

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA

MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

Ênfase em Gestão de Pessoas

REGINALDO DE MARQUI FRANCENER

PLANO DE EXPANSÃO CRESOL COSTA OESTE

São Miguel do Iguaçu / Paraná

2020

REGINALDO DE MARQUI FRANCENER

PLANO DE EXPANSÃO CRESOL COSTA OESTE

Plano de negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase (gestão de pessoas) da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.

Prof. Orientador: Volmir Oldoni

São Miguel do Iguazu / Paraná

2020

CARTA DE ABERTURA

A carta de abertura deste plano de negócios é destinada a banca avaliadora do TCC e também à Cresol Costa Oeste, com o objetivo de criar ferramentas práticas a todo o sistema Cresol.

Para um melhor entendimento, está dividido da seguinte forma: Como primeiro item, temos o resumo executivo, em seguida informações relevantes referente à Cooperativa em estudo, no item três as especificações do projeto, seu tamanho, localização e análise de mercado, no item quatro o orçamento e a estrutura de capital, no item cinco o plano econômico e financeiro, como item seis a parte de recursos humanos e para finalizar as considerações finais, documentos complementares e as referências utilizadas neste trabalho.

Este Plano de negócios visa apresentar à cooperativa, as melhores estratégias, viabilidade econômica/financeira e conseqüentemente uma boa e clara opção de expansão nas regiões onde atua, sendo prerrogativa do Conselho de Administração e Diretoria Executiva da Cooperativa Cresol a validação de todas as estratégias e ações a serem implementadas.

O mesmo surgiu visando dar continuidade ao projeto da Cresol Costa Oeste, expandindo o sistema nos municípios de sua área de abrangência e contempla o período de 2020 a 2025.

FOLHA DE ROSTO

COOPERATIVA CRESOL COSTA OESTE

ENDEREÇO: RUA ALFREDO CHAVES, 169 – CENTRO – SÃO MIGUEL DO IGUAÇU-PR

TELEFONE:(45) 3568-6818

PROJETOS:PLANO DE EXPANSÃO CRESOL COSTA OESTE

RAMO DE ATIVIDADE: EXPANSÃO

REGINALDO DE MARQUI FRANCENER

SÃO MIGUEL DO IGUAÇU – PR, 22 DE JUNHO DE 2020

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	2
2. A COOPERATIVA	3
3. O PROJETO	3
3.1 Características Gerais.....	4
3.2 Análise de Mercado	5
3.2.1 Dados técnicos dos municípios e seus potenciais	6
3.2.2 Cronograma de abertura de agências (2020 – 2025)	6
3.3 Tamanho e Localização	7
3.4 Marketing/divulgação na abertura de novas agências.....	8
4. ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL	9
5. PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO	9
5.1 Projeções econômicas	10
5.2 Demonstrativos de resultados.....	10
6. RECURSOS HUMANOS.....	11
6.1 Estrutura prevista para a Agência de grande porte.....	13
6.2 Estrutura prevista para a Agência de médio porte	14
7. OBSERVAÇÕES FINAIS.....	15
8. REFERÊNCIAS.....	16

1. RESUMO EXECUTIVO

A Cresol atua na região de São Miguel do Iguaçu desde o ano de 2007, inicialmente atuando no formato de cooperativas singulares e posteriormente realizando fusões entre as cooperativas existentes, dando origem à Cresol Costa Oeste. A cooperativa possui sua sede administrativa localizada na cidade de São Miguel do Iguaçu – PR, contando atualmente com cinco agências de atendimento. O principal objetivo deste plano de negócios é a proposição de um plano de expansão para a Cooperativa Cresol Costa Oeste, contemplando o período de 2020 a 2025, de acordo com a sua área de atuação. Dessa forma, o plano contempla a análise da área de abrangência da cooperativa e os municípios onde não há atuação por meio de uma agência de relacionamento, bem como seu potencial de receber novas agências. Este plano busca ainda, oferecer um cronograma claro de prioridades para abertura, estratégias, localização e porte da agência, bem como o ano de previsão de abertura de cada uma delas. Também está sendo apresentado uma projeção de dados econômicos de todas as novas agências, baseado em dois planos de viabilidade já existentes, um deles utilizado como base para as futuras agências de grande porte e outro para agências de médio porte, consolidando os planos de todas as agências, obtendo o volume de recursos que poderão ser alcançados e ainda projetar o impacto financeiro gerado por este conjunto de agências propostas no plano de expansão, bem como a viabilidade de sua implantação e o retorno financeiro à cooperativa ao longo do tempo. Neste sentido, é possível identificar o potencial de crescimento da cooperativa, otimizando assim a sua estrutura implantada. E por fim, trás ainda critérios e estruturas de recursos humanos necessários, contemplando a estrutura mínima necessária e a quantidade de colaboradores ideal para cada agência de acordo com o porte planejado.

