



LUCIANA VEIGA VINIARSKI

**PLANO DE VIABILIDADE ABERTURA AGÊNCIA NO MUNICÍPIO DE
PALMAS PERTENCENTE A CRESOL UNIÃO DOS PINHAIS**

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

Orientador: Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

**Francisco Beltrão - Paraná
2019**

O trabalho de conclusão de curso

**PLANO DE VIABILIDADE ABERTURA AGÊNCIA NO MUNICÍPIO DE
PALMAS PERTENCENTE A CRESOL UNIÃO DOS PINHAIS**

Elaborado por Luciana Veiga Viniarski 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 Corporativo.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO.....	6
II MISSÃO E VISÃO DA ORGANIZAÇÃO	9
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA.....	9
2.2 MISSÃO	10
2.3 VISÃO.....	10
2.4 PROPOSTA DE VALOR	11
2.5 VALORES	11
2.6 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	11
2.7 LOCALIZAÇÃO DA AGÊNCIA EM PALMAS, PARANÁ	14
2.7.1 Localização	14
2.7.2 Tamanho	14
2.7.3 Funcionalidade	15
2.7.4 Autoatendimento.....	15
III EQUIPE DE GESTÃO.....	16
3.1 DIRETORES.....	16
3.2 FUNCIONÁRIOS	16
IV ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	18
4.1 ANÁLISE DE SWOT	18
4.2 ANÁLISE DE OPORTUNIDADES.....	20
4.3 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE.....	22
4.3.1 Clientes.....	22
4.3.2 Concorrentes	22
4.3.3 Substitutos	22
4.3.4 Entrantes potenciais.....	22
4.3.5 Fornecedores	23
4.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	23
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	23
4.5.2 Recursos Humanos.....	26
V PLANO DE MARKETING	27
5.1 RELAÇÕES PÚBLICAS	28
5.2 PUBLICIDADE	29

5.3 PROPAGANDA	29
5.4 ASSESSORIA DE IMPRENSA - ATIVIDADE FUTURA.....	29
5.5 PROMOÇÃO DE VENDAS	29
5.6 MERCHANDISING	30
5.7 MARKETING DIRETO	30
5.8 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	30
VI PLANO FINANCEIRO.....	31
6.1 PREVISÃO DE DESPESAS NA ABERTURA DA AGÊNCIA*	31
CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	36

SUMÁRIO EXECUTIVO

Esse Plano de Negócios tem por finalidade a análise de viabilidade mercadológica e econômica financeira para a abertura de uma agência de atendimento Cresol União dos Pinhais, na cidade de Palmas, localizada na região Sudoeste do Paraná, com 50.198 habitantes e a 362 km da capital do Estado.

No presente estudo foi possível identificar através de pesquisas e análises de mercado oportunidades para o desenvolvimento e expansão da Cresol União dos Pinhais sendo aplicado seus princípios e ações para levar o cooperativismo a esta região. O município apresenta indicadores relevantes, a população estimada é de 50.198 habitantes com uma área de extensão de 1.567,4 km² tendo como principais atividades agrícolas culturas permanentes e temporárias, e pecuária, totalizando a área de 138.912 hectares. Possui também aproximadamente 18.718 pessoas empregadas em 1.142 estabelecimentos comerciais, nos setores da indústria, serviços e comércio, As informações obtidas indicam que a maioria da população ativa do município vive na área urbana, sendo empregados em 1.337 empresas formais, bem como em 1.475 micro empreendedor individual. A economia do município gira em torno de fábricas de compensados, e gera em torno de 3000 empregos diretos motivos que apoiam a tomada de decisão para a realização de investimentos para este projeto.

No plano operacional foi desenhada uma agência com 5 funcionários localizada no centro da cidade, onde se concentra o maior fluxo de pessoas, uma sala com aproximadamente 400m², com um custo inicial de R\$ 229.200,00, o qual, com o estudo e desenvolvimento do *payback*, retornará entre os semestres 5 e 6. No plano de Marketing destacamos o desafio de posicionamento da marca naquele município traçando estratégias para maior fidelização e parcerias locais para ajudar a divulgar e fortalecer a Marca Cresol.

Concluimos que as estimativas realizadas com base nos dados coletados no mercado para a elaboração desse Plano de Negócios permitem confirmar a viabilização da implementação da agência Cresol na cidade de Palmas, Paraná, diante dos resultados obtidos no *payback*, que registra previsão do retorno do investimento a partir do terceiro ano de atividades.

I INTRODUÇÃO

Conforme dados do Sistema Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2019, p.1), assim é a definição do cooperativismo: “Mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos”.

Trata-se de um caminho no qual é possível unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo, uma ação que se inicia quando pessoas se unem para um mesmo objetivo, atuando como donos do próprio negócio em uma organização coletiva, estendendo-se com ciclos nos quais as pessoas ganham, assim como o país e o próprio planeta (OCD, 2019).

As cooperativas, por sua vez, são definidas no artigo 4º da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, com o seguinte teor: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]” (BRASIL, 1971, p.1).

Com respeito à cooperativa de crédito, objeto deste Plano de Negócios, sua definição é registrada pelo Banco Central do Brasil, com o seguinte teor: “Cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019, p.1).

Em uma descrição feita por Alphonse Desjardins, um dos fundadores de cooperativa de crédito no início do século XX, a afirmação sobre esta instituição, segundo Wilhelm (2013, p.237):

‘Uma cooperativa de crédito não é um negócio financeiro comum, buscando enriquecer seus membros às expensas do público em geral. Nem uma empresa de empréstimos, buscando fazer lucro às expensas dos infelizes. A Cooperativa de Crédito não é nada desse tipo; é a expressão, no campo da economia, de um ideal social elevado’.

As cooperativas de crédito oferecem aos associados os principais serviços que são disponibilizados em bancos, incluindo a conta corrente, as aplicações financeiras, o cartão de crédito, empréstimos e financiamentos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Quanto à solidez e a sustentabilidade de cooperativas de crédito, alguns fatores são relacionados pela Aliança Cooperativa de Crédito (ACI), como contributivos à administração, como o fato de serem entidades sem fins lucrativos, com o desafio de não bater metas de faturamento e rentabilizar ao máximo o investimento do cooperado, mas na oferta de

melhores produtos e serviços, a preços justos, competitivos e considerando as necessidades do quadro social (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2016).

A afirmação é de “Um pensamento mais humano, mais sustentável e, portanto, mais seguro tanto para a cooperativa quanto para seus associados” (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2016, p.117).

Informações sobre as cooperativas são relevantes: no mundo o cooperativismo gera 250 milhões de empregos, em cada 7 pessoas 1 é associado a uma cooperativa, são 2,6 milhões de cooperativas no mundo (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2019).

Analisando as perspectivas de desenvolvimento alcançadas o cooperativismo busca crescimento e representação no sistema financeiro nacional apresenta diferenciais competitivos que registram expressivo desenvolvimento. No cooperativismo de crédito, atualmente, são 8,9 milhões de associados distribuídos em 929 cooperativas. A rede de atendimento das cooperativas no Brasil representa 18% das agências bancárias do país, enquanto que os depósitos totais administrados ultrapassam 5% do total, sendo que as cooperativas de crédito somadas ocupam a 6ª posição no ranking do volume de ativos, depósitos e empréstimos estando, portanto, entre as maiores instituições financeiras de varejo do país. Existe ainda um contingente de 97% que ainda não utilizam o sistema de crédito cooperativo (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2019).

Visando ampliação da marca, expansão do sistema cooperativo e oferta de atendimento e produtos e serviços disponibilizados pela Cresol União dos Pinhais este Plano de Negócios busca identificar a viabilidade de abertura de uma nova agência no município de Palmas, Paraná.

A Cooperativa singular está situada na região sudoeste do Paraná, e tem sua sede em Coronel Vivida, Paraná, com 115 km de distância. Atualmente a Cooperativa singular conta com 5 agências, localizadas nos municípios de Coronel Vivida, Pato Branco, Honório Serpa, Clevelândia e Mariópolis, visando expandir sua área de abrangência e atendimento analisando o plano de viabilidade, com base em informações técnicas do município observando o potencial em números e características locais onde a Cresol União dos Pinhais já possui agências instaladas.

