

ALÃ FELIPE DA SILVA BARRETO

**PLANO DE VIABILIDADE AGÊNCIA SUL
PATO BRANCO**

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

PATO BRANCO – PR

2019

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | SUMÁRIO EXECUTIVO | 4 |
| 2. | MISSÃO E VISÃO DA ORGANIZAÇÃO | 5 |
| 2.1 | Missão | 5 |
| 2.2 | Visão | 6 |
| 2.3 | Valores | 6 |
| 2.4 | PROPOSTA DE VALOR | 6 |
| 3.2 | ASPECTOS DEMOGRÁFICOS | 7 |
| 3. | PLANO OPERACIONAL | 7 |
| 4.1 | GOVERNANÇA DO PROJETO | 8 |
| 4.2 | ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS | 9 |
| 4.3 | FORMAÇÃO DAS EQUIPES DE PROSPECÇÃO | 10 |
| 4.4 | TREINAMENTOS | 11 |
| 4.5 | INDICADORES DE DESEMPENHO | 11 |
| 4.6 | PRODUTOS E SERVIÇOS | 12 |
| 4.6.1 | PRODUTOS DE CAPTAÇÃO | 12 |
| 4.6.2 | PRODUTOS DE CRÉDITO | 14 |
| 4. | PLANO DE MARKETING | 16 |
| 4.1 | ANÁLISE DE AMBIENTE | 17 |
| 4.1.1 | FATORES ECONÔMICOS: | 17 |
| 4.1.2 | FATORES SOCIOCULTURAIS | 18 |
| 4.1.3 | FATORES POLÍTICOS/LEGAIS | 19 |
| 4.1.4 | FATORES TECNOLÓGICOS | 19 |
| 4.1.5 | CONCORRÊNCIA | 20 |
| 4.1.6 | FATORES INTERNOS | 20 |
| 4.2 | ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE | 22 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.2 | CLIENTES | 23 |
| 4.2.1 | SETOR INDUSTRIAL | 24 |
| 4.3 | ENTRANTES POTENCIAIS..... | 25 |
| 5. | ANÁLISE ESTRATÉGICA | 25 |
| 6. | ANÁLISE DE OPORTUNIDADES | 27 |
| 6.1 | ESTRATÉGIA DE PREÇOS | 27 |
| 6.2 | PROMOÇÃO (NEGÓCIOS)..... | 28 |
| 7. | PLANO DE METAS E PROJEÇÃO DE RESULTADOS | 29 |
| 18. | CONCLUSÃO..... | 32 |
| 19. | REFERÊNCIAS | 33 |

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho apresenta o plano de viabilidade para abertura de uma segunda agência no município de Pato Branco/PR visando fortalecimento da marca Cresol, expansão do sistema cooperativo financeiro e oferta de atendimento e produtos e serviços disponibilizados pela Cresol União dos Pinhais, Cooperativa Singular filiada a Cresol Central Baser.

O Sistema Cresol está em um cenário de crescimento e expansão, para este projeto o município de Pato Branco com suas características econômicas é principal motivador de desenvolvimento alinhado a necessidade de aumento da participação no mercado. A população estimada no município de Pato Branco em 2018 foi de 81.893 pessoas, o salário médio mensal corresponde a 2,4 salários mínimos (IBGE, 2016) com 39,9% da população ocupada. De acordo com informações econômicas do município em 2016 o PIB per capita é de R\$ 41.713,58 com 75,8% das receitas oriundas de fontes externas (IBGE 2015). Conforme pesquisa do IBGE o município possui 4.294 empresas atuantes no município sendo responsável por 726.9 milhões de faturamento e geração de 26.485 cargos de trabalho. O município possui 7 instituições financeiras com volume de R\$293.919.221,00 em depósito a prazo aplicações com prazo de liquidez maior, R\$84.439.147,00 em depósito à vista e R\$424.386.845,00 em depósitos em poupança. As operações de crédito somam R\$1.125.467.351,00. A renda média comparada entre 2010-2017 cresceu 1,21% passando de R\$3.512,32 (2010) para R\$3.819,96 projetado para 2017. (Estaban, IBGE 2018).

A análise dos indicadores conclui que o plano de negócios executado é viável, com a realização de um investimento no valor de R\$500.000,00 apresenta retorno em 33,88 meses alcançando uma receita projetada no valor de R\$656.993,46 ao final do sexto semestre de operação. A taxa mínima de atratividade é de 3,18% ao semestre. Com a avaliação destes indicadores como ponto de equilíbrio atingir números maiores que os projetados trarão um retorno em menor período de tempo. Seguindo o plano operacional e financeiro e utilizando ferramentas corretas de marketing direcionadas ao público alvo, com posicionamento de mercado sendo competitivo aplicando os conceitos e valores cooperativistas o projeto se torna ferramenta de alcance aos objetivos propostos que são aumento da participação de mercado e geração de receitas para a Cresol União dos Pinhais atingindo maior número de usuários possíveis.

2. MISSÃO E VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Cresol é uma cooperativa que iniciou sua caminhada em 1995, por uma ação Pastoral da Igreja Católica na Diocese de Palmas/Francisco Beltrão e Guarapuava no Paraná. Diante da pobreza que existia na agricultura familiar, principalmente pela falta de acesso ao crédito foram constituídas as cinco primeiras cooperativas do Sistema Cresol.

As cooperativas nasceram das experiências do Fundo de Crédito Rotativo (FCR) financiado pela cooperação internacional (MISEREOR) no Sudoeste do Paraná em parceria com a Assesoar (Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural) e também por créditos financiados pela Ong ACT (hoje TRIAS), em parceria com a Fundação Rureco, no Centro do Estado.

Hoje há mais de duas décadas de caminhada a Cresol reúne meio milhão de famílias cooperadas em 17 estados brasileiros, levando a força da cooperação para mais de 1340 municípios, agregando cada vez mais famílias nessa caminhada de inclusão social, crescimento e desenvolvimento.

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, atua há 23 anos no mercado. Fazendo a diferença pela simplicidade e inclusão financeira e social é filiada ao Sistema Cresol Baser e se tornou referência nacional e internacional em Crédito Solidário.

As cooperativas Cresol são classificadas como Cooperativas Singulares, são organizações que prestam serviços diretos aos seus associados. Obrigatoriamente ligadas a uma central, são constituídas por um mínimo de vinte cooperados e foram classificadas pela Resolução de nº 4434/2015 enquadrada no modelo clássico podendo transacionar, apenas com moeda nacional, e não podem operar com variação cambial nem com derivativos (instrumentos do mercado futuro), entre outros.

