos analisando inclusive os aspectos sociais e comportamentais.

2.3.2 Organograma

O organograma é o gráfico que representa visualmente a estrutura organizacional de uma instituição ou empresa. O principal propósito deste modelo estrutural é apresentar a hierarquização e as relações entre os diferentes setores da organização.

Como destacado no capítulo anterior, a sugestão da pesquisa é de uma equipe inicial com 6 colaboradores, cuja hierarquia interna da Agência de Relacionamento de Capinzal assim reflete:

Organograma 1 - Equipe agência Capinzal



Fonte: A Autora (2019).

Como mencionado em outros tópicos da pesquisa, atualmente a Cresol tem trabalhado a segmentação das carteiras no modo públicos e rendas, originando cerca de 9 perfis de segmentação. Inicialmente a agência de Capinzal buscará segmentar em público urbano e rural, podendo os analistas, juntamente com assistentes, prestarem atendimento em mais do que uma carteira segmentada, o que trará autonomia e agilidade para o atendimento dos associados.

Vale salientar que a política de funcionamento permite que dentro da função assistente de negócios exerça-se eventualmente as atividades de caixa, podendo assim realizar a cobertura do horário de almoço do outro colaborador.

Assim, seguindo os níveis hierárquicos, a unidade estará subordinada aos Diretores Executivos, os quais deverão acompanhar o andamento e desempenho tanto dos indicadores financeiros/econômicos quanto da equipe.

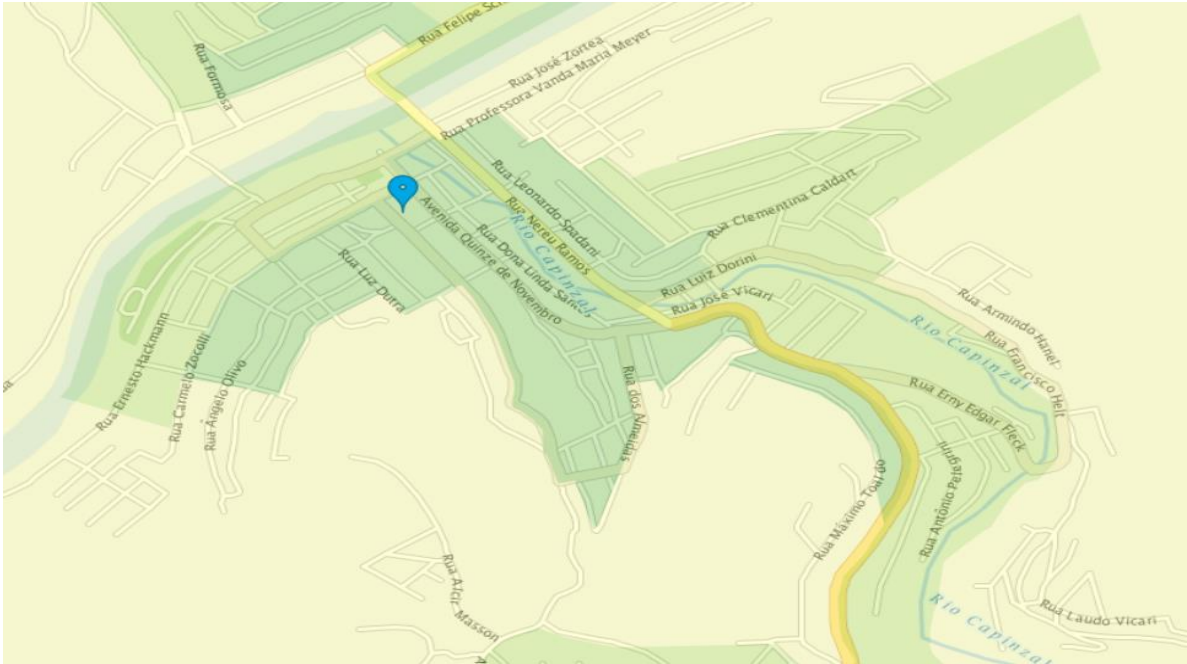
2.4 LOCALIZAÇÃO

Entende-se que a localização de uma nova agência vem de um processo decisório importante, mormente porque se for de difícil acesso a probabilidade dos associados chegarem até a agência será relativamente menor.

Acredita-se então que o melhor lugar é junto ao núcleo financeiro já existente na comunidade, possibilitando uma boa comunicação visual. Para chegar a essa conclusão, buscou-se junto à ferramenta Geofusion indicadores que visam a identificar regiões, perfis e outros requisitos imprescindíveis para o que o empreendimento/negócio alcance um nível de assertividade elevado.