O principal objetivo deste Plano de Negócios é verificar através do estudo de indicadores, levantamento de dados econômicos e *payback* a viabilidade e o tempo estimado de retorno financeiro da nova agência de relacionamento no município de Palmas, Paraná.

Para tanto, realiza pesquisa com o propósito de identificar o potencial de crescimento buscando otimizar a estrutura a ser implantada, analisar as características dos futuros cooperados e projetar cenários de investimento e ações a serem trabalhadas pela Cresol União dos Pinhais, observar o perfil e segmentação dos cooperados que residem no município e comparar com os perfis de cooperados dos municípios onde a Cooperativa já atua.

Como objetivos específicos e indicadores de desempenho, o Plano de Negócios tem como finalidade o seguinte:

- ampliar a abrangência e participação de mercado de Palmas, Paraná, nos seguintes indicadores: número de associados ativos; captação de recursos; carteira de crédito comercial; resultado financeiro da cooperativa; produtos e serviços; e, programas sociais;

- ampliar a rede de atendimento da Cresol União dos Pinhais agência de Palmas, Paraná, melhorando as condições gerais de atendimento aos cooperados otimizando o acesso a Cooperativa para os moradores do município, considerando que atualmente a cidade mais próxima é Clevelandia;

Indicador: padronização das políticas de crédito, captação, atendimento dos associados.

- consolidar o desenvolvimento da agência junto ao mercado e público-alvo ofertando crédito e serviços com preços justos e competitivos visando indicadores de resultados sustentáveis;

Indicadores: equilíbrio econômico-financeiro; ampliação da participação dos produtos e serviços no suprimento do custo fixo; redução do índice de custo fixo da agência.

- consolidar a imagem institucional da Cresol no município de Palmas, Paraná, mediante percepção da marca da Cresol neste, junto aos seus associados, população e entidades de classe, a ser mensurada por pesquisa; fortalecimento da marca, comunicação assertiva e trabalho de marketing com segmentação direcionada visando a fidelização do cliente e imagem positiva para a sociedade.

Pretende-se que os objetivos e indicadores deste Plano de Negócio possam ser atendidos na determinação da viabilidade de abertura e implantação de agência Cresol no município de Palmas, Paraná.

II MISSÃO E VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

A Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária União dos Pinhais – Cresol União dos Pinhais surgiu com a missão de promover a inclusão social da Agricultura Familiar, através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional, surgiu há 23 anos, um Sistema Cooperativo que se desafiou a ser e fazer a diferença, e hoje é referência Nacional e Internacional em Crédito Solidário, sendo umas das maiores cooperativas do Brasil, contando com mais de 500 mil cooperados, presente em 15 estados brasileiros.

Dentro desse contexto histórico, citamos que no dia 28 de julho de 1997 reuniram-se mini e pequenos produtores rurais do município de Coronel Vivida, Paraná, para realizar a Assembleia Geral de Constituição da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Responsabilidade Limitada dos Minis e Pequenos Produtores Rurais de Coronel Vivida, hoje denominada Cresol União dos Pinhais que se encontra registrada pela Lei Complementar 130/2009 pelos normativos do Banco Central do Brasil e Estatuto Social, com sua sede no município de Coronel Vivida, Paraná, e com área de abrangência nos municípios de Pato Branco, Mariópolis, Clevelândia, Honório Serpa e Palmas.

A Cresol União dos Pinhais surgiu no município de Coronel Vivida pela necessidade de inclusão financeira que os agricultores familiares tinham nessa época, a qual não era assistida por nenhuma instituição financeira. Hoje, com aproximadamente 194 milhões de ativos administrados (balanço 31/12/2018) a Cresol União dos Pinhais conta com 4.994 associados das mais diversas áreas, hoje a Cresol pode atender todos os nichos de mercado, mas continua com a mesma essência de quando foi criada que é prestar assistência financeira a seus associados em suas necessidades pessoais e de seus empreendimentos, com a finalidade de desenvolver para melhorar suas condições de vida.

O órgão supremo das cooperativas se caracteriza como as Assembleias Gerais, ordinárias ou extraordinárias onde cada associado presente tem direito a um voto independente do número de suas cotas partes e decidir dentro dos limites da Lei o futuro da Cooperativa.

A Cooperativa será administrada por um Conselho de Administração formado por presidente, vice-presidente e diretor secretário mais 9 membros conselheiros.

Compete ao Conselho de Administração, dentro dos limites da lei, e atendidas as decisões da Assembleia Geral, planejar e por em prática as operações e serviços da Cooperativa e ainda controlar os seus resultados.

A Administração da Cooperativa será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de três membros efetivos e três membros suplentes, todos associados, eleitos para um mandato de quatro anos, sendo obrigatória a renovação de, pelo menos dois membros, a cada eleição.

A diretoria executiva tem como finalidade cumprir as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração, bem como executar planos, metas e estratégias para garantir a adequada e eficaz consecução dos objetivos estatutários da Cooperativa.

A Cresol é uma cooperativa de crédito onde seus cooperados encontram todos os serviços que um banco oferece, desde financiamentos para custear produção, como outros para investir na propriedade, em seus empreendimentos ou no pessoal, todos os sistemas de pagamentos e opções de investimentos.

O objetivo geral da Cresol é crescer abrangendo mais áreas de atuação, para isso estamos estudando a viabilidade de abertura de um posto de atendimento no município de Palmas, Paraná, pretendemos com isso levar aquele município mais desenvolvimento, com mais pessoas tendo acesso ao crédito para estruturar seus empreendimentos e realizar sonhos, assim como prestar serviço de assessoria e de educação financeira para que possam ter um direcionamento em suas finanças e saibam organizá-las de forma que tenham um futuro garantido com suas aposentadorias.

2.2 MISSÃO

Gerar o desenvolvimento dos cooperados através de soluções financeiras.

2.3 VISÃO

Construção de relacionamento para conquistar o encantamento de futuros cooperados.

2.4 PROPOSTA DE VALOR

Levar à cidade de Palmas uma instituição financeira com o propósito de desenvolver a economia local e o bem estar financeiro do cooperado por meio da essência Cresol.

2.5 VALORES

Responsabilidade social, transparência, ética, excelência, acessibilidade, simplicidade.

2.6 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O posto de atendimento será no município de Palmas, Paraná, com população estimada em 50.198 habitantes com uma área de extensão de 1.567,4 km² tendo como principais atividades agrícolas culturas permanentes e temporárias, e pecuária, totalizando a área de 138.912 hectares. Possui também aproximadamente 18.718 pessoas empregadas em 1.142 estabelecimentos comerciais, nos setores da indústria, serviços e comércio.

De acordo com On Maps (2019), a população é composta por 49,30% homens e 50,70% mulheres de um total de 50.198 pessoas, a população rural é estimada em 6,53% e a população urbana em 93,47%. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), de 2010, é de 0,66.

Terá como principal atrativo para novos cooperados o desenvolvimento da economia local, a preocupação com o bem estar dos associados, levando até eles um atendimento de excelência que gere confiança para se sentirem parte da essência da Cresol.

O município possui 8 instituições financeiras bancárias com R\$ 327.598.596,00 em operações de crédito, R\$ 107.941.255,00 em depósitos em poupança e R\$ 177.157.814,00 em depósito a prazo. As operações de crédito agrícola somam R\$ 89.495.775,00, número que demonstra potencial área para atuação futura. A renda média de 2018 foi de R\$ 3.522,84; comparado nos períodos de 2010-2018 teve crescimento de 14,09%.

Dados da população ativa no município de Palmas, Paraná, para o ano de 2016, são mostrados na Figura 1.

mais de R\$ 17.600,01	19	0,09%
de R\$ 13.200,01 a R\$ 17.600,00	11	0,05%
de R\$ 8.800,01 a R\$ 13.200,00	28	0,13%
de R\$ 4.400,01 a R\$ 8.800,00	1.468	7,05%
de R\$ 2.640,01 a R\$ 4.400,00	1.556	7,48%
de R\$ 1.760,01 a R\$ 2.640,00	4.301	20,67%
de R\$ 880,01 a R\$ 1.760,00	11.301	54,30%
até R\$ 880,00	2.127	10,22%
Total	20.811	100,00%

Figura 1 – População ativa no município de Palmas, Paraná, em 2016.