2.1 Missão

Desenvolver um projeto de viabilidade com estratégias de sucesso para gerar resultados e crescimento econômico a nova Agência Pato Branco Sul.

2.2 Visão

Aumentar a participação no mercado financeiro de Pato Branco sendo reconhecida como referência em atendimento e incentivo a investimentos e desenvolvimento dos cooperados.

2.3 Valores

- Ética
- Excelência
- Sustentabilidade
- Simplicidade
- Credibilidade

2.4 PROPOSTA DE VALOR

Aumentar a participação no mercado financeiro de Pato Branco gerando competitividade ao setor e proporcionando aos usuários atendimento de qualidade visando prosperidade e desenvolvimento.

As razões para o desenvolvimento deste projeto são:

I. Sustentabilidade e fortalecimento do Sistema Cresol, oportunizando o crescimento e ampliação dos negócios, buscar uma maior visibilidade à marca, além de obter um aumento da participação de mercado em relação às demais instituições financeiras atuantes.

II. Proporcionar a maior abrangência da Cresol União dos Pinhais no município de Pato Branco/PR, buscando oportunizar o atendimento através abertura de mais uma agência da cooperativa.

III. Oportunidade de ampliar o acesso ao cooperativismo e às soluções financeiras disponibilizadas pelo Sistema Cresol, com a segunda agência no município de Pato Branco.

IV. Fomentar o desenvolvimento local e regional, pela retenção e reinvestimento nas comunidades de origem dos recursos por ela gerados, promovendo assim um círculo socioeconômico virtuoso.

V. Aumentar a participação no mercado em relação a captação e crédito, visando um resultado consistente viabilizar a nova estrutura.

VI. Trazer competitividade ao crédito ofertado, viabilizando investimentos e apoiando o desenvolvimento econômico do município e do cooperado.

VII. Agregar qualidade aos serviços do sistema financeiro nacional, influenciando positivamente os agentes bancários, como balizadores de preço e atendimento gerando benefícios para toda a sociedade.

3.2 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Será avaliado na nova estrutura de atendimento através da segmentação os seguintes aspectos de acordo com a Tabela 3:

| PESSOA FÍSICA | PESSOA JÚRIDICA |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Sexo• Profissão• Renda• Idade• Educação | <ul style="list-style-type: none">• Ramo de Atividade• Serviços e Produtos Ofertados• Número de empregados• Filiais• Tempo de Atuação no Mercado• Localização• Imagem no mercado |

Fonte: Adaptado de GOMES, ISABELA MOTTA, 2005.

3. PLANO OPERACIONAL

Com a realização de um investimento orçado em R\$ 500.000,00 o plano de operação consiste na implementação de uma estrutura moderna de atendimento, contratação de quadro de colaboradores e treinamento dos mesmos para atuação na cooperativa, aplicação de normas e procedimentos estabelecidos pelas políticas da Central Cresol Baser, utilização de tecnologia adequada, e um modelo comercial de resultados precificando os serviços de acordo com a realidade de mercado seguindo as projeções financeiras planejadas.

O trabalho inicial será a prospecção de negócios, formação de parceiros estratégicos alinhados com a cooperativa. A abordagem de cada colaborador deve prever a busca da centralização financeira de cada novo associado, oferta de serviços e financiamentos

entendendo o negócio de cada um, explorando a reciprocidade e aproximação com relacionamento.

As taxas de juros praticadas serão levadas em consideração os custos de captação, administrativos, receita, impostos e provisões não competindo com grandes empresas, atuando em um mercado de concorrência menor com ofertas de diferencias. Explorar o pertencimento e o retorno aos cooperados, trazendo cada vez mais para próximo da cooperativa.

4.1 GOVERNANÇA DO PROJETO

De acordo com o Sistema OCB 2015:

“a governança cooperativa caracteriza-se por um modelo de direção estratégica fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados”.

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

Também terão papéis importantes neste projeto, o Conselho Fiscal da Cooperativa, pois fiscalizará a efetividade na aplicação das normas, procedimentos e validação das estratégias.

A Resolução CMN 3.859/10 de 2017 explica que:

As Cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

A prática de uma gestão transparente segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras -OCB (Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa) o modelo de gestão estratégica com fundamento em princípios e valores cooperativistas visa um modelo sustentável garantindo os interesses sociais em equilíbrio com os objetivos dos cooperados.

Como pilares da gestão e sucesso do negócio em discussão possui competências relevantes como aplicação de técnicas de administração. Uma das ferramentas utilizadas será o PDCA: planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act) desenvolvido por Walter A.

Shewhart, revisitar constantemente as projeções financeiras, custos de operação e retorno do investimento esperado, e posicionamento estratégico no mercado buscando explorar os pontos fortes, realizando análises do ambiente interno e externo com o objetivo previsto sempre ao alcance.

4.2 ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS

Entre os pilares do sucesso da implantação e continuidade do projeto está na a formação das equipes de colaboradores, pois serão estes que construirão as metas propostas no dia a dia da Cooperativa, as ações de relacionamento e qualidade do serviço ofertado. Qualificação e comunicação dos objetivos realização da missão e visão da organização alinhados com propósito pessoal será fundamental para assertividade na contratação de pessoas e seu engajamento, que apresentem uma identidade organizacional, respirem a cultura e valores que pertencem a Cresol. O fornecimento de informação, instrumentos e autonomia necessária para engajamento e desenvolvimento com excelência das atividades.

Para Daniel Pink em seu livro motivação 2.0 o engajamento é maximizado pelos fatores: Autonomia direcionando a ação, domínio relacionado ao conhecimento do colaborador e a forma de adquiri-lo e propósito, fazer parte de algo maior, agregar valor e importância de sua participação.

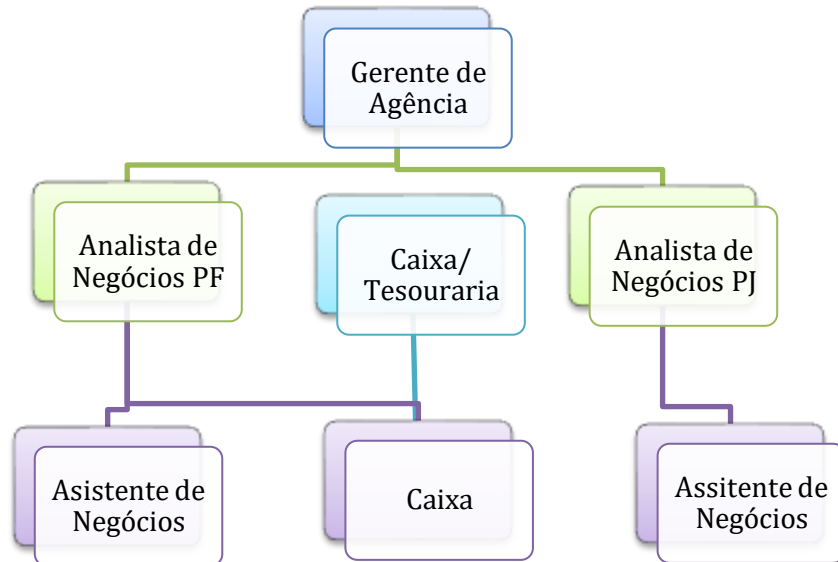
Conforme política de gestão de pessoas disponibilizada pela Cresol Baser as agências de relacionamento possuem quantidade de colaboradores para contratação limitada de acordo com o volume de ativos administrados ou projeção de crescimento de acordo com o plano de viabilidade.