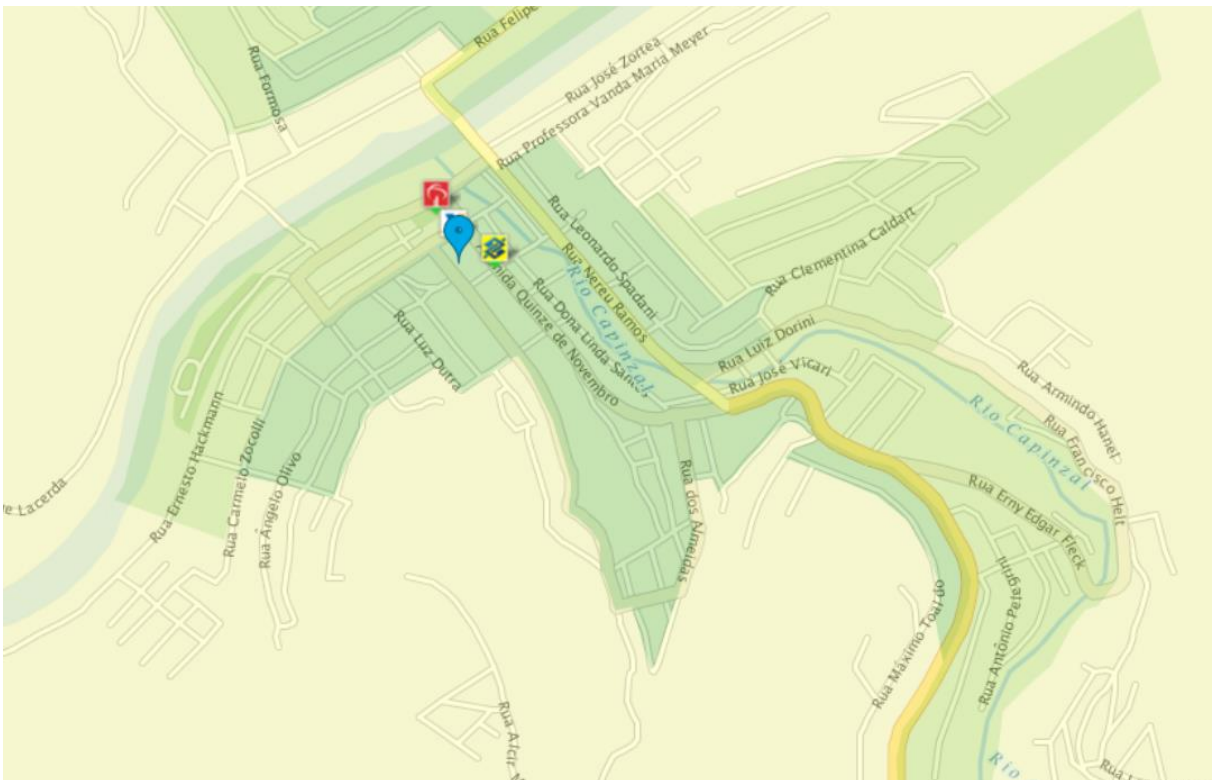
Um dos primeiros pontos a ser pesquisado, conforme mencionado anteriormente, foi identificar a localização das demais agências e onde está a maior concentração de PEA – Pessoas Economicamente Ativas, conforme o mapa abaixo:

Figura 2 – Mapa Parcial Capinzal - Calor de recursos sem os Bancos



Fonte: IBGE/Geofusion, 2019.

Figura 3 – Mapa Parcial Capinzal – Calor de Recursos com os Bancos



Fonte: IBGE/Geofusion, 2019.

Em ambos os mapas aqui apresentados, evidencia-se que a concentração de recursos na área central da Avenida XV de Novembro é independente da presença dos bancos (dados de 2016), ou seja a melhor localização é estar próximo a eles mesmo assim. As cooperativas Sicoob e Sicredi estão localizadas bem próximas ao Bradesco, enquanto o Sulcredi aguarda a finalização de uma sala comercial na Rua Narciso Barison (dentro do mapa de calor) para realizar a mudança das instalações.

Outra informação importante que o mapa traz é a distância do mapa de calor entre Capinzal e Ouro. Na parte superior do mapa há uma linha azul que ilustra o Rio do Peixe, que é o rio que separa as duas cidades.

Dito isso, salienta-se que a indicação dos gestores é de que a Agência de Relacionamento de Capinzal esteja localizada na Avenida XV de novembro, ao passo que é a principal rua da cidade, concentrando o maior número de comércios e circulação de pessoas.

Quanto aos espaços disponíveis na rua principal, nota-se atualmente que estão escassos, eis que se tratam dos melhores pontos da cidade. Entretanto, no mês de maio de 2019 iniciaram-se as obras para a construção de um edifício em um terreno central e, quando pronto, serão instaladas uma farmácia e o setor administrativo de outras duas unidades farmacêuticas, com a consequente liberação de uma sala ampla e de esquina que fica entre o Banco do Brasil e a Caixa Econômica, cujo custo de aluguel é de aproximadamente R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais).

Por fim, no que tange ao estacionamento, a cidade trabalha com estacionamentos pagos em todo o centro, ou seja, independentemente de onde se instalar a Agência dentro da área de calor, não haverá vasto estacionamento disponível.

3 PLANO OPERACIONAL

Considerando o plano operacional a ser intentado, versará o presente capítulo acerca do histórico do cooperativismo no decorrer do tempo, notadamente até a implantação da Cresol Oeste Catarinense.

Buscará ainda a demonstração dos fatores econômicos e a organização da agência a ser implantada, principalmente no que diz respeito às carteiras de investimento bem como a organização em relação às diretrizes sistêmicas e quadro de pessoas.

3.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO ATÉ CRESOL OESTE CATARINENSE

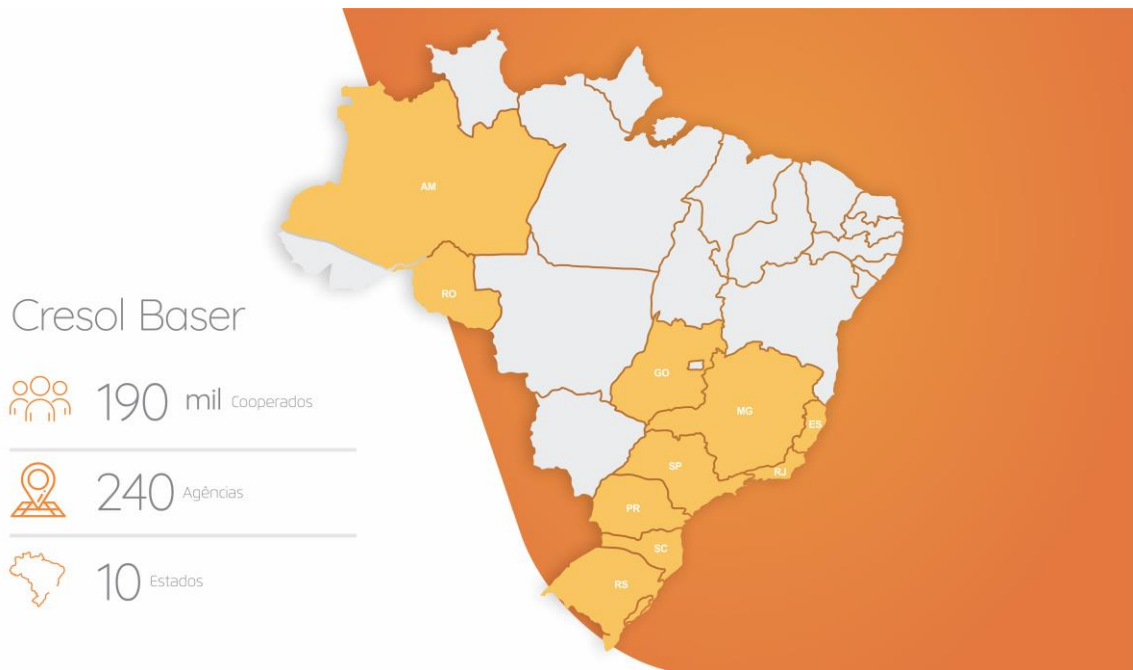
O surgimento do cooperativismo deu-se em 21 de Outubro de 1844, em Manchester, na Inglaterra, onde 28 tecelões fundaram a “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale” com o objetivo principal de evitar a exploração a que estavam submetidos, e buscar melhores condições de trabalho e de vida para seus cooperados. Mundialmente, com o passar dos anos, o exemplo apresentado pela comunidade inglesa de Rochdale, foi reconhecido para a solução de inúmeros problemas socioeconômicos como fórmula democrática, organizada e autônoma.