Fonte: ON MAPS GEOFUSION, 2016.

Como forma de assertividade e produtos adequados e pessoas treinadas para atender de forma correta, o grau de instrução do público alvo é composto da seguinte forma, conforme mostrado na Figura 2.

Sem instrução e fundamental incompleto	34.499	68,73%
Fundamental completo e médio incompleto	6.813	13,57%
Médio completo e superior incompleto	5.377	10,71%
Superior completo	3.148	6,27%
Não determinado	361	0,72%
Total	50.198	100,00%

Figura 2 – Nível de instrução do público alvo para a viabilidade de agência Cresol em Palmas, Paraná

Fonte: GEOFUSION, 2018.

Dados retirados do On Maps mostram que o Produto Interno Bruto (PIB), de 2016 apresentou baixo crescimento conforme demonstrado na Figura 3, a seguir, sendo elevado com grande participação no setor industrial e serviços.

	PIB 2016 R\$ (mil)		Crescimento (2015 - 2016)
	R\$	%	
Adm Pública	R\$ 182.066,62	17,09%	5,43%
Agropecuária	R\$ 105.865,06	9,94%	5,51%
Imposto	R\$ 99.662,94	9,35%	7,03%
Industrial	R\$ 216.975,13	20,36%	-0,01%
Serviço	R\$ 460.928,60	43,26%	-3,03%
Total	R\$ 1.065.498,35	100,00%	0,66%

Figura 3 – Índices do PIB para o município de Palmas, Paraná, em 2016

Fonte: GEOFUSION, 2016.

Nos dados da Figura 4, a evolução do PIB em 2016 para o município de Palmas, Paraná, consultada no On Maps mostra um valor de participação de cada setor na geração de receitas para o município.

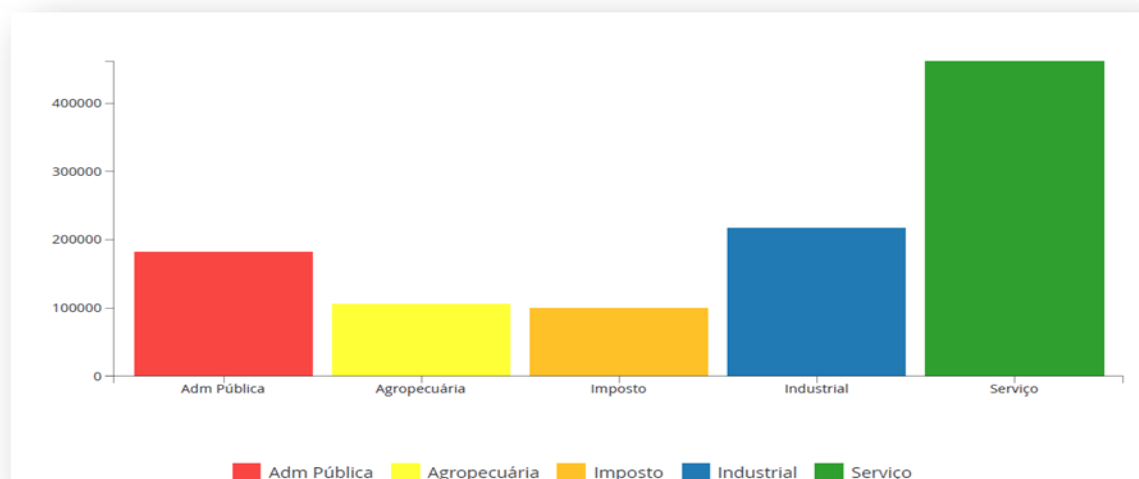


Figura 4 – Participação de setores da economia no PIB de 2016, do município de Palmas, Paraná
Fonte: ON MAPS, 2016.

2.6.1 Setor industrial do município selecionado

Conforme pesquisa do IBGE, base de dados de 2016, o município de Palmas, Paraná, possui 1142 estabelecimentos comerciais atuantes no município sendo responsável por 224.771 milhões de faturamento e geração de 10.965 cargos de trabalho (IBGE, 2016).

Um dos principais focos de atuação da agência de Palmas será a exploração de pessoas físicas, público pessoa jurídica, a qual apresenta grande potencial de exploração e negócios. Conseguimos apresentar competitividade em produtos direcionados a empresas de pequeno e médio porte com faturamento de até 300 milhões.

A abordagem inicial será atingir o público de micro e pequenos empreendimentos, prestadores de serviços em atividades diversas que tragam geração de emprego e rendam que tenham os mesmos objetivos de trabalho junto a Cresol com a utilização de créditos pulverizados para seus investimentos e fidelização junto aos negócios. Será foco de atuação forte no município, assim como empresas familiares com os valores e princípios que trabalhamos.

2.7 LOCALIZAÇÃO DA AGÊNCIA EM PALMAS, PARANÁ

2.7.1 Localização

Junto ao núcleo financeiro (outro sistema) já instalado na comunidade possibilitando boa comunicação visual. Também em local que permita o acesso rápido e facilitado, estacionamento favorável e disponível é outro fator importante. O local apropriado para abertura será observado a partir da análise do melhor posicionamento indicado pela ferramenta Geofusion (Figura 5).

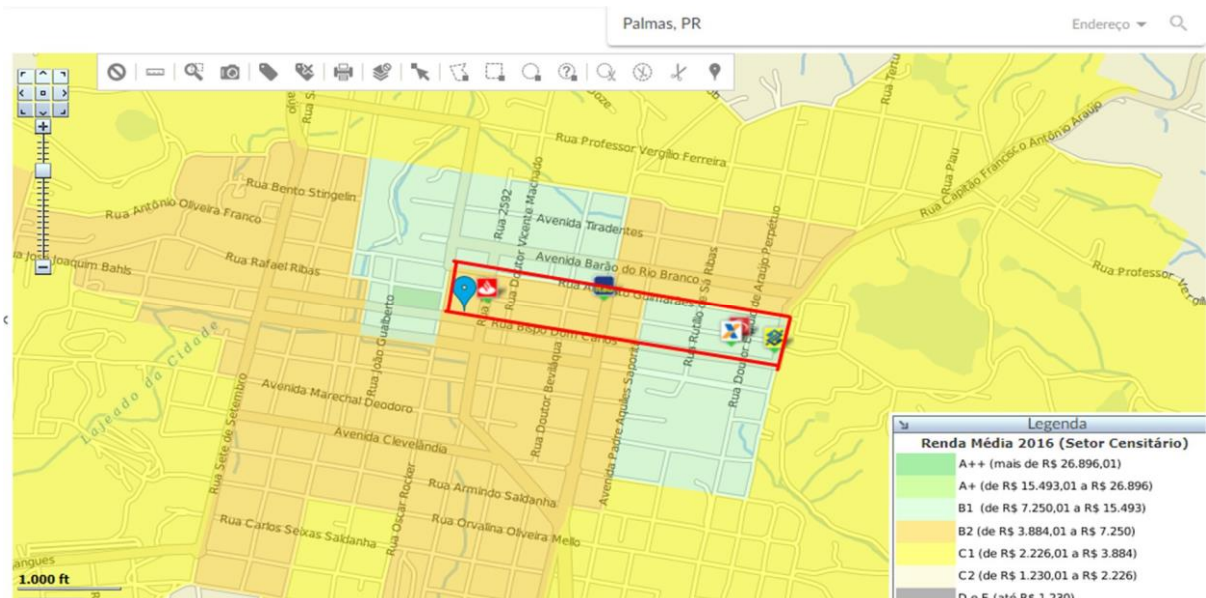


Figura 5 – Imagem espacial na qual se concentra o maior fluxo de pessoas e comércio
Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2019.

Em entrevista feita no setor de indústria e comércio na cidade de Palmas com o senhor Luiz Iraja de Lima, este passou uma localização estratégica para a abertura da nova agência Cresol (Anexo A).

Este local se caracteriza pela maior concentração de pessoas, presença de muitas empresas, facilidade de acesso e centro de comércio e serviços.

2.7.2 Tamanho

Uma sala com espaço adequado, de aproximadamente 400 m².