Palavras-chave: Agências. Cresol Costa Oeste. Expansão. Recursos Humanos. Viabilidade.

2. A COOPERATIVA

A Cresol Costa Oeste está situada na região Oeste do Paraná e tem a sua Sede Administrativa em São Miguel do Iguaçu–PR.

Em sua estrutura de governança, possui um Conselho de Administração com 7 conselheiros, Conselho Fiscal com 6 conselheiros e uma Diretoria Executiva, composta por um Diretor Administrativo e um Diretor de negócios.

A cooperativa possui mais de 5 mil cooperados em seu quadro social e conta com 5 agências, localizadas nos municípios de São Miguel do Iguaçu, Missal, Medianeira, Matelândia e Serranópolis do Iguaçu, atuando também nos municípios de Itaipulândia, Foz do Iguaçu, Santa Terezinha do Itaipú e Ramilândia.

Dentre as necessidades de uma cooperativa, está a expansão e abertura de novas agências em sua área de atuação, aumento de seu quadro social e de seus recursos administrados, cumprindo assim o seu papel enquanto cooperativa na comunidade local.

A abertura das novas agências nos municípios propostos neste plano, possuem como público alvo, as pessoas físicas e jurídicas(empregados dos setores públicos e privados, micro empreendedores individuais e empresas de pequeno e médio porte), assim como o público prioritário da cooperativa que é o agronegócio.

O foco de atuação da cooperativa nas novas agências propostas será de acordo com a realidade de cada município, buscando as melhores estratégias aplicáveis para atender tanto ao público do agronegócio, quanto ao público empresarial e também voltado a pessoa física urbana.

Para uma melhor atuação, a cooperativa deverá buscar a agilidade na aprovação e concessão de operações de crédito, ampliar o portfólio de linhas de crédito disponíveis, abrangendo modalidades para empresas e outros segmentos, bem como o máximo de produtos e serviços disponíveis no mercado.

3. O PROJETO

A seguir serão detalhados todos os itens do projeto do plano de negócios, inserindo todas as etapas ou especificações deste plano.

3.1 Características Gerais

O principal objetivo deste Plano de Negócios é a proposição de um plano de expansão para a Cooperativa Cresol Costa Oeste, trazendo por meio deste estudo e levantamento de dados econômicos, a viabilidade de sua implantação e o volume de recursos que poderão ser alcançados diante das projeções financeiras e por consequência, projetar o impacto financeiro gerado por este conjunto de agências propostas neste plano.

Também tem como objetivo, identificar o potencial de crescimento da cooperativa, otimizando a estrutura implantada e ainda identificar o quadro de colaboradores necessários para a abertura de uma agência de relacionamento.

Objetivos específicos:

- Ampliar a rede de atendimento;
- Ampliar o quadro social;
- Gerar novos negócios por meio do crédito e da captação;
- Agregar produtos e serviços;
- Fortalecer a imagem institucional do Sistema Cresol.

Principais pontos fortes:

- Cooperativismo com uma ótima ascensão na região;
- Agilidade da cooperativa na análise e concessão do crédito;
- Portfólio amplo de linhas de crédito para o agronegócio;
- Modalidades de crédito pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para empresas e outros segmentos;
- Possibilidade de crescimento em captação de recursos de cooperados;
- Pulverização em diferentes públicos.