Através do suporte da área de Gente e Gestão as contratações seguem critérios e filtros para se obter maior assertividade na seleção dos profissionais, busca-se características de perfis adequados a função, público alvo, comportamento e perspectiva de crescimento.

O Processo de Seleção compreenderá desta maneira as seguintes fases:

- ✓ Seleção de Currículos
- ✓ Avaliação Psicológica
- ✓ Entrevista Individual
- ✓ Prova de conhecimentos específicos.
- ✓ Aplicação de dinâmicas de grupo.
- ✓ Análise de histórico pessoal e profissional.

Para a nova estrutura será realizada a formulação de uma equipe composta pelas seguintes funções:



Como diretriz de atuação o catálogo de cargos disponibilizado pela área de Recursos Humanos da Cresol informa a cada cargo qual deve ser supervisionado pelo gerente da agência as referências para o desenvolvimento do trabalho como missão, área, subordinação, atividades, requisitos mínimos, conhecimentos e técnicas específicas e quais atitudes e competências devem ser desenvolvidas e pré-existentes. Entregue a cada novo colaborador para orientação deve ser inserido o colaborador ao ambiente conduzindo-o em todas as fases do processo inclusão e a forma de identificação dos seus valores com os da organização.

4.3 FORMAÇÃO DAS EQUIPES DE PROSPECÇÃO

O mercado financeiro tende a se tornar cada vez mais agressivo no varejo, motivado pela queda nas taxas de juros e oportunidades de ganhos significativos com risco reduzido (pulverizado) nesse setor. Por isso, exige-se uma equipe com perfil diferenciado, ou seja, extremamente focada em negócios, busca de desejos dos clientes, com propriedade para conduzir os negócios com os associados atuando na perspectiva de consultores financeiros.

Para a contratação dos colaboradores contamos com a análise de perfil para cada função com suporte da área de gente e gestão, buscando pessoas com características adequadas para os desafios a serem assumidos.

A agência deverá buscar uma estrutura de pessoas que permita atuação em duas frentes:

- Estrutura para trabalho administrativo e atendimento na agência de relacionamento.
- Para trabalho externo de prospecção e realização de negócios.

Esta ação será coordenada pelo gerente, que terá a seu dispor estes profissionais para efetivação das visitas aos associados potenciais, ganhando agilidade e multiplicando várias vezes sua capacidade de geração de negócios. Os profissionais de negócio controlarão semanalmente as agendas, seja para as visitas já efetuadas, seja para as visitas futuras. Cabe a Gerencia Geral, o monitoramento das ações do posto através de reuniões periódicas com a equipe da agência, que deverá informar semanalmente os resultados obtidos pela equipe, bem como o seu grau de efetividade nos contatos.

4.4 TREINAMENTOS

Para preparação da equipe, caberá à gerencia geral e administrativa da cooperativa, fornecer ao Conselho uma proposta de treinamento voltada aos colaboradores (administrativo e negócios), a fim de poderem desempenhar com eficácia suas atividades. Conhecendo o negócio, organizar os processos internos para ter uma atuação forte. Realização dos cursos disponibilizados pelo Cresol Instituto, treinamento ofertados pela área competente ou de cada setor específico.

4.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

Como objetivo de crescimento e avaliação de desempenho os seguintes indicadores devem ser observados:

- Número de associados ativos;
- Captação de recursos;
- Carteira de crédito comercial;
- Resultado financeiro da cooperativa;
- Produtos e serviços;
- Provisões sobre a carteira de crédito;

4.6 PRODUTOS E SERVIÇOS

A seguir constam algumas das principais estratégias que podem ser utilizadas para cada produto, com base na percepção diária de mercado, observação da concorrência, satisfação do cooperado, atendimento dos planos de viabilidade e necessidade para a sustentabilidade da unidade de atendimento.

4.6.1 PRODUTOS DE CAPTAÇÃO

a) Capital Social

Devido a sua importância como indicador de análise externa e fundindo para operação da atividade, sugere-se além da capitalização do associado, a criação de planos de capitalização permanentes. Ou seja, que o capital social seja trabalhado como investimento de longo prazo.

Tal estratégia sustenta-se nos seguintes atrativos para os associados investirem em seu capital:

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

b) Depósito à vista

O depósito à vista é outra fonte de recursos importante embora seu custo aparentemente zero, sofre alterações por custos operacionais indiretos, deve ser utilizada nas negociações na busca de centralização financeira do associado ofertando como reciprocidade benefícios de taxas e tarifas em função do saldo médio de conta corrente.

Tem no produto cobrança um grande alavancador de recursos e também pode ser atrelado ao floating nas liberações de crédito em D+1, D+2, D+3, bem como nas operações de convênio para pagamento de folhas. Enfim, a cooperativa pode definir “n” outras formas para trabalhar esse produto. O segredo está em gerenciá-lo como uma carteira, a principal carteira depois do capital social.

Contribui também para captar em depósitos à vista:

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

c) Cobrança bancária

Além de ser um produto altamente competitivo em função do não recolhimento de compulsório e com grande potencial na praça, é estratégico e fundamental para a expansão da cooperativa junto às empresas do município de Pato Branco.

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

d) Aplicações Financeiras

Inicialmente a alavancagem na carteira de crédito tende a ocorrer com maior velocidade do que a captação de recursos. É a necessidade da agência de funding para sustentar a sua liquidez, pelo perfil da região de atuação tende a ter equilíbrio no setor pessoa física em captar recursos via aplicação financeira e carteira de crédito, já no perfil pessoa jurídica os investimentos constantes e complexidade do negócio influencia nestas decisões de aplicar ou não suas reservas. Considerando o perfil existente, é de fundamental importância a capacitação e orientação dos colaboradores, através da Gerencia Geral/Comercial da cooperativa, quanto aos diversos produtos disponíveis para captação de recursos remunerados e os operados pela

concorrência, destacando-se nossos diferenciais competitivos inicialmente trabalhando com uma remuneração maior como atrativo de busca de recursos.