2.7.3 Funcionalidade

Que apresente formato preferencialmente retangular, preservando a funcionalidade e disposição do layout interno atendendo as exigências do Projeto Cresol 2.0.

2.7.4 Autoatendimento

Uma sala reservada ao autoatendimento com instalações adequadas, com segurança e facilidade para as operações, espaço que pode ser utilizado para divulgação de produtos e campanhas internas.

III EQUIPE DE GESTÃO

3.1 DIRETORES

A diretora Executiva Administrativa e Comercial se deslocará semanalmente até a nova agência de atendimento Cresol, a fim de suprir as necessidades que possam surgir tanto com funcionários como com novas visitas a futuros associados na prospecção e acompanhar os trabalhos realizados na agência.

3.2 FUNCIONÁRIOS

Considerado no projeto que a agência de Palmas terá inicialmente cinco colaboradores, os cargos serão estratégicos e sustentarão o desempenho da agência de relacionamento os quais serão semanalmente acompanhados pela diretoria executiva.

Na estrutura demonstrada no organograma temos condições de iniciar com 5 colaboradores nos dois primeiros semestres e, a partir do aumento de número de cooperados e necessidade de atendimento, podemos realizar a contratação de mais um assistente de negócios e um caixa visando reduzir neste primeiro momento os investimentos iniciais.

A agência Cresol de Palmas será coordenada por um gerente de agência, que comandará toda a estrutura, terá seu foco voltado a realizar a gestão estratégica, dos negócios e deverá possuir como principais características: conhecimento de mercado, habilidades de negociação, facilidade de comunicação e bom relacionamento.

A agência ainda deverá ter dois profissionais que atuarão como analistas de negócios, sendo um deles preparado para assumir a gestão na ausência do gerente local, apoiado diretamente por assistentes de negócios, o qual ficará responsável pela formalística das operações, além de auxiliar diretamente o analista de negócio, ao qual ficará vinculado.

Este deverá também assumir a função de caixa na ausência deste profissional; por fim a agência também terá um profissional exclusivo para caixa e tesouraria, sendo todos residentes preferencialmente no município de Palmas.

Todo o quadro de colaboradores tem importância fundamental para um início satisfatório do projeto e será base de alavancagem em numero de cooperados e negócios, através de indicações de familiares, amigos e pela interação existentes com comércio local, e parcerias; indicações são de extrema importância nesta fase.

A estrutura prevista para a agência Cresol de Palmas (Figura 6).

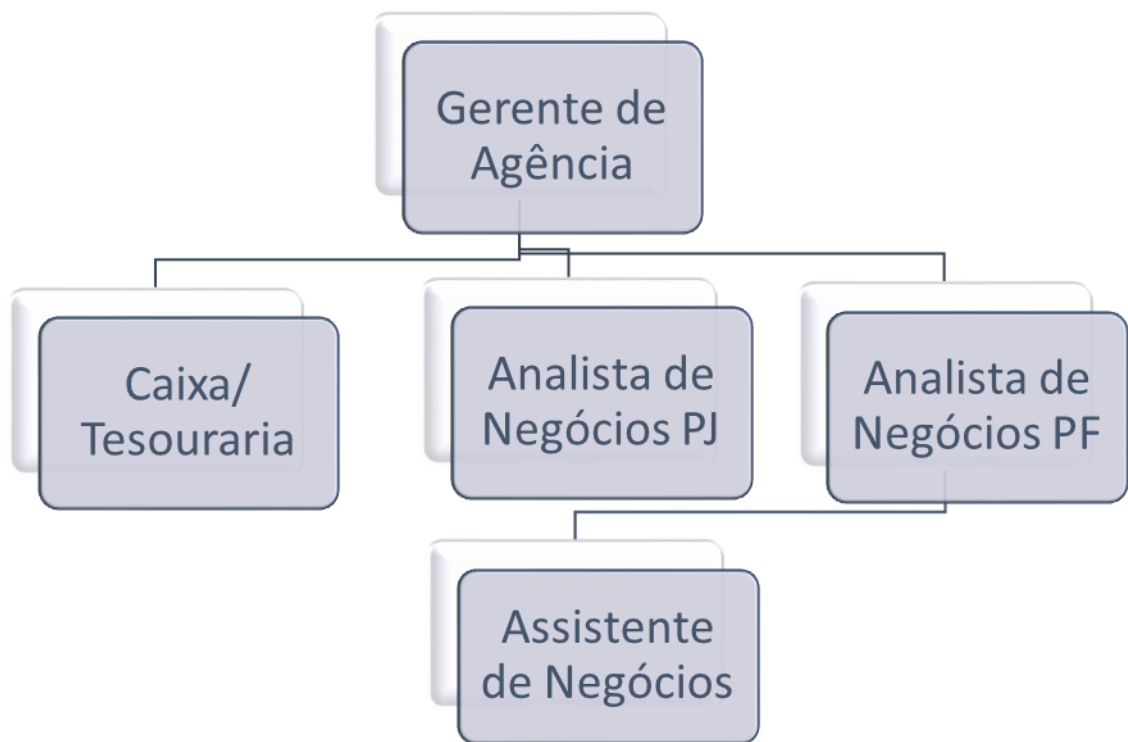


Figura 6 – Estrutura prevista para a agência Cresol de Palmas
Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2019.

IV ANÁLISE ESTRATÉGICA

Em entrevista com a senhora Andreia, funcionária da Associação Comercial do município de Palmas, Paraná, coletamos alguns dados importantes como: o município possui 154 empresas associadas a Associação Comercial, 1.400 empresas formais, mais 1.300 Microempreendedor (MEIS). (Anexo B).

Essas empresas poderão ser futuros associados da Cresol, podemos ainda prospectar seus funcionários para também serem associados.

O município de Palmas também é o maior exportador de compensados do Brasil possui uma forte indústria nesse segmento e no segmento de painéis. A Panelux é a indústria que mais produz painéis de pressão, uma marca do grupo Alcast do Brasil.

O município de Palmas possui uma população de 50.198 habitantes, de modo que a Cresol União dos Pinhais tem um amplo público para atender neste município, com foco principal nas pessoas físicas urbanas, pessoas jurídicas de pequeno e médio porte e também agricultores de médio porte que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) são a maioria dos agricultores e pessoas físicas urbanas que são aproximadamente 18 mil.

Com base nas informações coletadas elaboramos a análise Swot.

4.1 ANÁLISE DE SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Caixas eletrônicos. - A marca CRESOL, já é conhecida e bem vista pelas pessoas entrevistadas. - Apoio do setor da indústria e comércio. - Soluções financeiras de acordo com necessidade do Cooperado. - Relacionamento com o associado - Capacitações: Pós, MBA, GERCOOP, Intercâmbios. - Habilidade e conhecimento em crédito rural. - Produtos e serviços com taxas de juros atrativas e custo reduzido. - Opções de investimento/poupanças de maneira facilitada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia. - Captação de funcionários com conhecimento da área financeira e bom relacionamento. - Não conhecimento da praça. - Governança.

<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento personalizado, rápido, simples e com comodidade. - Capacitação e profissionalização dos colaboradores. - Gestão democrática pelos membros. - Distribuição das sobras. - Programa de desenvolvimento dos Associados: Programa de Agentes. - Desenvolvimento da comunidade local. 	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com instituições do município como Associação Comercial, e Cooperativas de Agropecuárias. - Agricultura forte. - Busca por soluções financeiras com custos baixos, visando melhorar o padrão de vida dos indivíduos. - Carência de atendimento diferenciado. - Mercado promissor. - Facilidade de acesso ao PA. - Aumento da variedade de produtos. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7% da população recebe bolsa Família. - Renda <i>per capita</i> muito baixa em torno de R\$ 1.800,00 por habitante. - Concentração da riqueza nas mãos de poucos. - Concorrentes com alta tecnologia. - Inadimplência. - Somente 200 DAPS ativas no município. - Concentração de áreas nas mãos de poucos.

Quadro 1 – Análise Swot do mercado do município de Palmas, Paraná
 Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2019.

Considerando-se o tamanho do mercado, a diversidade de realidades encontradas nesta cidade e a necessidade de ter alto grau de precisão nas estratégias a serem adotadas, foi desenvolvido um estudo do real potencial deste mercado a qual teve como objetivo os elementos que apoiam a formulação estratégica sobre como e o que a Cooperativa deve fazer para atingir o maior contingente de pessoas no segmento pessoa física urbano e empresas.