Foi com essas características que o Cooperativismo se espalhou pelo mundo e chegou ao Brasil, por meio de imigrantes europeus, e conseqüentemente foi ampliado e também remodelado pelas próprias características do povo brasileiro, movidos por fatores de ordem econômica, social e cultural.

No ano de 1902, vários colonos incentivados pelo Padre Theodor Amstad, fundaram a primeira Cooperativa de Crédito Rural, no município de Nova Petrópolis, no rio Grande do Sul, a qual é a mais antiga Cooperativa em atividades no país.

Em 1995, foram constituídas as cinco primeiras cooperativas do Sistema Cresol no estado do Paraná. No ano de 1999, o Sistema Cresol expandiu-se para os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul e, em 2003, foi inaugurada a sede própria da Central Cresol Baser, em Francisco Beltrão, no estado do Paraná.

Figura 4 - Área de abrangência do sistema Baser



Fonte: Cresol (2019).

A Cresol Xaxim, hoje nomeada Cresol Oeste Catarinense, foi fundada em 01/08/2000. Em novembro de 2016, visando ao fortalecimento das singulares das cooperativas, incorporou a Cresol Águas de Chapecó e, em julho de 2017, incorporou a Cresol Santiago do Sul, alterando seu nome para Cresol Oeste Catarinense.

Estas três cooperativas têm em sua totalidade 1 sede administrativa localizada na Rua Vista Alegre, centro de Xaxim - SC. A sede administrativa rege um total de ativos de R\$ 181.943,66 (dados de maio/2019), com um Patrimônio de Referência de R\$ 21.050.783,60 (dados de abril/2019). O patrimônio é composto por R\$ 19.845.785,00 em capital social e R\$ 1.204.998,60 em fundo de reserva (sobras correntes de 2018).

Fotografia 1 - Fachada da sede administrativa Cresol Oeste Catarinense/SC



Fonte: A autora (2019).

A Cresol Oeste Catarinense é constituída por 13 agências de relacionamento localizadas: Abelardo Luz, Aguas de Chapecó, Caxambu do Sul, Cunhataí, Iraceminha, Jardinópolis, Marata, Marema, Novo Horizonte, Quilombo, Ouro, Santiago do Sul e Xaxim.

Figura 5 - Área de abrangência Cresol Oeste Catarinense

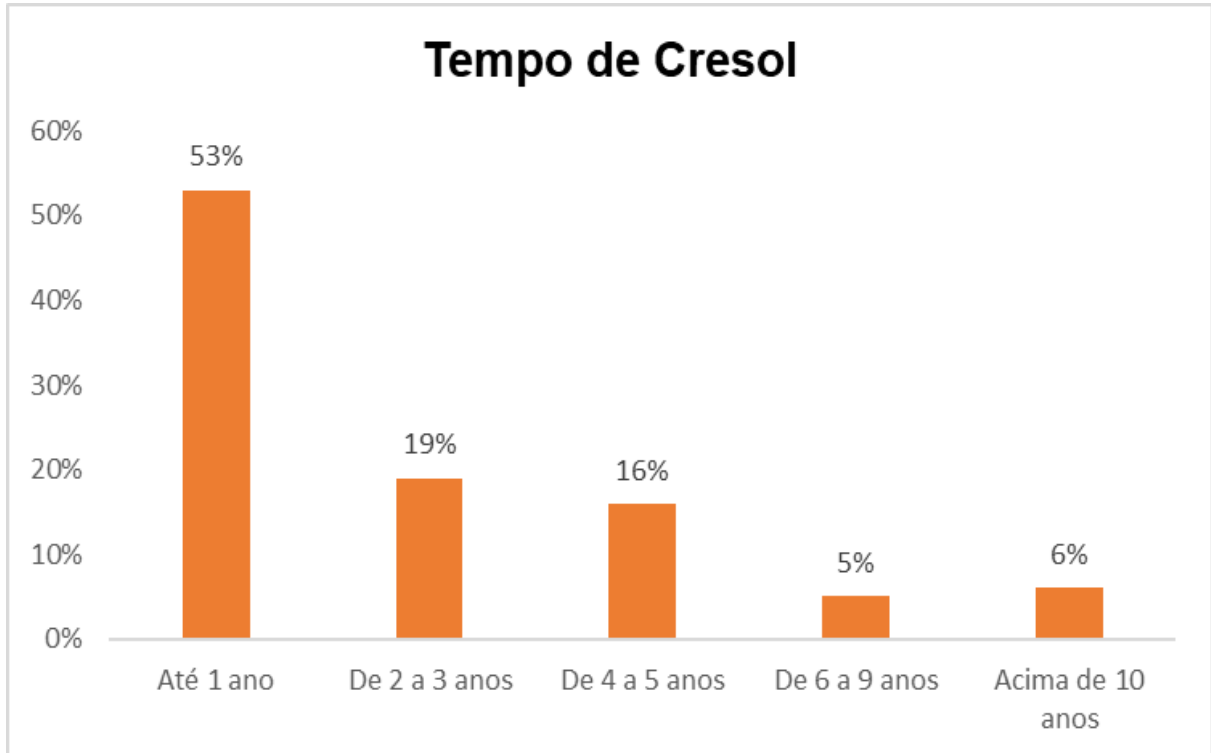


Fonte: Apresentação Pré-Assembleia agência Ouro Março/2019.