O objetivo de acordo com a necessidade de captação direciona para RDC com prazo maior exemplo de 180 a 720 dias e negociação de carência para liquidez da unidade. A oferta constante do produto destacando seus diferenciais de remuneração e benefícios como bonificações em pacote de serviços participação nas sobras deve ser explorados.

4.6.2 PRODUTOS DE CRÉDITO

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

O município de Pato Branco de acordo com o IBGE dados de 2018 apresentou operações de crédito no valor de R\$1.136.711.149,00 demonstrando potencial de negócios a serem gerados através das linhas de crédito comercial, operando com crédito pulverizado, buscando atender as demandas tanto do comércio e indústria local quanto demanda de trabalhadores da indústria, a oferta de condições especiais neste mercado e o diferencial de operar com cooperados proporcionam uma simetria maior de informações possibilitando rentabilidade e fidelização do quadro social.

O desenvolvimento de parcerias locais com indústrias do setor metalúrgico, revenda de veículos, lojas de materiais de construção, com a associação comercial são parceiros chaves fundamentais para a prospecção de novos cooperados e indicação de negócios gerando um movimento positivo circulando renda e movimento para ambas as partes, apostando em setores produtivos, de inovação tecnológica e comerciais. Com as recentes reduções na taxa de juros, as instituições financeiras de uma forma geral, desenvolveram ações estratégicas para a ampliação de suas carteiras de crédito. Com isso, temos um forte aumento na oferta de recursos para o crédito comercial, reduzindo os spreads nas operações e aumentando o grau de endividamento no mercado.

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

Evidenciando-se a necessidade de ser ágil e assertivo na disponibilização de limites pré-aprovados e nas liberações de crédito, é fundamental também para a cooperativa utilizar os

sistemas de análise do sistema cresol como um cadastro completo, consulta a órgão protetores de crédito e análise baseada no score gerado pelo sistema colmeia, software principal das contratações de operações de crédito.

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

Conforme apetite a risco da Cresol União dos Pinhais orienta operações de baixo risco, com correta análise de garantias e principalmente a finalidade do crédito buscando o retorno correto de sua aplicação e não somente a rentabilidade via endividamento e altas taxas de juros

a) Cheque especial

Oferta e contratação do produto a todos os associados exceto os com perfil de investidor. O produto proporciona alta rentabilidade, o objetivo é trabalhar conforme política disponibilizada pela Cresol Baser de até 150% da renda ofertando e competindo com concorrentes para agregar e trazer as movimentações dos cooperados.

b) Capital de giro e desconto de recebíveis

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

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

c) Cartão de crédito

Pelo perfil do público a ser atendido nesta região, onde o mercado trabalha produtos exclusivos e competitivos a necessidade relevante deste produto para igualar com os concorrentes do setor. O CresolCard atende necessidades locais, porém a nova

demanda é digital e deve trabalhar com internet, informações ao cliente/usuário sobre compras, é uma importante ferramenta para atrair principalmente o público jovem.

Para ser competitivo neste produto é importante que a Cresol União dos Pinhais, possua uma política adequada no estabelecimento de limites nos cartões de crédito, pois um limite baixo irá forçar o associado a utilizar os cartões de outras instituições financeiras e o limite acima da capacidade de pagamento acarretará em risco de inadimplência. Também sugere se para este produto, o estabelecimento de uma tabela regressiva na anuidade a ser cobrada ou até mesmo a isenção para o associado conforme sua utilização, também a possibilidade de troca desta por uma capitalização mensal.

4. PLANO DE MARKETING

Para GOMES, ISABELA 2005 descrito no Manual de como elaborar um plano de marketing publicado pelo SEBRAE:

“O Plano de Marketing é uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele você pode definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade. Conhecendo seu mercado você será capaz de traçar o perfil do seu consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao seu mercado, ou seja, ações necessárias para a satisfação de seus clientes e o sucesso de seu negócio”.

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

Demonstrar a forma de trabalho da Cooperativa Cresol, seus ideais e diferenciais de atendimento, ter maior expressividade demonstrando as vantagens competitivas e se conectando ao público alvo por valores com uma comunicação objetiva. Ofertar produtos adequados as demandas dos novos associados.

A estratégia de segmentação e posicionamento visa identificar carteiras, de pessoa física e jurídica separados por fatores de acordo com perfis, como renda, atividade, idade, com o objetivo de ter maior assertividade nos negócios realizados.

4.1 ANÁLISE DE AMBIENTE

Consiste em avaliar toda a organização e os impactos possíveis em caso de variações em determinados fatores, internos e externos, influencia na tomada de decisões a partir da observação da visão das forças e fraquezas e a forma como impacta positiva ou negativamente nas ações para busca dos objetivos. (GOMES, ISABELA MOTTA 2005, p. 16).

A análise é composta por influenciadores que impactam diretamente o negócio:

4.1.1 FATORES ECONÔMICOS:

Exercem alto impacto visto que a atividade que viabiliza o projeto é diretamente ligada, distribuição de renda, inflação, taxas de juros. Conforme divulgação do SERASA EXPERIAN, o número de negativados atinge 61,8 milhões de pessoas sendo um fator importante a ser avaliado, assim como o nível de emprego, situação atual da economia. O Banco Central prevê redução da taxa SELIC influenciando assim as receitas oriundas da centralização financeira, sendo necessário a utilização de outras fontes de aplicações e receita para a Cresol.

A população estimada no município de Pato Branco em 2018 é de 81.893 pessoas, com densidade demográfica de 134,25 hab/km² censo (IBGE, 2010). O salário médio mensal corresponde a 2,4 salários mínimos (IBGE, 2016) com 39,9% da população ocupada. De acordo com informações econômicas do município em 2016 o PIB per capita é de R\$ 41.713,58 com 75,8% das receitas oriundas de fontes externas (IBGE 2015).

Para área proposta de abrangência e atuação foi utilizado os sistemas On Maps Geofusion 2017 a onde a área selecionada indica a população de homens corresponde a 16.090 e de 16.997 de mulheres totalizando 33.086 habitantes sendo o foco de atuação na região Sul do município de Pato Branco.

Conforme dados apresentados a população existente no município e o volume de operações no mercado financeiro são fatores motivadores deste plano de negócios.