Com base neste objetivo, buscou-se responder os seguintes questionamentos:

- Que classe priorizar no processo de expansão?
- Quais as barreiras de entrada nos diferentes públicos ou segmentos?
- Como entrar neste mercado (pessoa Física e Jurídica)?
- Como meus concorrentes atuam?
- Como mostrar a marca Cresol como diferencial?
- O que fazer para aumentar o número de cooperados?
- De que forma podemos fidelizar os clientes?

As barreiras ao crescimento e atingimento dos objetivos propostos são influenciadas por fatores como tecnologia para públicos que a demandam, capacidade interna de atendimento, a competição igual com demais instituições financeiras, o baixo investimento em marketing, também como a dificuldade e burocracia em determinados serviços.

O sucesso das ações deve ser direcionada a abordagem, com segmentação analítica, comunicações diferenciadas, dar atenção aos jovens, demonstrando as viabilidades de um mundo tecnológico, ir em busca da presença do público feminino, diálogo com lideranças, formadores de opinião, atrair pequenas e médias empresas com objetivos de parcerias, gerando valor a comunidade e proporcionando crescimento cooperativo das organizações.

Para o sucesso deste projeto a divulgação dos diferenciais deve ser ponto crucial de sucesso devido aos concorrentes já instalados nos municípios ao total são 8 instituições (sendo 5 instituições bancárias e 3 instituições financeiras cooperativas) os investimentos iniciais com marketing devem ser elevados.

4.2 ANÁLISE DE OPORTUNIDADES

Na análise de oportunidades, os dados encontrados no município de Palmas, Paraná, veem se tornando campo produtivo importante para o crescimento da economia, geração de empregos buscando desenvolvimento social, crescendo sua população conforme apresentado nos números citados nas análises do município. Principalmente no setor de serviços, existe um amplo potencial de exploração, como obrigação os colaboradores devem buscar o conhecimento das atividades das empresas a fim de realizar negociações saudáveis para a Cresol.

Esta análise leva em consideração a relação existente entre itens estratégicos de mercado, exigirá formação e comunicação de uma proposta de valor diferenciada para a praça de Palmas.

Na Tabela 1 são mostradas as oportunidades de mercado identificadas no estudo.

Tabela 1 - Definição das oportunidades de mercado

Competências básicas	A Cresol União dos Pinhais é uma instituição cooperativa, e assim poder operar de forma diferenciada no mercado financeiro em relação ao valor e as soluções personalizadas de acordo com cada perfil. Ocorre o intercâmbio de soluções por meio de ajuda mútua onde o processo é simplificado e há geração de valor percebido pelo cooperado.
-----------------------------	--

Vantagens competitivas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não recolhimento de compulsório, gerando alta competitividade em produtos alavancados via depósito à vista e capital social. ➤ Presença local: oportunidades de inserção e valorização da sociedade. ➤ Distribuição de sobras: devolução de resultado. ➤ Incentivo a formação de “poupança” através do capital social. ➤ Benefícios tributários: não incidência PIS e Cofins que podem ser repassados em redução de custos ou incremento de margens. ➤ No mercado financeiro onde produtos são <i>comodities</i>, demonstrar a valorização do ser humano, e ter como base princípios e valores cooperativistas são diferenciais importantes para novos cooperados. ➤ Despertar a emoção das pessoas através de uma instituição sustentável que tenha o desenvolvimento econômico e social enxergados pelas pessoas e seja fator de diferenciação para alavancagem nos negócios. Novo momento do mercado.
Produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os produtos e serviços devem ser direcionados aos diferentes públicos segmentados. Crédito pessoal de investimentos, capital de giro, cheque especial, desconto de recebíveis seguros, consórcios, aplicação, capitalização, cartão. ➤ Serviços, cobrança, tarifas, internet Banking, terminal de autoatendimento.
Mercados e segmentos	<p>Pelas análises efetuadas e com base em vantagens competitivas existentes no cooperativismo, os segmentos mais sensíveis e aderentes à proposta de valor da União dos Pinhais, constituem-se nas pessoas físicas, o cooperativismo em um mercado competitivo não é visualizado por suas virtudes em um ambiente de negócios que ofertam produtos e serviços iguais, é necessário um acultramento, formação e desenvolvimento da forma de atuação e seus benefícios.</p> <p>Destaca-se que este é o mercado a ser trabalhado no início até ganhar força e escala, são públicos de pessoa física e jurídica, segmentando os por perfil direcionando a este público produtos específicos. Buscar parceiros estratégicos, lideranças com a visão que propomos aplicar como forma de trabalho.</p>
Foco	<p>Pessoas físicas, empresas de pequeno e médio porte.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ O público alvo prioritário: pessoas das classes A,B,B1/B2/C1/C2, com renda familiar média 2 a 20 salários mínimos ou mais, que trabalham em tempo integral e com idade entre 21 a 60 anos, além das movimentações, com alto potencial de capitalização. ➤ Foco Secundário: buscar atender todo comércio local diversos ramos de empresas. ➤ Foco Terciário: buscar o desenvolvimento horizontal através das classes D e E (base da pirâmide social), ou seja, de 1 a 4 salários-mínimos;
Posicionamento estratégico	<p>Instituição financeira local, ágil e com benefícios (vantagens) econômicos e sociais.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A estratégia será a abordagem de públicos demonstrando a marca Cresol com toda sua sustentabilidade e diferencial proposto, o foco é do cooperado, com o objetivo de ter assertividade na oferta, o preço será o diferencial pela natureza cooperativa, será trabalhado também uma proposta de valor a ser entregue no atendimento personalizado. Os custos dos produtos serão aplicados de acordo com a realidade local, analisando custo administrativo, rentabilidade, impostos, custo de oportunidade e custo de <i>fundind</i>. Os resultados alcançados serão reinvestidos na região de atuação visando sustentabilidade e crescimento. ➤ Fortalecimento interno e externo da visão, missão e valores. ➤ Destaca-se que por sua natureza a cooperativa é constituída para apresentar uma proposta melhor à situação presente. Após a percepção do benefício econômico, a cooperativa tem todas as condições para trabalhar o emocional e filosófico através dos conceitos de cooperativismo. ➤ Todavia, o ensejo reverte a proposta de valores que pretendemos oferecer e entregar e que tais premissas nos remetam a uma reflexão sobre os benefícios oferecidos e da forma que queremos ser vistos e percebidos em nosso segmento.

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2019.

Em um mundo cada vez mais dependente de tecnologia e comodidade a eficiência do internet banking e cartão de crédito é fundamental para a aderência dos novos cooperados,

agregando a isto o atendimento personalizado focado nos valores gerando soluções e adequando os produtos ao cooperado dono do negócio o sucesso do empreendimento cooperativo é evidente.

O novo modelo de negócio prevê estas ações voltadas à emoção e ao fazer parte de um mundo melhor, estas características a Cresol apresenta através de seus programas desenvolvidos voltados aos interesses do quadro social.

4.3 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

4.3.1 Clientes

A Cresol já possui alguns cooperados no município que são atendidos pela agência do município de Clevelândia, cooperados rurais, mas com a nova agência vamos focar mais em pessoas físicas urbanas empregadas do setor privado indústria e comércio.

4.3.2 Concorrentes

O município de Palmas possui hoje 8 instituições financeiras; são elas: Santander, Itaú, Banco do Brasil, Sicoob Paraná, Sicoob Santa Catarina (com 2 agências), Caixa Econômica Federal, Uniprime, Bradesco.

4.3.3 Substitutos

Moeda eletrônica; Cartão em relação ao cheque; Financiamento de empresas e cooperativas de produção substituindo o PRONAF; Financeiras.

4.3.4 Entrantes potenciais

Banco do Brasil, maior repassador de crédito rural, conforme entrevista realizada com Osmar Miglioranza gerente da Cooperativa Agropecuária Coopertradição (Anexo C), CRED Coamo e Sicredi; Cooperativas de produção: Financiamento direto aos produtores (contrato a base de troca); Santander, ITAÚ, Bradesco, com forte tecnologia, o que a maioria do público urbano procura, dando comodidade.