Principais pontos a desenvolver:

- Tecnologia ainda inferior às demais instituições financeiras;

- Baixa disponibilidade de recursos próprios da cooperativa para modalidades de crédito comercial;
- Grande número de agências bancárias e de cooperativas na região;
- *Fintechs* em ascensão, proporcionando serviços a custos mais acessíveis.

3.2 Análise de Mercado

A tabela abaixo contempla a área de atuação da Cooperativa nos termos do Estatuto Social e a sua área de abrangência. Observe a tabela 1:

Tabela 1 - Área de abrangência.

Cooperativa Denominação Social	Município Sede	Área de Abrangência	Municípios pretendidos
Cresol Costa Oeste	São Miguel do Iguaçu	São Miguel do Iguaçu, Missal, Medianeira, Matelândia, Ramilândia, Serranópolis do Iguaçu, Itaipulândia, Santa Terezinha do Itaipú e Foz do Iguaçu.	Céu Azul, Umuarama, Cianorte, Cruzeiro do Oeste.

Fonte: Estatuto Social e relatório para aumento da área de atuação(2020).

Elenca também os municípios sob os quais requereu autorização à Central Cresol Baser e ao Banco Central do Brasil, para fins de sua futura atuação.

3.2.1– Dados técnicos dos municípios e seus potenciais

Segundo o Censo de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, os municípios possuem os seguintes dados, conforme a tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Dados dos Municípios.

Município(s)	Hab. Urbanos	Hab. Rurais	Habitantes Totais	PIB per Capita	Área Física (Km ²)	PEA ¹
Foz do Iguaçu	253.962	2.126	256.088	50.991	608.357	133.547
Céu Azul	8.387	2.645	11.032	49.181	1.176,03	6.568
Umuarama	93.455	7.221	100.676	28.925	1.234,25	55.922
Cianorte	62.282	7.676	69.958	31.699	810,74	42.033
Cruzeiro do Oeste	17.667	2.749	20.416	31.423	775,43	10.663

¹ PEA: População economicamente ativa

Fonte: IBGE–Censo Demográfico (2010).

Conforme descrito acima pelo Censo do IBGE em 2010, é possível verificar o número de habitantes urbanos e rurais, totalizando o número total de habitantes, o PIB, sua área física em Km² e PEA.

3.2.2 – Cronograma de abertura de agências (2020 – 2025)

Para a efetivação do plano de expansão das agências da Cresol Costa Oeste, sugere-se os municípios alvos para a abertura das novas agências no período de 2020 a 2025, as principais cidades já definidas em sua área de abrangência, bem como os municípios estabelecidos em sua nova área de atuação, a qual possui a seguinte proposta, conforme listados na tabela 3 abaixo:

Tabela 3 – Municípios alvos para a abertura das agências.

Municípios	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Itaipulândia (p ²)	x						1

Foz do Iguaçu (p¹)	x		x	x		x	4
Céu Azul (p²)		X					1
Umuarama (p¹)		X	x				2
Cianorte (p¹)				x			1
Cruzeiro do Oeste (p²)					x		1
Região de Umuarama - a definir (p²)					x	x	2
Abertura de Agências Previstas	2	2	2	2	2	2	12

Fonte: O autor (2020).

Conforme mostra a tabela dos municípios alvos para a abertura das agências, a sigla P¹, significa agência grande porte, a sigla P², agência de médio porte e a sigla X, o ano em que está previsão a abertura.

3.3 Tamanho e Localização

Para fins de elaboração deste plano, foram definidos dois conceitos de padrões de tamanho e porte de agências: P¹ = agência de grande porte e P² = agência de médio porte.

Para efeitos de objetivos traçados nas previsões financeiras foram definidos os padrões de objetivos e metas propostas de acordo com o conceito definido anteriormente (P¹ e P²), estes levando em consideração o tamanho do município em quantidade de habitantes.

Novas agências, abertas em municípios com população abaixo de 25 mil habitantes de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, foram classificadas como P². Agências a serem abertas em municípios com população acima de 25 mil habitantes foram classificadas como P¹.