Dados da **Tabela 1** representa as informações da população economicamente ativa por faixa salarial da área de abrangência selecionada:

| | | |
|----------------------------------|--------------|----------------|
| mais de R\$ 17.600,01 | 4 | 0,06% |
| de R\$ 13.200,01 a R\$ 17.600,00 | 13 | 0,17% |
| de R\$ 8.800,01 a R\$ 13.200,00 | 35 | 0,46% |
| de R\$ 4.400,01 a R\$ 8.800,00 | 436 | 5,79% |
| de R\$ 2.640,01 a R\$ 4.400,00 | 799 | 10,61% |
| de R\$ 1.760,01 a R\$ 2.640,00 | 1.553 | 20,64% |
| de R\$ 880,01 a R\$ 1.760,00 | 3.794 | 50,41% |
| até R\$ 880,00 | 893 | 11,87% |
| Total | 7.527 | 100,00% |

Tabela 1. Fonte:IBGE/Projeções Geofusion, 2016.

4.1.2 FATORES SOCIOCULTURAIS

Características gerais da população, composição familiar, escolaridade, comportamento e necessidades de consumo, a forma como é distribuída e quais seus valores e crenças do local onde vivem.

Para segmentação e estudo de produtos e serem ofertados a **tabela 2** mostra o nível de instrução da população analisada para área de abrangência da nova unidade:

| | | |
|---|---------------|----------------|
| Sem instrução e fundamental incompleto | 16.935 | 51,32% |
| Fundamental completo e médio incompleto | 6.109 | 18,51% |
| Médio completo e superior incompleto | 7.027 | 21,29% |
| Superior completo | 2.717 | 8,23% |
| Não determinado | 213 | 0,65% |
| Total | 33.002 | 100,00% |

Tabela 2. Fonte:IBGE/Projeções Geofusion 2017.

Outro fator que está em constante discussão na área de marketing é o estudo do comportamento das pessoas seus hábitos de consumo, benefícios procurados, frequência de compra desse tipo de produto, lugar onde costuma comprar esse tipo de produto, ocasiões de compra e seus principais estímulos, como:

- Preço: nível de sensibilidade a preço, isto é, o quanto o cliente está disposto a pagar;
- Qualidade do produto;
- Marca;
- Prazo de entrega;
- Prazo de pagamento;
- Atendimento da empresa;
- Localização;
- Outros: estrutura, variedade, lançamentos, status, segurança.

4.1.3 FATORES POLÍTICOS/LEGAIS

Tem relação com as leis que afetam o negócio, resoluções de órgãos normativos, para o cooperativismo um exemplo seria o aumento da carga tributária, teria alto impacto no modelo atual. O momento em que o cooperativismo vivencia é oportuno para expansão e crescimento em uma visão geral, o governo através do BACEN, se apresenta muito favorável no ambiente político incentivando o impulsionamento do modelo de negócios a nível nacional como regulamentador do mercado e ferramenta para desenvolvimento local e inclusão financeira dos usuários.

4.1.4 FATORES TECNOLÓGICOS

Acompanhamento das novas tecnologias e tendências de mercado para públicos que utilizam este serviço, o que os concorrentes possuem, seus diferenciais, como os consumidores percebem valor para determinado serviço ofertado. A grande necessidade da nova agência Pato Branco Sul será ter a disponibilidade de tecnologia para competir em ofertar um aparato condizente com a necessidade do consumidor futuro usuário da cooperativa.

Aplicativos com funcionalidade que atenda a necessidade de movimentação e com custo adequado para se adaptar ao critério de cada cooperado. Utilizar como ferramenta de redução de custos, maior abrangência, desburocratização e comodidade.

4.1.5 CONCORRÊNCIA

Estudar o comportamento das ações dos concorrentes e como seus clientes estão vendo o negócio é fator importante. Políticas de preço, custos de manutenções, estratégias de fidelização, posicionamento e estratégias comerciais devem ser constantemente reavaliadas.

Na região de atuação definida para desenvolver o trabalho a logística de atendimento a região Sul de Pato Branco facilita o acesso a cooperativa tendo como principais concorrentes Cooperativa Sicredi e Sicoob, qual já atuam na região fomentando e atraindo clientes. O desafio será ser diferente dos mesmos e explorar estratégias de crescimento em oportunidades com equilíbrio em competição e diferenciação por custos ou públicos que a personalização será fundamental para o sucesso do negócio. Teremos que ter soluções tecnológicas idênticas para atrair novos clientes e um atendimento pessoal focado em relacionamento e confiança.

O município possui 7 instituições financeiras com volume de R\$293.919.221,00 em depósito a prazo aplicações com prazo de liquidez maior, R\$84.439.147,00 em depósito à vista e R\$424.386.845,00 em depósitos em poupança. As operações de crédito somam R\$1.125.467.351,00. A renda média comparada entre 2010-2017 cresceu 1,21% passando de R\$3.512,32 (censo 2010) para R\$3.819,96 projetado para 2017.(Estban, IBGE 2018).

4.1.6 FATORES INTERNOS

É fundamental analisar os aspectos disponíveis para atingir os objetivos, qual a disponibilidade de recursos, a cultura organizacional existente, os recursos financeiros disponíveis, os recursos humanos necessários, a capacidade de mudança e visão de longo prazo.

Realizando este levantamento de informações torna-se possível visualizar qual as mudanças e investimentos devem ser feitos, qual comportamento deve ser utilizado e que fatores necessitam ser ajustados.

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos. É largamente utilizado no Brasil a ferramenta SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats). Basicamente é olhar para dentro da empresa e para fora dela sob a ótica dos fatores positivos e dos fatores negativos. Realizar uma análise voltada ao ambiente externo e interno da organização identificando seu melhor posicionamento no mercado.

A utilização de ferramentas de análise SWOT e TOWS para o plano de negócios envolvem os mesmos passos básicos e podem gerar resultados semelhantes. O que difere uma análise da outra é que a análise SWOT identifica os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, já a análise TOWS além de identificar estes cenários citados, ainda faz a análise de como os fatores negativos podem ser atenuados ou ainda em se transformar em pontos positivos para obter maior competitividade na atuação dos negócios.

A análise consiste em observar os seguintes pontos:

1. Pontos fortes vs Oportunidades: estratégia ofensiva / desenvolvimento das vantagens competitivas:

2. Pontos fortes vs Ameaças: estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa.

3. Pontos fracos vs Oportunidades: estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades.

4. Pontos fracos vs Ameaças: estratégia defensiva com possíveis modificações profundas para proteger a empresa.

Certo e Peter(2005), propõem e vale ressaltar, que os objetivos organizacionais ao menos devem abordar:

- Posicionamento no mercado;
- Inovação;
- Produtividade;
- Níveis de recursos;
- Lucratividade;
- Desempenho e atitude dos funcionários;
- Responsabilidade Social e meio ambiente.