4.3.5 Fornecedores

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), Banco do Brasil, Confederação e Cooperados (investidores); Vários parceiros em produtos e serviços, todavia a grande concentração está no BNDES.

4.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

4.4.1 Vantagem competitiva - estratégia de crescimento

Conquista de novas áreas de atuação, através de novos grupos de cooperados que possam trazer seus negócios para a cooperativa, aumentando assim o faturamento para assegurar a posição no mercado com rentabilidade sustentável e realização de economias de escala.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Será realizada análise estratégica especialmente voltada à qualidade no relacionamento e atendimento como diferencial com intensidade, promovendo o desenvolvimento dos cooperados. Produtos financeiros são iguais, se comparados a outras instituições, neste sentido o objetivo é realizar uma adequada segmentação de mercado analisando perfil de clientes, faixa de renda, escolaridade e área de atuação buscando direcionar de forma assertiva produtos financeiros com valor agregado, competir em preço justo a ser entregue com excelente qualidade do produto entregue.

Utilizando os produtos disponíveis no sistema Cresol, trabalhar visando crescimento dos cooperados atendendo seus desejos e ofertando soluções adequadas a demandas de investimentos, proteção, organização financeira.

Ter como estratégia a busca de centralização das movimentações dos cooperados, demonstrando as vantagens aos usuários de serem donos e investidores do negócio. Trabalhar um modelo comercial voltado ao atendimento pleno do cooperado visando rentabilidade e prestação de serviço adequada. Trabalhar os valores e princípios com foco em pessoas, gerando uma proposta de valor.

As fases de relacionamento com o cooperado será de ativação, conversão, retenção e

fidelização desenvolvendo e acompanhando cada fase. Ofertar produtos a pessoa física urbano como cartão de crédito, internet banking, consórcios, seguros, empréstimos pessoais, investimentos, segmentando por característica e perfil de cada um.

Para o público pessoa jurídica os produtos direcionados serão capital de giro, investimentos, recebíveis, cobrança bancária, consórcios, seguros, movimentação, conta salário, entre outras opções disponíveis.

Através da ferramenta de gestão 5W2H estarão descritos objetivos estratégicos (Quadro 2):

What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How many? (Quantos)
O que será feito? (Etapas)	Por que será feito? (Justificativa)	Onde será feito? (Local)	Quando será executado? (Tempo)	Por quem será feito? (Responsável)	Como será feito? (Método)	Quantas vezes será feito?
Qualidade no relacionamento com associado.	Para promovendo o desenvolvimento dos cooperados.	Na cooperativa, nas propriedades, nos ambientes de trabalhos dos associados.	Semanalmente, através de calendário de visitas dos analistas e gerentes.	Gerente.	Através e preenchimento de formulário de visitas.	Uma visita a cada cooperado a cada 6 meses, ou se necessário antecipar.
Segmentação de mercado.	Para tornar os analistas especialistas no atendimento de cada segmento.	Na cooperativa.	Toda vez que associar uma nova conta, já demandar para a carteira mais adequada.	Gerente analista. e	Através de entrevista feita ao novo cooperado.	Na abertura de novas contas.
Utilizar os produtos disponíveis no sistema Cresol.	Trabalhar visando crescimento dos cooperados atendendo seus desejos e ofertando soluções adequadas a demandas de investimentos, proteção, organização financeira.	Na cooperativa.	Semanalmente acompanhar através da ferramenta CRM.	Analista.	O CRM trará informações diárias aos analistas para realização de visitas e potenciais associados para aquele produto.	Diariamente.
Buscar a centralização das movimentações dos cooperados.	Demonstrar as vantagens aos cooperados de serem donos e investidores do negócio.	Na cooperativa e nas visitas aos cooperados.	Semanalmente.	Analista Gerente. e	Trabalhar um modelo comercial voltado ao atendimento pleno do cooperado	Permanente.

					visando rentabilidade e prestação de serviço adequada. Trabalhar os valores e princípios com foco em pessoas, gerando uma proposta de valor.	
Trabalhar a gestão de recursos, alinhamento de taxas de juros e prazos.	Minimizar o risco de crédito.	Na cooperativa.	1 dia.	Setor Comercial e Administrativo.	Ofertar taxas pré e pós fixadas de acordo com o prazo do crédito. A partir da análise de custos administrativos, risco, impostos e rentabilidade, será definida a taxa de juros para negociação do crédito.	Permanente.

Quadro 2 – Objetivos estratégicos

Fonte: PRODUZIDO PELO AUTOR, 2019.

De modo mais detalhado apresentam-se as propostas para estas estratégias.

4.5.1 Comercial

Ampliar a participação de mercado da Cresol União dos Pinhais, nos seguintes indicadores:

- Número de associados ativos, será medido mensalmente através da ferramenta planejamento comercial;

- Captação de recursos, será medido mensalmente através da ferramenta planejamento comercial;
- Carteira de crédito rural, será medido mensalmente através da ferramenta planejamento comercial;
- Carteira de crédito comercial, será medido mensalmente através da ferramenta planejamento comercial;
- Resultado financeiro da Cooperativa, será medido mensalmente através da ferramenta planejamento comercial;
- Produtos e serviços, será medido mensalmente através da ferramenta planejamento comercial;
- Construir parcerias locais com agropecuárias, cooperativas de produção, revendas de insumos e recebimento de grãos, as quais influenciam tanto a liberação do crédito agrícola quanto o volume de negociação;
- Movimentar o comércio local adquirindo primeiramente móveis, materiais de expediente e aplicando serviços da região;
- Construir relacionamento diferenciado com o Cooperado, através de visitas para conhecer a propriedade e perfil e assim conhecer quais produtos e serviços serão melhor para atendê-los.

4.5.2 Recursos Humanos

Contratar equipe de alto desempenho inicialmente com 5 funcionários os quais serão 1 gerente com salário inicial de R\$ 3.438,30 mais gratificação de 40% e benefícios, 2 analistas de negócios com salário inicial de R\$ 2.450,27 mais benefícios, 1 assistente de negócios com salário inicial de R\$ 1.403,65 e 1 caixa com salário inicial de R\$ 1.403,65 mais um quebra de caixa de R\$ 349,45 mais benefício.

Adaptar plano de cargos e salários para retenção de talentos, esses funcionários serão avaliados mensalmente através da avaliação.

V PLANO DE MARKETING

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

Com isso as estratégias de marketing, serão realizadas em um plano de ação da seguinte forma (Quadro 3).

What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How many? (Quantos)
O que será feito? (Etapas)	Por que será feito? (Justificativa)	Onde será feito? (Local)	Quando será executado? (Tempo)	Por quem será feito? (Responsável)	Como será feito? (Método)	Quantas vezes será feito?
Maior fidelização dos associados, devido a um melhor entendimento do que é a Cresol União dos Pinhais, transparência das informações e discurso único.	Para disseminar a marca, trazer novos cooperados e rentabilizar agência.	No município de Palmas nos comércios, feiras, festas paroquiais, eventos do município.	6 meses antes da abertura da agência.	Diretores, Conselheiros e Colaboradores.	Visitas no comércio local, nas propriedades rurais, reuniões das comunidades.	Permanente.
Transmitir maior consistência na mensagem, proporcionando uma imagem de solidez e que repasse confiança e segurança ao público ouvinte.	Fortalecimento da marca no município a ser inserido, execução da missão e visão do sistema, bem como do cooperativismo.	Nas Comunidades rádios e mídias.	Sempre que tiver ações para as comunidades.	Funcionários locais.	Participação da cooperativa nas atividades sociais realizadas no município.	Permanente.
Divulgar a marca Cresol através de campanhas de divulgação no	Disseminação da marca, dos produtos e serviços que estarão	Nas comunidades, bairros e redondezas	2 meses antes da inauguração, depois semanalmen-	Gerente da agência.	Material elaborado pelo Marketing Central e	Permanente.

município a ser inserido a agência, por intermédio de panfletagem, mala direta, rádios, distribuição de informativos próprios e carro de som.	disponíveis para comercialização naquele município, vem como a missão e visão do sistema e assim conquistar novos cooperados.	de Palmas.	te nas rádios.		repassado pelos envolvidos.	
Manutenção do site na internet.	Divulgação da marca, pois é um meio de fácil acesso e baixo custo.	No site.	Sempre, com manutenção diária.	Equipe de Marketing Central Baser.	Site elaborado e mantido pela equipe de Marketing da Central Baser, com ações desenvolvidas na comunidade.	Permanente.