Os municípios com população total acima de 50 mil habitantes foram estabelecidos neste plano como possíveis de receberem mais do que uma agência de relacionamento, devendo analisar os aspectos econômicos de cada município e seus potenciais bairros ou regiões com maiores atividades econômicas.

Um ponto importante a ser destacado é quanto aos espaços buscados para as agências de relacionamento contempladas neste projeto. Para uma melhor aderência ao planejamento financeiro efetuado para cada agência, sugere-se a busca por uma sala com espaço amplo para uma melhor adequação às estruturas.

Para agências de médio porte, o espaço deve ser de pelo menos 300m², e para as agências de grande porte, de no mínimo 400 m², contemplando as necessidades para a implantação de conceito moderno de móveis e estrutura, com layout e fachadas que proporcionem uma boa comunicação visual.

A localização tende a ser mais assertiva quando definida próximo ao núcleo financeiro ou demais instituições já instaladas na localidade, também em local que permita o acesso rápido e facilitado, preferencialmente com disponibilidade de estacionamento.

3.4 Marketing/divulgação na abertura de novas agências.

Segundo Kotler (2000), o marketing é um processo pelo qual as pessoas obtêm o que necessitam através da oferta e negociação de produtos e serviços entre a empresa e o consumidor.

A função do marketing é estratégica, servindo para orientar e preparar as empresas para as oportunidades existentes, criando as suas próprias divulgações e as suas próprias oportunidades de forma atrativa. Ferrel e Hartline (2009) dizem que a estratégia, descreve o próprio plano de competição da organização de sucesso e requer um planejamento nos vários níveis da organização.

Kotler e Keller (2012) contribuem sobre a importância da internet, que é um canal de informações e de venda, pois amplia a cobertura geográfica e promove produtos no mundo inteiro.

Relacionando este projeto com o Marketing, a divulgação da abertura de novas agências será realizada por meio do plano de mídia da cooperativa, que faz uso de diversos meios, como por exemplo: Rádio, TV, redes sociais, *outdoors*, entre outros meios de divulgação local, ressaltando as ações que serão implementadas e tornando muito mais provável atingir os seus objetivos.

4. ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

A Cooperativa apresenta os seguintes números, com data base de 04/2020, veja a tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Números da cooperativa.

Associados	5.012
Capital Social	R\$ 14.255.124,00
Patrimônio Líquido	R\$ 15.268.064,26
DPC – Depósitos à Prazo Cooperativo	R\$ 34.846.181,44
Recurso em Depósitos à vista	R\$ 8.463.648,03
Depósitos Totais	R\$ 43.309.829,47
Carteira Própria	R\$ 35.660.649,61
Repasses	R\$ 74.821.950,67

Fonte: Balancete contábil-data base de abril (2020).

A Cresol Costa Oeste apresentou no último exercício social, um resultado de R\$ 1.3 milhões. A liquidez disponível para novos empréstimos é de aproximadamente R\$ 3 milhões e o índice de imobilização em relação ao patrimônio de referência é de 9,07%.

5. PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO

O principal objetivo deste plano financeiro, é por meio de estudos da área de abrangência atual e futura da cooperativa, realizar previsões financeiras e de cooperados, projetando a potencialidade da cooperativa para os próximos anos e viabilizando a estrutura atualmente implantada.

Com base nas projeções econômicas, prever a viabilidade e o impacto financeiro de cada uma das agências de relacionamento, bem como de todo o conglomerado de novas agências a serem abertas no período estimado neste plano de negócios.

Diante do impacto financeiro identificado pela abertura das agências, será possível agir com maior assertividade no planejamento das ações de expansão, gerando uma maior segurança ao conselho de administração e fiscal, bem como à

diretoria e gestores à frente da cooperativa.

Como base para as projeções realizadas foram utilizadas as projeções já usadas pela própria cooperativa de acordo com os planos de viabilidade formalizados e aprovados para as agências de Foz do Iguaçu, utilizado como base para as projeções de agências de grande porte e de Itaipulândia, utilizada como base para as projeções de agências de médio porte.