4.2 ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE

| | |
|--------------------------------------|--|
| <p>Competências Básicas</p> | <p>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.</p> |
| <p>Vantagens Competitivas</p> | <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 commodities, 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. |
| <p>Produtos e serviços</p> | <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. |
| <p>Mercados e Segmentos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 . ➤ 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. |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Foco | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pessoas físicas, empresas de pequeno e médio porte. ➤ 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 funding. Os resultados alcançados serão reinvestidos na região de atuação visando sustentabilidade e crescimento. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. |

4.2 CLIENTES

A Cresol vem apresentando grande esforço para consolidação e fidelização da marca realizando investimentos em marketing e em tecnologia para melhor atender o associado. No município já apresenta reconhecimento necessitando explorar maior participação no mercado e parcerias. Atualmente a agência de relacionamento possui 1193 cooperados com maior foco em produtores rurais sendo 244 empresas maior parte micro e pequeno porte.

A nova agência terá atuação focada em pessoa física assalariados, funcionalismo público, autônomos, empresas de pequeno e médio porte com faturamento até R\$300 milhões.

Desenvolver uma rede de contatos com contas em todos os ciclos, iniciando com os empresários, colaboradores e contas de empresas de diversos setores. Além da mídia digital, a visita e demonstração de valor para cada atendimento é fundamental possibilitando divulgação pessoal de quem utiliza o serviço.

4.2.1 SETOR INDUSTRIAL

Conforme pesquisa do IBGE o município possui 4.294 empresas atuantes no município sendo responsável por 726.9 milhões de faturamento e geração de 26.485 cargos de trabalho.

A Prefeitura Municipal de Pato Branco destaca o município como ‘polo regional de Educação, pois o município tem mais de 90 cursos superiores. Outros atrativos são os setores de comércio, serviços, agronegócios e a área industrial, principalmente os ramos metalmeccânico, tecnológico e moveleiro.

São cerca de 100 indústrias de softwares, de aparelhos e componentes eletrônicos, que se somam às ações de universidades locais e da municipalidade, o que garante que a cidade tenha um Parque Tecnológico instalado e reconhecido em nível nacional. Esses e outros diferenciais garantem a Pato Branco a liderança no Estado em geração de emprego e renda. (Prefeitura Municipal de Pato Branco 2019).

Pato Branco acumulou, em 2015, R\$ 3,1 bilhões no Produto Interno Bruto (PIB) – que mede as riquezas geradas em um município. A cidade exportou no primeiro semestre US\$ 21,6 milhões. Os principais produtos são Carnes (70,4%); aquecedores e fogões (14,3%), Móveis (4,5%) e Máquinas e Equipamentos (2,5%).

A agência FIEP (Federação de Indústrias do Estado do Paraná) cita que:

“Os principais destinos dos produtos são Holanda, Paraguai, Japão e Emirados Árabes. A cidade tem uma pauta de exportação ligada com o potencial agroindustrial da região”, complementa o economista. Boa parte das indústrias em Pato Branco são estabelecimentos de Transformação (409). Os principais setores industriais são metalmeccânico (123), minerais não metálicos (31), madeira e móveis (58) e alimentos e bebidas (44). A maior parte das indústrias (88%) é classificada como microempresas. (AGÊNCIA FIEP 2018).

4.3 ENTRANTES POTENCIAIS

Os principais entrantes são empresas financeiras e fintechs, através de contas digitais, acesso a financiamentos com burocracia reduzida, lojas e redes que possuem em sua plataforma o crédito principalmente para pessoas físicas. Instituições que realizam captação de recursos como por exemplo NU BANK e XP Investimentos, são ainda potenciais entrantes e concorrentes diretos como bancos ITAÚ, BRADESCO, SANTANDER. A facilidade em acessar os serviços aumenta a responsabilidade em realizar atendimentos com eficiência, e foco em taxas diferenciadas para atrair novos negócios, a cooperativa em sua própria política de comercial atua com taxas competitivas e menores que os bancos ou financeiras não visando somente o lucro e sim um equilíbrio conjunto para ambas as partes.

5. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Johnson e Scholes (2002) a estratégia pode ser definida como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra.

A principal estratégia adotada será voltada a qualidade no relacionamento e atendimento como diferencial, produtos financeiros são commodities 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, não competir em preço mas sim em qualidade do produto entregue.

Utilizando os produtos e serviços disponíveis sistema Cresol, atuar visando crescimento econômico dos cooperados, formação de poupança, atendendo seus desejos e ofertando soluções adequadas a demandas de investimentos, proteção, organização financeira.

1)Estratégia de Curto Prazo: Iniciar a operação das atividades desenvolvendo e acompanhando os objetivos e metas a serem implementados;

2) Estratégia de Longo Prazo: Alcançar o resultado orçado e aumentar a participação no mercado financeiro de Pato Branco.

Buscar a centralização das movimentações dos cooperados, demonstrando as vantagens aos usuários de ser donos e investidores do negócio. Trabalhar um modelo comercial voltado ao atendimento pleno do cooperado visando rentabilidade e prestação de serviço adequada.

Realizar abordagem direcionadas aos valores e princípios com priorizando as pessoas, gerando proposta de valor percebida pelo cooperado.

As fases do 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.

Trabalhar a gestão de recursos, alinhamento de taxas de juros e prazos para minimizar o risco de crédito, 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 definido a taxa de juros para negociação do crédito.

Ampliar a rede de atendimento da Cresol União dos Pinhais com agência de Pato Branco Sul, melhorando as condições gerais de atendimento aos cooperados otimizando o acesso a cooperativa. Padronização das políticas de crédito, captação, atendimento dos associados.

Também são ações que fazem parte deste projeto:

- Consolidar o desenvolvimento da agência junto ao mercado e público-alvo.
- 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.
- Percepção da marca da Cresol nesta região, junto aos seus associados, população e entidades de classe, a ser mensurada por pesquisa.

As barreiras ao crescimento e alcance dos objetivos propostos são influenciadas por fatores como tecnologia para públicos que a demandam, capacidade interna de atendimento, competitividade em produtos e serviços, o baixo investimento em marketing, também a dificuldade e burocracia de acesso a 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.

6. ANÁLISE DE OPORTUNIDADES

O setor industrial do município de Pato Branco vem se tornando campo produtivo importante para o crescimento da economia e geração de empregos desenvolvimento social. 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 Pato Branco. O desenvolvimento tecnológico, da indústria impulsionados por um crescimento econômico incentiva diversos setores com empreendimentos diferenciados, com a modernização e geração de valor o atendimento a pequenos e médios negócios e seus colaboradores são oportunidades para uma atuação assertiva da Cresol.