Quadro 3 – 5W2H de marketing

Fonte: PRODUZIDO PELO AUTOR, 2019.

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

5.1 RELAÇÕES PÚBLICAS

Caracteriza-se como um conjunto de ações que buscam provocar e assegurar junto ao público, reações favoráveis e de credibilidade à instituição.

Será a principal ferramenta para: fortalecer o relacionamento com os associados (e seus respectivos familiares) e demais públicos, comprometendo-os com a cooperativa; transmitir e legitimar uma imagem de confiabilidade, promovendo a marca e seus produtos e serviços.

5.2 PUBLICIDADE

Uma das ferramentas mais eficazes para promover a conscientização das pessoas sobre uma marca, produto ou ideia. Sua utilização se dará através dos meios de comunicação adotados (seletivos e de massa), visando promover o apoio ao trabalho de relacionamento; do posicionamento da marca (dando credibilidade ao público e criando uma percepção positiva); da instituição (apresentando as organizações, divulgando sua missão, valores, diferenciais competitivos, etc.) e dos produtos e serviços (divulgando características, vantagens e benefícios);

5.3 PROPAGANDA

Ferramenta de caráter institucional e gratuita será utilizada para divulgar informações e mensagens que difundam os valores e diferenciais, visando gerar empatia com os públicos de interesse e atratividade com a proposta de valor da Cresol União dos Pinhais;

5.4 ASSESSORIA DE IMPRENSA - ATIVIDADE FUTURA

Ferramenta que administra o fluxo de informações entre a instituição e os veículos de comunicação, mediando as relações com a imprensa e potencializando as oportunidades de mídia. Sua utilização permitirá: minimizar os ruídos de comunicação; promover o conhecimento e a aproximação da cooperativa junto aos profissionais da imprensa; utilizar e ampliar as oportunidades de mídia espontânea (notícias gratuitas);

5.5 PROMOÇÃO DE VENDAS

No momento inicial onde a ampliação da base de associados será o fator determinante, torna-se indispensável a utilização desta ferramenta de comunicação, pois potencializará o processo de desenvolvimento, trazendo benefícios imediatos. Isto se dará através do incentivo ao quadro social e ao público potencial (captando novos associados), maximizando o volume de vendas dos produtos e a participação no mercado (*Market share*). Além disso, oportunizará o lançamento de novos produtos (também em datas específicas - de acordo com a sazonalidade).

5.6 MERCHANDISING

Caracterizado pelos esforços de comunicação realizados diretamente nas agências através de qualquer material com mensagem publicitária ou exposição da marca. Será fundamental para criar ambiente sugestivo e atmosfera ideal à realização de negócios; reforçar as demais ações de comunicação, e criar uma identidade visual padronizada e um ambiente adequado ao lançamento, reposicionamento e divulgação de produtos, datas especiais e ações sociais.

5.7 MARKETING DIRETO

Caracterizado pela ação de relacionamento ou venda de qualquer produto, feita para determinado segmento sem que haja contato pessoal. Será uma das ferramentas prioritárias de comunicação, pois permitirá a utilização da força de vendas dos atuais associados, que indicarão a instituição a outras pessoas. Além disso, sua utilização irá proporcionar o estabelecimento e manutenção de relacionamento com os associados.

5.8 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de relacionamento significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos com os clientes. Foco nas relações e não somente nas transações. O enfoque deve estar no aumento do número e da qualidade dos contatos visando criar experiências positivas que gerem satisfação, confiança, comprometimento, e níveis mais elevados de lealdade do cliente.

VI PLANO FINANCEIRO

6.1 PREVISÃO DE DESPESAS NA ABERTURA DA AGÊNCIA*

Gastos	Valor
Preliminar	R\$ 21.800,00
Fachada	R\$ 25.000,00
Civil	R\$ 70.000,00
Móveis	R\$ 65.000,00
Porta Giratória	R\$ 16.500,00
Equipamento de Informática	R\$ 50.930,00
Licença pacote Office	R\$ 4.920,00
Nobreak	R\$ 11.000,00
Rede Lógica/ Instabilizada	R\$ 30.000,00
Cozinha	R\$ 1.000,00
Diversos	R\$ 30.000,00
Ar condicionado	R\$ 20.000,00
Instalações Físicas	R\$ 65.000,00
Aluguel (mensal)	R\$ 8.000,00
Monitoramento locação (mensal)	R\$ 1.200,00
Cofre fechadura digital	R\$ 16.500,00
Relógio ponto	R\$ 5.150,00
ATM	R\$ 52.500,00
Projeto Cresol 2.0	R\$ 5.500,00
Total	R\$ 500.000,00

Quadro 4 – Previsão do plano financeiro

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2019.

* Metas para o período de maturação da agência – 36 meses.

Previsões Financeiras						
Indicador	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semestre 1	semestre 2	semestre 3	semestre 4	semestre 5	semestre 6
Cooperados	350	450	550	800	900	1000
Depósitos à vista	R\$ 400.000,00	R\$ 800.000,00	R\$ 1.100.000,00	R\$ 1.700.000,00	R\$ 2.100.000,00	R\$ 2.500.000,00
Depósitos a prazo	R\$ 1.000.000,00	R\$ 2.000.000,00	R\$ 3.200.000,00	R\$ 4.100.000,00	R\$ 5.500.000,00	R\$ 6.900.000,00
Capital Social	R\$ 350.000,00	R\$ 430.000,00	R\$ 550.000,00	R\$ 670.000,00	R\$ 800.000,00	R\$ 1.110.000,00
Repasse	R\$ 150.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 450.000,00	R\$ 600.000,00	R\$ 750.000,00	R\$ 900.000,00
Carteira Recurso Próprio	R\$ 1.000.000,00	R\$ 2.000.000,00	R\$ 2.900.000,00	R\$ 3.800.000,00	R\$ 4.800.000,00	R\$ 6.000.000,00

Quadro 5 – Previsões financeiras. Projeção de resultados – 36 meses.

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2019.

Receitas e Despesas						
Receitas	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semestre 1	semestre 2	semestre 3	semestre 4	semestre 5	semestre 6
Financeiras (Centralizada)	R\$ 3.919,50	R\$ 6.427,98	R\$ 10.190,70	R\$ 13.953,42	R\$ 18.813,60	R\$ 23.569,26
Prestação de serviços	R\$ 43.680,00	R\$ 56.160,00	R\$ 68.640,00	R\$ 99.840,00	R\$ 112.320,00	R\$ 124.800,00
Empréstimos	R\$ 144.000,00	R\$ 288.000,00	R\$ 417.600,00	R\$ 547.200,00	R\$ 691.200,00	R\$ 864.000,00
Outras receitas	R\$ 38.500,00	R\$ 49.500,00	R\$ 60.500,00	R\$ 88.000,00	R\$ 99.000,00	R\$ 110.000,00
Total de Receitas	R\$ 230.099,50	R\$ 400.087,98	R\$ 556.930,70	R\$ 748.993,42	R\$ 921.333,60	R\$ 1.122.369,26
Despesas	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	semestre 1	semestre 2	semestre 3	semestre 4	semestre 5	semestre 6
Salários	R\$ 139.300,00	R\$ 139.300,00	R\$ 163.300,00	R\$ 163.300,00	R\$ 171.465,00	R\$ 171.465,00
Encargos Sociais	R\$ 97.510,00	R\$ 97.510,00	R\$ 114.310,00	R\$ 114.310,00	R\$ 120.025,50	R\$ 120.025,50
Despesas de informática	R\$ 50.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 20.000,00
Despesas captação	R\$ 30.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 96.000,00	R\$ 123.000,00	R\$ 165.000,00	R\$ 207.000,00
Despesas provisões	R\$ 28.750,00	R\$ 28.750,00	R\$ 26.250,00	R\$ 26.250,00	R\$ 28.750,00	R\$ 33.750,00
Outras despesas	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 115.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 125.000,00	R\$ 130.000,00
Total Despesas	R\$ 445.560,00	R\$ 465.560,00	R\$ 544.860,00	R\$ 571.860,00	R\$ 635.240,50	R\$ 682.240,50
Resultado financeiro	-R\$ 215.460,50	-R\$ 65.472,02	R\$ 12.070,70	R\$ 177.133,42	R\$ 286.093,10	R\$ 440.128,76
Resultado acumulado	-R\$ 215.460,50	-R\$ 280.932,52	-R\$ 268.861,82	-R\$ 91.728,40	R\$ 194.364,70	R\$ 634.493,46

Quadro 6 – Previsão de receitas e despesas.