A Cresol Oeste Catarinense possui em seu quadro de colaboradores 85 profissionais, cuja idade média da equipe é de 31 anos. Desses 85 colaboradores,

53% tem em média 1 ano de trabalho junto à Cresol, formando uma equipe relativamente nova de casa e de faixa etária, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 4 - Tempo de trabalho junto a Cresol

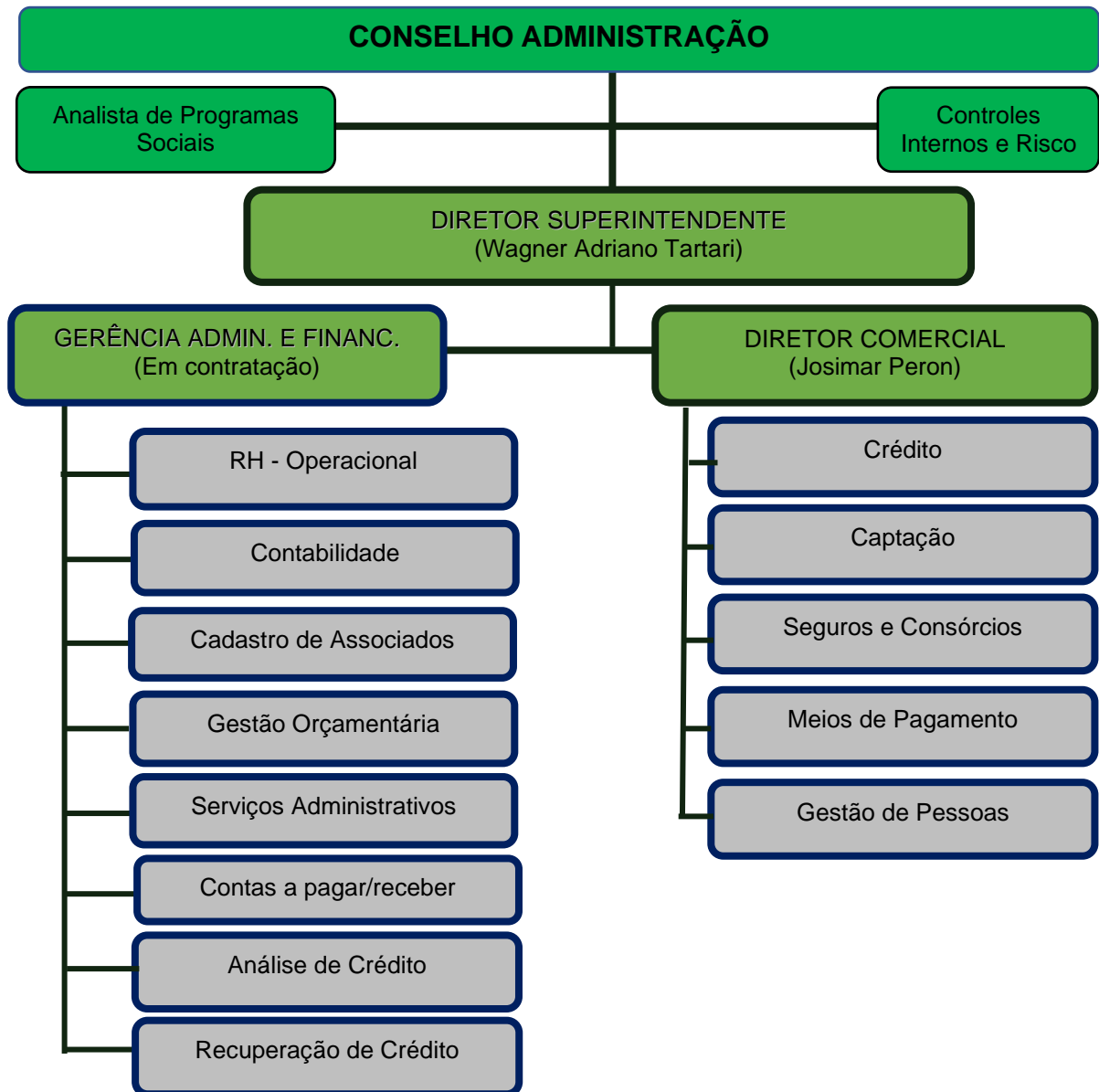


Fonte: Cresol (2019).

A Cresol Baser vem ao longo dos anos buscando ser referência na vida de seus cooperados, passando nos últimos 3 anos uma grande transição acompanhada de desafios e muitas conquistas na forma de atendimento. A aplicabilidade da governança nas cooperativas tornou-se hoje um grande divisor de águas na vida dos cooperados e da equipe de colaboradores das cooperativas. A Cresol Oeste Catarinense, por sua vez, está passando por este momento de construção da diretoria executiva. O conselheiro presidente atual é o Sr. Gilmar José Scatolin, que está há seis anos nesse cargo, completando atualmente seu terceiro mandato.

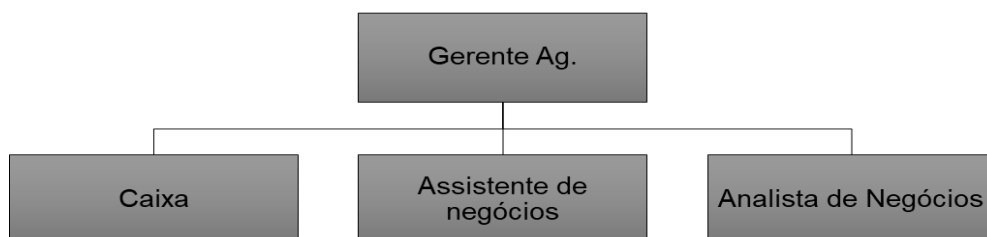
Com base em maio/2019, demonstram-se nos organogramas a seguir o funcionamento e estrutura da Cooperativa Oeste Catarinense.