6.1 ESTRATÉGIA DE PREÇOS

Monitoramento constante por parte da sede, quanto às políticas de preços das demais instituições financeiras referentes a tarifas, taxas de crédito e captação, conta corrente e demais serviços. O posicionamento em custos exige essa flexibilidade e acompanhamento para não contrariar o que está sendo ofertado ao se posicionar acima da concorrência ou deixar de auferir receitas se posicionando muito abaixo trabalhando somente o preço e não o valor entregue. Essa condição deve ser aplicada para cheque especial, capital de giro, desconto de recebíveis, cobrança bancária, captação remunerada e tarifas de prestação de serviços.

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

6.2 PROMOÇÃO (NEGÓCIOS)

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:

- Maior fidelização dos associados, devido a um melhor entendimento do que é a Cresol União dos Pinhais, transparência das informações e discurso único;
- Maior consistência na mensagem, proporcionando uma imagem de solidez e que repasse confiança e segurança ao público ouvinte.
- Maior comprometimento com a comunicação por parte do público interno;
- Maximização do orçamento de comunicação, com ganhos de escala;
- Otimização de tempo, local e pessoas na instituição, pela definição clara de papéis;
- Fortalecimento do posicionamento estratégico: **SER COOPERATIVA.**

Para se dirigir aos públicos de interesse 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.

A partir do diagnóstico da região de atuação da cooperativa na região da Fronteira, serão aplicadas as seguintes ações de marketing, obedecendo as diretrizes do Sistema Cresol:

- Relacionamento com o cooperado;
- Atendimento qualificado;
- Rádio;
- TV;
- Painéis Rodoviários;
- Patrocínios;
- Brindes;

- Endomarketing;
- Participação em feiras e eventos;
- Marketing digital/redes sociais

Através destas ações e com utilização intensificada na fase inicial do projeto a aproximação com o quadro social e a visão do público externo da Cresol devem ser prioridades, repassar imagem de solidez, confiança e ser atraente por seus valores trabalhados.

7. PLANO DE METAS E PROJEÇÃO DE RESULTADOS

No quadro abaixo está descrito as previsões financeiras para viabilidade da agência Sul Pato Branco, o plano de metas prevê em 6 semestres alcançar a movimentação de 1000 cooperados, sendo o volume de captação de depósito à vista, depósito a prazo e capital social o valor de R\$10.510.000,00 tornando a agência sustentável para operar com uma carteira de R\$6.000.000,00 . Os percentuais de liquidez utilizados pelo sistema Cresol são 30% para depósito a vista, 60% para depósito a prazo e 100% para capital social.

A base de cálculo para atingir o faturamento foi projetado de acordo com previsões financeiras conforme **Tabela 3:**

| 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 | | | | | | |
| 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 |

Tabela 3. Previsões Financeiras.

Na tabela 4 as receitas são projetadas de acordo com as previsões financeiras a serem alcançadas no semestre 6. O cálculo da receita é com base em remuneração financeira índice de 100% do CDI, prestação de serviços remuneração de R\$20,8 por usuário, empréstimos com taxa média de 2%, outras receitas estimando R\$110,00 por cooperado.

Para cálculo das despesas foi utilizado projeção de salários de 6 colaboradores, encargos sociais, despesas com informática, despesas com captação, provisões e outras despesas auferidas no final do 3º ano projetado.

Analisando os indicadores a uma variação de sensibilidade de acordo com o aumento ou redução em fatores de produção como preço, custo do produto, acréscimo nas vendas redução do custo fixo e política de descontos. Indicando algumas projeções de variação na receita alavancado pelo acréscimo nas vendas e no preço adequado podendo variar e aumentar a receita com ajustes nestes índices.

| Receitas | Ano 1 | | Ano 2 | | Ano 3 | |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| | semetre 1 | semetre 2 | semetre 3 | semetre 4 | semetre 5 | semetre 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 | |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | semetre 1 | semetre 2 | semetre 3 | semetre 4 | semetre 5 | semetre 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\$ 25.000,00 | R\$ 25.000,00 | R\$ 22.500,00 | R\$ 22.500,00 | R\$ 25.000,00 | R\$ 30.000,00 |
| 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\$ 441.810,00 | R\$ 461.810,00 | R\$ 541.110,00 | R\$ 568.110,00 | R\$ 631.490,50 | R\$ 678.490,50 |

| | | | | | | |
|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Resultado financeiro | -R\$ 211.710,50 | -R\$ 61.722,02 | R\$ 15.820,70 | R\$ 180.883,42 | R\$ 289.843,10 | R\$ 443.878,76 |
| Resultado acumulado | -R\$ 211.710,50 | -R\$ 273.432,52 | -R\$ 257.611,82 | -R\$ 76.728,40 | R\$ 213.114,70 | R\$ 656.993,46 |

Tabela 4: Receitas e Despesas.

Com base na análise financeiras no 3º semestre a agência já inicia com resultado positivo atingindo R\$443.878,76 no final do semestre 6. O resultado acumulado atinge R\$ 656.993,46 ao final do semestre 6. Demonstrando tecnicamente o retorno do capital investido.

O investimento inicial realizado será de R\$ 500.000,00 retornando o valor em 35,57 meses, conforme cálculo de Payback trazendo os valores para o fluxo de caixa atual reduzindo o valor de resultado com a correção de valores. A taxa mínima de atratividade de 3,18% ao semestre.

| 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 |

Tabela 5. Payback Descontado.

Para o Payback simples o retorno ocorre em 33,88 meses apresentando saldo maior no final do semestre 6.

| 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 |

Tabela 6. Payback simples.

Valores disponibilizados pela planilha de cálculo de viabilidade da área de expansão da Cresol Baser.

18. CONCLUSÃO

Encerrada a fase de elaboração do projeto, concluiu-se que os objetivos indicados foram abordados no plano de negócios, apresentando uma proposta condizente com as perspectivas de mercado e aderente a realidade da Cresol União dos Pinhais cooperativa singular.

Foi desenvolvido uma estrutura que analisa as estratégias principais negócio cooperativo, avaliando as oportunidades de crescimento no setor financeiro de Pato Branco. A visão do futuro de nosso empreendimento, considerando o atual estágio da União dos Pinhais na região, com relação à Governança, Produtos e Serviços, Tecnologia, Gestão de Pessoas, conclui que a capacidade instalada nos permite aumentar a área efetiva de atuação, sem, no entanto, gerar impactos e pôr em risco o investimento realizado.