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2019.

De acordo com os dados apresentados o resultado financeiro positivo se dará no 3º semestre e o retorno total do investimento nos semestres 5 e 6, considerando a TMA de 3,18% (taxa estabelecida pela Central que é o retorno do dinheiro das singulares aplicado na

centralizada).

Payback Simples	Semestre	Retorno	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0º	-R\$ 500.000,00	-R\$ 500.000,00		
	1º	-R\$ 211.710,50	-R\$ 711.710,50	-	-
	2º	-R\$ 61.722,02	-R\$ 773.432,52	-	-
	3º	R\$ 15.820,70	-R\$ 757.611,82	-	-
	4º	R\$ 180.883,42	-R\$ 576.728,40	-	-
	5º	R\$ 289.843,10	-R\$ 286.885,30	-	-
	6º	R\$ 443.878,76	R\$ 156.993,46	5,65	33,88

Payback Descontado	Semestre	Retorno	Retorno Descontado	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0	-R\$ 500.000,00	-R\$ 500.000,00	-R\$ 500.000,00		
Taxa Mínima de Atratividade (TMA) 3,18%	1	-R\$ 211.710,50	-R\$ 205.191,86	-R\$ 705.191,86	-	-
	2	-R\$ 61.722,02	-R\$ 57.979,65	-R\$ 763.171,50	-	-
	3	R\$ 15.820,70	R\$ 14.403,86	-R\$ 748.767,65	-	-
	4	R\$ 180.883,42	R\$ 159.613,51	-R\$ 589.154,13	-	-
	5	R\$ 289.843,10	R\$ 247.885,76	-R\$ 341.268,38	-	-
	6	R\$ 443.878,76	R\$ 367.934,66	R\$ 26.666,28	5,93	35,57

CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi alcançado, com o Plano de Negócios elaborado, foi possível identificar as ações a serem tomadas, tanto do ponto de vista econômico garantindo a viabilidade do empreendimento, quanto do ponto de análise do público do município e delimitação de público a ser atingido.

Começamos este Plano de Negócios, com pesquisa de dados econômicos do município de Palmas, Paraná, usando fontes oficiais, como o IBGE, por exemplo. O objetivo foi identificar os públicos existentes, renda da população, principais atividades desenvolvidas e, assim, na segunda etapa, através de pesquisa de campo, entrevistas com pessoas ligadas à associação comercial e cooperativas agropecuárias, para um aprofundamento das informações.

Pudemos identificar que o município de Palmas, Paraná, possui 50.198 habitantes e que sua maior fonte de renda vem de empresas do ramo madeireiro e que o segmento rural, hoje na marca Cresol que representa significativa parcela de associados, no município a parcela de agricultores familiares é considerada pequena, com dados do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) são 200 famílias de agricultores neste segmento e grande área agricultável está em um número muito pequeno de pessoas.

Diante das informações coletadas e análise dos dados, foi delimitado o público alvo a ser associado além destes agricultores, também o público assalariado urbano, conquistado através da proposta de valores apresentada, assim tornando-se uma instituição financeira com proposta diferente das demais instituições financeiras.

A viabilidade do projeto depende da execução e acompanhamento do plano de negócios, financeiro e de marketing propostos, assim a agência da Cresol de Palmas, já em seu terceiro ano de operação, obterá resultados financeiros significativos com isso, concretizando o presente estudo realizado.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. *O que é cooperativa de crédito*. Jun. 2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidade financeira/cooperativacredito>>. Acesso em: 27 jun. 2019.

BRASIL. *Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971*. Brasília, DF: Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.

CONHECIDA OS PLANOS DO – ONMAPS GEOFUSION. Disponível em: <<https://geofusion.com.br/planos-onmaps>>. Acesso em: 25 jun 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. *O que é cooperativismo*. Jun. 2019. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. *Cenário brasileiro*. 2019. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/>>. Acesso em: 26 jun. 2019.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. *Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo*. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016. 204 p.

WILHELM, Elemar José. *O primeiro centenário de um sonho*. Santa Rosa: Edição do Autor, 2013.

ANEXOS

Anexo A – Entrevista com Luiz Irajá de Lima

O entrevistado atua na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação de Palmas, Paraná.

Perguntado acerca das características do comércio e serviços no município de Palmas, Paraná, Luiz Irajá de Lima assim informou:

“O município está organizando uma “Sala do Empresário”, um projeto como uma espécie de incubadora que terá todos os setores, como Contabilidade, TI, Agronomia, Direito, Comércio, a Junta Comercial e o Instituto Federal do Paraná (IFPR)”.

Fomos convidados a levar a Cresol até essa sala para mostrarmos a Instituição no Município.

De acordo com o entrevistado, 7% da população dependem de Bolsa Família; a renda *per capita* do município gira em torno de R\$ 1.800,00, e existe uma discrepância muito grande entre rico e pobre.

Com respeito aos produtores rurais, a média *per capita* é de R\$ 500,00. Os principais produtos agrícolas plantados incluem batata, maçã, erva mate, soja, milho, trigo, entre outras.

O município de Palmas, Paraná, possui 14 empresas de grande porte, 8 de médio porte, 122 empresas de pequeno porte, 1193 micro empresas e 1475 MEIS.

Perguntado quantos empregos diretos gera a indústria de madeiras, compensados e de painéis, obtivemos a seguinte resposta indústria madeireira e compensados cerca de 3.000 a 3.500 empregos diretos e no de painéis de 350 a 400 empregos diretos.

Segundo o entrevistado Luiz, o município acaba perdendo muito por ter um índice alto de pessoas com Bolsa Família, e também pela média dos salários dos funcionários das indústrias, em torno de R\$ 1.300,00.

Anexo B – Entrevista com Andreia dos Anjos, Secretária Executiva da Associação Comercial de Palmas, Paraná

Foi perguntado à entrevistada quantas instituições financeiras tem no município, obtendo-se como resposta: “*Nove, são elas Santander, Itaú, Banco do Brasil, Sicoob Paraná, Sicoob Santa Catarina, Bradesco, Caixa Econômica e Uniprime*”.

Quanto ao mercado que se destaca no município, Andreia informou que: “No município de Palmas é muito forte a Indústria da Madeira e de Compensados”.

Perguntado quantos empregos diretos gera a indústria de madeiras, compensados e de painéis, não obtivemos esta resposta.

Andreia informou que a Associação Comercial possui 154 empresas associadas, mas o município possui em torno de 1.400 empresas formais e 1.500 de Micro Empreendedor Individual (MEIS).

Segundo Andreia, que trabalhou na Cooperativa de Crédito Sicredi, os créditos devem ser pulverizados, pois o município possui um alto índice de inadimplência, pela renda *per capita* desse município em função das várias indústrias (muitos trabalhadores no chão de fábrica) não ser alta, isso leva a um alto índice de inadimplência no município.

Anexo C – Entrevista com Osmar Miglioranza, gerente da empresa Cooperativa Agropecuária Tradição

A conversa com Osmar sobre como são os agricultores daquela região obteve como resposta que a maioria desses produtores, cerca de 90% deles, é de grandes produtores que movimentam compras de insumos acima de R\$ 1.000.000,00.

Em torno de 50% desses insumos são financiados por instituições financeiras, sendo a principal o Banco do Brasil.

O restante é financiado pela Coopertradição, em um sistema de contrato de troca (o cooperado trava o valor do saco de soja em reais sabendo quanto terá que entregar na safra para pagar o custo de produção).

Na Cooperativa apenas 10% dos agricultores que movimentam são Pronafianos.