Organograma 2 - Funcionamento Cresol Oeste Catarinense



Fonte: Apresentação aos gerentes abril/2019.

Organograma 3 - Estrutura mínima das Agências de Relacionamento.



Fonte: Apresentação aos gerentes abril/2019.

3.1.1 Estrutura física

Partindo da escolha do local dentro do mapa de calor, a pesquisa sugere o *layout* interno e externo da agência visando a atender a demanda projetada, trazendo visibilidade para marca CRESOL e respeitando os padrões estipulados pela Central Cresol Baser, garantindo um espaço adequado para acessibilidade, disposição dos móveis e que promova bem-estar aos colaboradores e cooperados.

Abaixo apresenta-se o layout criado pela empresa Evolutiva, a qual possui contrato com a Cresol Baser e que está modernizando as agências atuais e cuidando dos projetos das novas agências de relacionamento.

Figura 6 - Layout Externo



Fonte: Evolutiva (2019)

Figura 7 - Layout Interno



Fonte: Evolutiva (2019).

4 MARKETING

Conforme leciona Kotler, “*o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros*”.

O marketing de uma organização responde alguns questionamentos: Como se posicionar, como conquistar clientes, o que de fato eles querem ouvir ou ver, como entregar valor para os seus públicos, como alguns produtos vendem muito, como algumas empresas atraem tantos clientes, e é claro, como gerar lucro e competitividade com tudo isso. Trata-se de um conjunto de conhecimentos que não trata apenas de vender produtos, abrangendo uma série de conceitos, estratégias, canais e metodologias que estão em constante mudança ao longo dos anos para se adaptar às transformações sociais.

Tem-se de um lado um grupo de associados que buscam ser atendidos com excelência, obtendo todos os produtos e serviços do sistema financeiro de fácil acesso com um diferencial cooperativista. Esta utilização reverte-se em retorno financeiro à Cooperativa, chamadas sobras, ao final de cada ano. De outro lado tem-se administradores capacitados e preocupados em entregar ao quadro social um atendimento eficiente, produtos e serviços com qualidade e preço justo, segurança nas transações, gerando sobras para os recursos aplicados na cooperativa.

Segundo Kotler e Keller ainda, “*o Marketing não cria necessidades, as necessidades existem antes dele*” (2005, p. 20). Este pensamento gera uma reflexão prudente no sentido de que a forma com que se trabalham as necessidades é o que diz sobre a organização.

Nesse viés elaboraram-se algumas estratégias para a efetividade da implantação da agência de relacionamento em Capinzal.

4.1 ENDOMARKETING

O endomarketing é uma estratégia de marketing institucional voltada para ações internas da organização e tem o escopo de melhorar a sua imagem entre os colaboradores, criar um propósito no trabalho que eles desenvolvem, trazer valor para o ambiente e equipe de trabalho que frequentam e por fim promover confiança entre os colaboradores visando a uma comunicação assertiva.

Tratando-se do endomarketing do sistema Cresol Baser, é de se mencionar que a Cresol trabalha internamente com diversos meios: telefone, e-mail; aplicativo de bate-papo *hangout's*; comunicados; TV e *Whatsapp*. Cada um deles é utilizado com o intuito de aproximar os colaboradores de todo o país. Citam-se algumas ações utilizando estes meios para exemplificar:

- E-mail: Semanalmente são enviadas dicas de saúde e bem-estar para os colaboradores;
- TV Interna: A Cresol Baser utiliza essa ferramenta duas vezes por semana, onde todas os colaboradores do sistema, de qualquer lugar do Brasil recebem informações explicativas ou divulgação de ações de sucesso por exemplo, ao mesmo tempo.

Outras ações que aproximam os colaboradores e promovem o marketing interno quando se considera o nível de sistema, são as datas comemorativas:

- Dia da mulher: Todas as colaboradoras são homenageadas com uma lembrança semelhante em todas as cooperativas;
- Dia dos pais: Campanha da foto com o pai mais curtida na página oficial da Cresol Baser;
- Pagamento de participação dos lucros: todos os colaboradores das cooperativas que conquistam o PPR são homenageados com uma lembrança.

Estes são exemplos de ações realizadas pela instituição que muitas vezes consideradas pequenas, mas que promovem o bem-estar do colaborador e que demonstra um pouco da sua importância no sistema.

Outra ação interna que promove o endomarketing da Cresol são as avaliações de desempenho anuais, nas quais os colaboradores realizam uma auto avaliação. Posteriormente, acontece uma avaliação de consenso presencial com o superior imediato, promovendo um *feedback* e oportunizando ambos a expressarem suas opiniões e alinhamento de informações a fim de promover o desenvolvimento profissional dentro do sistema.

Estas ações (entre tantas outras realizadas) e ferramentas mencionadas são utilizadas a nível de sistema, o que não impede que sejam feitas outras ações dentro da agência de relacionamento.

Sugere-se com a presente pesquisa:

- Uma reunião semanal com a equipe de aproximadamente 1 hora de duração, preferencialmente na segunda-feira de manhã para: avaliar a semana

anterior; alinhamento e metas para a próxima semana; dúvidas e criação de novas estratégias entre outros assuntos que possam ser abordados (Políticas de Cargos e Salários, política de benefícios, cases de sucesso da Cresol ou de outros sistemas), com o objetivo de criar um canal de comunicação aberto entre todos os membros da equipe.

- Mural de uso comum em espaço de circulação interna expondo: Planejamento comercial do ano; atingimento do planejamento comercial do mês anterior e o vigente; calendário de aniversariantes; calendário de férias; calendários das ações sociais planejadas pela equipe entre outros pertinentes para os mesmos.