Portanto, há a convicção da viabilidade conforme apresentado na análise de indicadores de desempenho, seguindo as orientações deste plano de negócios o desenvolvimento sustentável da futura agência é garantido. Conforme números apresentados o campo de crescimento em negócios apresenta muitas oportunidades. Seguindo as estratégias indicadas para entrar em um mercado altamente competitivo o empreendimento analisado se torna atraente visto que com as informações adquiridas são ferramentas de preparação para realizar um trabalho estruturado sem perder a essência cooperativista e alcançar o objetivo proposto no final do terceiro ano.

19. REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL(BCB). Composição do Sistema Financeiro Nacional. Disponível em : <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em 06/06/2019.

PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS NO MERCADO DE CRÉDITO. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2018/06/participacao-das-cooperativas-no-mercado-de-credito/>. Acesso em 03/05/2019.

PANORAMA MUNÍCIPIOS IBGE: Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/pato-branco/panorama>. Acesso em 06/06/2019.

SISTEMA OCB. Manual de Boas Práticas de Governança para Cooperativas. Brasília.2015. p 14-15.2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL(BCB). Governança Cooperativa Diretrizes para Boas Práticas em Governança Cooperativa. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/Documents/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf. Acesso em 11/06/2019.

COOPERATIVAS DE CRÉDITO: BOAS PRÁTICAS NO BRASIL E NO MUNDO. Brasília-DF 2016. p 17-18.

Meinen, Ênio. **COOPERATIVISMO FINANCEIRO: VIRTUDES E OPORTUNIDADES.** Brasília: Confebras 2016.

GEOFUSION. Disponível em: <https://geofusion.com.br/> Acesso em 10/06/2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PATO BRANCO. Disponível em: <http://www.patobranco.pr.gov.br/omunicipio/>. Acesso em: 24/06/2019.

IBGE CIDADES. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/pato-branco/panorama>.

Acesso em 18/05/2019.

AGÊNCIA FIEP. Disponível em : <http://agenciafiep.com.br/2018/07/25/industria-de-transformacao-gera-mais-de-seis-mil-postos-de-trabalho-em-pato-branco/>. Acesso em: 24/06/2019.

GOMES, ISABELA MOTTA, Manual como Elaborar um Plano de Marketing. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS(OCB) Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em 01/07/2019.

SERASAEXPERIAN. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-do-consumidor-bate-recorde-e-atinge-618-milhoes-revela-serasa>. Acesso em 29/07/201.

APÊNDICE A - FOLHA DE ROSTO

ALÃ FELIPE DA SILVA BARRETO

PLANO DE VIABILIDADE AGÊNCIA SUL PATO BRANCO

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Pós-Graduação *lato sensu* (nome do curso), Nível de Especialização, do Programa FGV *In Company* requisito para a obtenção do título de Especialista

Pato Branco – PR

2019

APÊNDICE B – FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso

PLANO DE VIABILIDADE AGÊNCIA SUL PATO BRANCO

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

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

Assinatura do Coordenador Acadêmico

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Assinatura do Professor Orientador do TCC

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

APÊNDICE C –DECLARAÇÃO

DECLARAÇÃO

A Empresa Cresol União dos Pinhais representada neste documento pelo Sr. (a) Ivan Duarte, Diretor, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Plano de Viabilidade Agência Sul Pato Branco, realizado pelo aluno Alã Felipe da Silva Barreto do Curso MBA em Gestão Empresarial Cooperativas de Crédito, do Programa FGV *In Company*, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Pato Branco, 27 de junho de 2019.

Diretor

Cresol União dos Pinhais

APÊNDICE D – TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Alã Felipe da Silva Barreto abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Empresarial Cooperativas de Crédito, do Programa FGV *In Company*, realizado no período de 17 de janeiro de 2018 a 12 de julho de 2019, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: PLANO DE VIABILIDADE AGÊNCIA SUL PATO BRANCO, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Pato Branco, 24 de junho de 2019.

(Assinatura)

APÊNDICE E- NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E EMPREGOS PATO
BANCO-2017

NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E EMPREGOS (RAIS) SEGUNDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS - 2017

| ATIVIDADES ECONÔMICAS (SETORES E SUBSETORES DO IBGE(1)) | ESTABELECIMENTOS | EMPREGOS |
|---|------------------|----------|
| INDÚSTRIA | 413 | 7.081 |
| - Extração de minerais | 2 | 23 |
| - Transformação | 405 | 7.029 |
| - Produtos minerais não metálicos | 30 | 186 |
| - Metalúrgica | 91 | 599 |
| - Mecânica | 42 | 1.849 |
| - Material elétrico e de comunicações | 25 | 893 |
| - Material de transporte | 5 | 30 |
| - Madeira e do mobiliário | 59 | 313 |
| - Papel, papelão, editorial e gráfica | 21 | 227 |
| - Borracha, fumo, couros, peles e produtos similares e indústria diversa | 19 | 159 |
| - Química, de produtos farmacêuticos, veterinários, de perfumaria, sabões, velas e matérias plásticas | 22 | 927 |
| - Têxtil, do vestuário e artefatos de tecidos | 19 | 87 |
| - Calçados | - | - |
| - Produtos alimentícios, de bebida e álcool etílico | 72 | 1.759 |
| - Serviços industriais de utilidade pública | 6 | 29 |
| CONSTRUÇÃO CIVIL | 232 | 1.700 |
| COMÉRCIO | 1.239 | 7.414 |
| - Comércio varejista | 1.093 | 5.978 |
| - Comércio atacadista | 146 | 1.436 |
| SERVIÇOS | 1.365 | 10.986 |
| - Instituições de crédito, seguros e de capitalização | 49 | 565 |

| ATIVIDADES ECONÔMICAS (SETORES E SUBSETORES DO IBGE(1)) | ESTABELECIMENTOS | EMPREGOS |
|---|------------------|---------------|
| - Administradoras de imóveis, valores mobiliários, serviços técnicos profissionais, auxiliar de atividade econômica | 454 | 2.618 |
| - Transporte e comunicações | 191 | 924 |
| - Serviços de alojamento, alimentação, reparo, manutenção, radiodifusão e televisão | 348 | 1.943 |
| - Serviços médicos, odontológicos e veterinários | 257 | 1.014 |
| - Ensino | 60 | 1.453 |
| - Administração pública direta e indireta | 6 | 2.469 |
| AGROPECUÁRIA (agricultura, silvicultura, criação de animais, extração vegetal e pesca) | 169 | 1.032 |
| ATIVIDADE NÃO ESPECIFICADA OU CLASSIFICADA | - | - |
| TOTAL | 3.418 | 28.213 |

FORNE: MTE/RAIS