4.2 PLANO DE MÍDIA

Na região de Capinzal os meios de comunicação mais utilizados são as rádios e a internet por meio das redes sociais. Como a agência de Capinzal será bem próxima à agência de Ouro, é coerente que exista também uma comunicação interna eficaz para que as mídias veiculadas sejam de interesse de ambas, criando também uma padronização.

Quanto às rádios existentes na região, as duas emissoras mais ouvidas são a Rádio Capinzal AM e a Rádio Barriga Verde AM. A agência de Ouro possui plano de mídia ativo com a Rádio Capinzal, contratado diretamente pela Baser.

Além deste, a agência ainda possui um contrato particular que contempla 2 *flashes* ao vivo ao mês, em horário de maior audiência, nos quais a gerente da agência tem a oportunidade de falar sobre as ações desenvolvidas, explicar produtos e serviços, informar os cooperados sobre alguma mudança e outros assuntos pertinentes.

Propõe-se que a Baser contrate plano de mídia para a agência de Capinzal junto à Rádio Barriga Verde, efetuando também um contrato particular de flashes. Neste formato, as duas agências evidenciam-se semanalmente ao vivo nas rádios, falando sobre a Cresol, seus feitos, fixando na mente dos ouvintes a marca Cresol junto às duas rádios mais ouvidas da região.

Quanto às redes sociais, a Cooperativa Oeste Catarinense possui uma página institucional no Facebook. Na definição de Flaubi Farias, no blog de Marketing Digital de Resultados, o Facebook é a rede social mais popular do planeta, englobando 90% da população brasileira que tem acesso à internet.

Hoje, pode-se dizer que o Facebook se tornou uma rede social gratuita em que a qualidade supera a quantidade, ou seja, é recomendado que as publicações

sejam muito relevantes e moderadas na quantidade. A página é administrada pelos gerentes de agências, compartilhando informações da página da Central Cresol Baser e divulgam campanhas, convites internos de cada agência.

A agência de Capinzal contará também com a utilização do aplicativo de mensagens instantâneas: Whatsapp. Hoje a ferramenta faz parte da rotina de 99% das pessoas que usam aparelho celular. Diz-se isso principalmente porque no interior dos municípios, mesmo em regiões em que as famílias não têm acesso à linha telefônica, elas têm acesso à internet.

Neste formato a agência terá acesso ao aplicativo em um aparelho celular e, com a rede de contatos dos associados salva, será possível utiliza-la para divulgação de produtos e serviços, normativas, campanhas e assim estreitar o laço com o cooperado.

As ferramentas acima citadas auxiliaram a equipe de colaboradores a potencializar a marca Cresol na praça, trazendo visibilidade e sucessivamente oportunidades de negócio.

4.3 MARCA DENTRO DOS COMÉRCIOS

Desde a inauguração da agência de Ouro (6 anos), a Cresol sempre trabalhou na praça com os 3 tipos de público: Pessoa Física Rural, Pessoa Física Urbano e Pessoa Jurídica.

Desta forma nesta região não se tem o paradigma de que a Cresol é apenas rural, e neste período foram construídas parcerias nos 3 públicos:

- Específico público Rural: Concessionárias de máquinas e equipamentos que revendem na região (New Holland, Valtra, Massey&Ferguson, Case e Jonh Dhere);
- Público urbano e rural: Concessionárias automotivas, Imobiliárias e corretores de imóveis (JM Motos, Geraldo Bellaver, Sawa Automóveis, Ford de Joaçaba, Inovale, Vitalle, Neiva Moresco, Alexandre Kloss, entre outros);
- Público Empresarial: ACIRP – Associação Comercial de Capinzal e Ouro.

Com base nos entendimentos de Kotler, pode-se dizer que a cadeia de valor de uma empresa é tão forte quanto o elo mais fraco. Isso pode ser comparado com as parcerias da Cresol: se os cooperados parceiros estão solidificados no mercado a Cresol também estará. A partir disso a pesquisa apresenta aqui, a sugestão de que essas parcerias sejam fortalecidas e que novas sejam construídas, tendo a clareza

de que elas acontecem a partir do relacionamento, bom atendimento e indicações. E quando são parcerias solidificadas, são parceiros trabalhando pela Cresol fora da agência, promovendo o desenvolvimento de ambos.

Sugere-se ainda que se trabalhe com estes e outros parceiros a divulgação da marca da Cresol. Nas concessionárias de máquinas e equipamentos, veículos e motos, imobiliárias, podem ser utilizadas placas e banners intuitivos como “financie com a Cresol”; cotações de empréstimos com a logomarca da Cresol expostas nestes comércios. Para o público empresarial a Cresol já possui junto à ACIRP um convênio de capital de giro com taxas de juros diferenciadas, o que não impede que sejam feitos novos convênios trabalhando produtos diferentes. O intuito é promover a marca da Cresol dentro destes e outros estabelecimentos.

4.4 PARTICIPAÇÃO NA COMUNIDADE

O município de Capinzal é considerado pequeno, onde boa parte da população conhece uns aos outros. Ser receptivo e simpático são referências das pessoas que vivem ali e elas priorizam e zelam pelo relacionamento. Segundo Aristóteles “O homem é por natureza um animal social” (publicado em BuzzLead, em 10/01/2018), ou seja, promove o próprio marketing.

Para alcançar os objetivos projetados nesta pesquisa, faz-se necessário que a equipe de colaboradores da agência seja participativa na comunidade levando a marca Cresol.

Essa participação pode se dar em presença nos almoços de comunidades que ocorrem nos finais de semana, fornecendo bobina de papel para estes eventos estampando a marca da Cresol, por exemplo. Ainda há a possibilidade de patrocínio de feiras e eventos que os órgãos públicos promovem, ou mesmo estar próximo das escolas através do “Projeto um Olhar para o Futuro”. Por fim, ainda há a semana da Educação Financeira, possibilitando a criação de eventos informativos aos associados (lançamento plano safra), balcões de negócios de acordo com segmento de cada carteira, grupo de agentes e curso de novos sócios, entre outras ações que podem ser desenvolvidas.

O intuito disso tudo é estar perto do cooperado, criar o relacionamento, transmitir confiança para ele saber que pode contar com a Cresol em todos os momentos, promovendo o marketing boca a boca.

Afirma Kotler (2007):

Os clientes satisfeitos compram novamente e contam aos outros suas boas experiências. Os clientes insatisfeitos muitas vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto aos outros. Independente de ambiente on-line ou off-line, é a interação entre as pessoas, compartilhando ideias, produtos, experiências e o que mais lhe fizerem sentido.

4.5 INTERIOR DA AGÊNCIA

Como mencionado no capítulo que trata do layout da agência, vê-se que se pensou em proporcionar aconchego e privacidade aos cooperados que comparecerem à instituição, seja para realizar empréstimos, contratar outros produtos e serviços ou aplicar seus recursos financeiros.

Pensando em cada uma dessas necessidades, o ambiente deve passar a experiência de organização e credibilidade aos associados.

A indicação é de que não ocorra poluição de informações dentro da agência, selecionando-se um produto ou serviço por vez para se trabalhar panfletagem nas mesas de atendimento e cadeiras de espera. E, por fim, ter um espaço exclusivo para exposição de *flyers* informativos de todos os produtos e serviços de fácil alcance dos associados.

5 PLANO FINANCEIRO

É consabido que expandir envolve diversos desafios. Além de uma boa estrutura física, muito trabalho e uma e uma equipe empenhada em promover o desenvolvimento, nenhuma organização consegue crescer sem condições de financiar suas operações. É por isso que um plano financeiro é fator determinante neste momento e, quando bem utilizado, este planejamento permite estabelecer as metas de curto e longo prazo que serão estratégicas para alcançar os objetivos do seu negócio, além de servir como base para a tomada de decisões para novos investimentos ou até mesmo estancar despesas.

O plano a seguir traz a orientação e demonstração da viabilidade econômica e financeira da agência de Capinzal, cujo prazo diz respeito ao período máximo de 3 anos.

5.1 PROJEÇÃO DE RECEITAS E DESPESAS

Considerando ter o sistema Cresol Baser um setor que estuda expansão de novas agências de relacionamento, buscaram-se informações junto ao referido setor com o intuito de construir uma projeção mais assertiva e coerente com a realidade da organização, tratando principalmente da produção de receitas e despesas que uma agência desse porte produz.

Ao estudar as informações coletadas, junto aos dados projetados no item que trata da projeção dos indicadores financeiros, concluiu-se que a agência de Capinzal começará a demonstrar sustentabilidade financeira no segundo semestre de sua implantação, conforme apresentado abaixo:

Tabela 11 – Projeção de Receitas e Despesas

Receitas e Despesas						
Receitas	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semestre 1	semestre 2	semestre 3	semestre 4	semestre 5	semestre 6
Financeiras (Centralizada 100,5% CDI)	- 608,99	10.832,49	13.911,89	16.989,52	20.307,54	24.613,26
Prestação de serviços	49.920,00	62.400,00	78.000,00	93.600,00	109.200,00	124.800,00
Empréstimos	484.282,80	545.187,74	681.484,68	817.781,62	954.294,56	1.090.807,49
Outras receitas	44.000,00	55.000,00	68.750,00	82.500,00	96.250,00	110.000,00
Total de Receitas	577.593,81	673.420,24	842.146,57	1.010.871,14	1.180.052,10	1.350.220,75

Despesas	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semestre 1	semestre 2	semestre 3	semestre 4	semestre 5	semestre 6
Salários	165.180,28	165.180,28	165.180,28	165.180,28	165.180,28	165.180,28
Encargos Sociais	115.626,20	115.626,20	115.626,20	115.626,20	115.626,20	115.626,20
Despesas de informática	50.000,00	40.000,00	30.000,00	25.000,00	25.000,00	20.000,00
Despesas captação (0,53% a.m)	64.192,79	128.385,57	160.487,37	192.578,40	224.674,80	256.771,19
Despesas provisões (1,31%a.m)	90.822,19	44.662,25	30.068,91	45.277,68	28.349,40	28.349,40
Outras despesas	100.000,00	100.000,00	100.000,00	110.000,00	110.000,00	130.000,00
Total Despesas	585.821,45	593.854,29	601.362,76	653.662,55	668.830,68	715.927,07

Resultado financeiro	- 8.227,64	79.565,95	240.783,82	357.208,58	511.221,43	634.293,68
Resultado acumulado	- 8.227,64	71.338,30	312.122,12	669.330,70	1.180.552,13	1.814.845,81

Fonte: A Autora (2019).

5.2 PAYBACK SIMPLES E DESCONTADO E PONTO DE EQUILÍBRIO

A expressão *Payback* refere-se ao tempo de retorno do investimento inicial realizado, ou seja, diz respeito ao período que a agência levará para pagar seu investimento. A referida informação é de extrema relevância e, na maioria das vezes, é fator determinante e decisivo aos investidores.

Por sua vez, o ponto de equilíbrio contábil é quando se divide o valor dos custos e despesas fixas pela margem de contribuição, gerando como resultado a receita necessária para igualar os gastos, ou seja, chegar ao zero.

Apresentam-se então duas formas de calcular o *payback*. Uma delas diz respeito à quantidade de anos ou meses que o investimento demorará para voltar como sobras, ou seja, o resultado da receita menos as despesas, bem como quantos períodos contábeis serão necessários para que o fluxo de caixa fique em equilíbrio.

Este tipo é chamado de *payback* simples e segue apresentado na tabela abaixo.

Tabela 12 – *Payback* simples

Payback Simples	Semestre	Retorno	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0º	- 600.000,00	- 600.000,00		
	1º	- 8.227,64	- 608.227,64	-	-
	2º	79.565,95	- 528.661,70	-	-
	3º	240.783,82	- 287.877,88	-	-
	4º	357.208,58	69.330,70	-	-
	5º	511.221,43	580.552,13	-	-
	6º	634.293,68	1.214.845,81	3,81	22,84

Fonte: A Autora (2019).

Demonstra-se com este tipo de *payback* que a agência atingiria seu ponto de equilíbrio em 22,84 meses.

De outro lado, o *payback* descontado também é calculado a partir do fluxo de caixa, do resultado entre a receita e as despesas, além de acrescentar-se ao cálculo uma taxa de desconto que fará a correção dos valores pelo período.

Neste método considera-se que o dinheiro investido em um ano não terá o mesmo valor em alguns anos e, portanto, é possível que o investimento leve mais tempo para que se pague, considerando os ajustes monetários e desvalorização da moeda por exemplo.

Exemplifica-se na tabela abaixo o *payback* descontado.

Tabela 13 – *Payback* descontado

Payback Descontado	Semestre	Retorno	Retorno Descontado	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0	-R\$ 600.000,00	-R\$ 600.000,00	-R\$ 600.000,00		
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	1	-R\$ 8.227,64	-R\$ 7.988,01	-R\$ 607.988,01	-	-
3,00%	2	R\$ 79.565,95	R\$ 74.998,67	-R\$ 532.989,34	-	-
	3	R\$ 240.783,82	R\$ 220.351,91	-R\$ 312.637,43	-	-
	4	R\$ 357.208,58	R\$ 317.376,37	R\$ 4.738,94	-	-
	5	R\$ 511.221,43	R\$ 440.986,12	R\$ 445.725,06	-	-
	6	R\$ 634.293,68	R\$ 531.213,90	R\$ 976.938,96	3,99	23,91

Fonte: A Autora (2019).

Com o *payback* descontado conclui-se que a agência atingiria seu ponto de equilíbrio com 23,91 meses, aproximadamente um mês além do que o apresentado no *payback* simples.

De acordo com o que se trabalha nas expansões no sistema Cresol e demais sistemas cooperativos, como por exemplo o Sicredi, a média de 22 a 24 meses para retorno do investimento é considerada um prazo curto, e isso demonstra ainda mais a viabilidade da implantação da nova agência aqui discutida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, considerando o estudo realizado de forma profunda e com base em informações concretas retiradas principalmente do dia a dia dentro de uma Agência Cresol, pode-se concluir que há, sem qualquer dúvida, viabilidade financeira para a implantação de uma Agência Cresol no Município de Capinzal.

Diz-se isso, a uma, porque diante de todos os dados coletados e estudados, vislumbrou-se o retorno financeiro do investimento inicial aplicado em menos de 3 (três) anos, ou seja, em curto prazo.

Em consequência, a implantação da referida agência promove a valorização da marca Cresol em toda a região, sem qualquer interferência prejudicial à Agência de Ouro, já existente, ao passo que ambas se mostram com sustentabilidade financeira.

Assim, levando em conta o cenário proposto no presente trabalho, desde que observadas as diretrizes no que tange à contratação do quadro de pessoal, a implantação da Agência de Capinzal trará benefícios financeiros bem como poderá, ao agir em conjunto com a Agência de Ouro, fortalecer e expandir ainda mais a marca Cresol e a comunidade.

RESUMO EXECUTIVO

Inicialmente é de se salientar que a Cresol é uma Cooperativa de crédito com a interação solidária, ou seja, os sócios não pagam as despesas em caso de falência de uma de suas agências.

O principal nicho abrangido na região estudada é de produtores rurais, seguido de pessoas físicas e jurídicas e tem uma série de produtos e serviços que buscam satisfazer as necessidades destes clientes, quais sejam, aplicações, seguros, consórcios, empréstimos, poupança e previdência.

As Cooperativas de crédito não buscam lucros exorbitantes e sim cobrir as despesas e fazer frente no mercado, e no final de cada exercício os resultados são apresentados aos cooperados e as sobras são divididas entre todos.

Quanto ao pessoal, considerando a abertura da agência Cresol em Capinzal, o foco seria a contratação de 6 pessoas, um gerente, um analista para crédito rural, um assistente para o crédito rural, um analista para pessoa física/jurídica urbana, um assistente e um caixa, com o fim de iniciar com uma equipe forte e experiente a fim de surpreender os associados.

O marketing utilizado pela Cresol nacionalmente engloba todas as redes sociais mais utilizadas no momento (Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter). A agência de Capinzal utilizaria como rede social o Facebook da Cresol Oeste, e como canal de comunicação popular um plano de propaganda com a Rádio Barriga Verde,

O problema a ser resolvido com essa abertura da agência em Capinzal é o de fortalecer a marca na região, ao passo que só existe uma agência em Ouro, que acaba isolada da central e dificulta também a captação de mais associados das cidades vizinhas.

Um dos pontos importantes apresentado no decorrer da pesquisa demonstrou que a abertura dessa agência em Capinzal não prejudicaria o andamento da agência já existente em Ouro, ao passo que a mencionada carteira está solidificada no referido município e é altamente rentável.

A vantagem do negócio em relação à concorrência seria principalmente em relação ao público rural, ao passo que a agilidade e sistema do crédito rural BNDES, cujo crédito é liberado em 4 dias, faz com que o produtor agrícola consiga crédito de maneira facilitada a fim de custear a sua produção.

A pesquisa ainda foi capaz de demonstrar que a agência a ser implantada em

Capinzal teria um *payback* em aproximadamente 22 meses, ou seja, dentro do esperado e antes da média, demonstrando ainda mais a viabilidade financeira de sua implantação.

REFERÊNCIAS

- ATLAS BRASIL. Disponível em <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/capinzal_sc> Acesso em mai. 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/>> Acesso em fev. 2019.
- BUZZLEAD. **Marketing Boca a Boca**. Disponível em <<https://buzzlead.com.br/marketing-boca-boca/>> acesso em jun. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processos e prática**, 4. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- CRESOL. Sistema interno. Disponível em <http://bi.cresol.com.br/QvAJAXZfc/opendoc_sem_toolbar.htm?document=Aplicativos/Comercial/Gecoop/Gecoop.qvw&host=bi> Acesso em maio 2019.
- IBGE. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama>> Acesso em mai. 2019.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005 e 2012.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.