5.1 Projeções econômicas

As projeções evidenciadas a seguir, consideram a abertura de duas agências por ano, nos próximos seis anos, iniciando em 2020 e se encerrando em 2025. Observe a tabela 5:

Tabela 5 – Previsões Financeiras.

Previsões Financeiras						
Período	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cooperados	500	2.020	4.620	8.020	12.216	17.031
Depósitos à vista	R\$ 780	R\$ 3.160	R\$ 6.670	R\$ 11.834	R\$ 16.987	R\$ 21.656
Depósitos à prazo	R\$ 3.000	R\$ 13.500	R\$ 29.600	R\$ 52.020	R\$ 73.424	R\$ 94.909
Capital Social	R\$ 1.750	R\$ 4.500	R\$ 8.990	R\$ 14.768	R\$ 19.462	R\$ 25.364
Carteira de crédito - repasses	R\$ 3.700	R\$ 10.500	R\$ 19.200	R\$ 29.400	R\$ 42.400	R\$ 57.180
Carteira de crédito comercial	R\$ 3.850	R\$ 15.350	R\$ 32.800	R\$ 57.660	R\$ 81.692	R\$ 104.840

* Em milhares de reais

Fonte: O autor (2020).

As projeções evidenciadas no quadro acima incorporam as metas de cada agência, de acordo com o ano de abertura estabelecido no cronograma (item 3.2.3).

5.2 Demonstrativos de resultados

Analisando os dados a seguir, é possível identificar alguns demonstrativos de resultados, receitas e despesas, veja a tabela 6:

Tabela 6 – Receitas e despesas.

Receitas e Despesas						
Receitas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Financeiras (100% CDI)	R\$ 59	R\$ 205	R\$ 439	R\$ 739	R\$ 993	R\$ 1.307
Prestação de serviços	R\$ 100	R\$ 479	R\$ 1.153	R\$ 2.002	R\$ 2.999	R\$ 4.226
Empréstimos	R\$ 416	R\$ 2.900	R\$ 6.437	R\$ 11.807	R\$ 17.462	R\$ 22.230
Outras receitas	R\$ 55	R\$ 222	R\$ 508	R\$ 882	R\$ 1.344	R\$ 1.873
Total de Receitas	R\$ 630	R\$ 3.806	R\$ 8.537	R\$ 15.429	R\$ 22.798	R\$ 29.636
Despesas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Salários	R\$ 352	R\$ 793	R\$ 1.495	R\$ 2.212	R\$ 2.730	R\$ 3.772
Encargos Sociais	R\$ 246	R\$ 555	R\$ 1.046	R\$ 1.549	R\$ 1.911	R\$ 2.640
Despesas de informática	R\$ 190	R\$ 420	R\$ 740	R\$ 1.020	R\$ 1.120	R\$ 1.390
Despesas captação	R\$ 90	R\$ 720	R\$ 1.626	R\$ 2.971	R\$ 4.375	R\$ 5.605
Despesas provisões	R\$ 119	R\$ 836	R\$ 1.170	R\$ 1.602	R\$ 1.743	R\$ 1.708
Outras despesas	R\$ 560	R\$ 1.200	R\$ 2.368	R\$ 3.610	R\$ 4.300	R\$ 5.847
Total Despesas	R\$ 1.556	R\$ 4.525	R\$ 8.445	R\$ 12.964	R\$ 16.179	R\$ 20.962
Resultado financeiro	-R\$ 926	-R\$ 719	R\$ 93	R\$ 2.466	R\$ 6.619	R\$ 8.675

* Em milhares de reais

Fonte: O autor (2020).

As projeções de receitas e despesas compostas na tabela acima, evidenciam as principais receitas e despesas das agências de atendimento, assim como o resultado financeiro abrangendo todas as novas agências compostas no plano, de acordo com a evolução das mesmas.

6. RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos tem por finalidade selecionar e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Chiavenato (2009, p. 124) diz que “As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com os seus membros e por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais”. As práticas do RH voltam-se para a contratação, desenvolvimento, avaliação, plano organizacional e comunicação.

Um importante componente para a implantação e continuidade do projeto, está na formação das equipes de colaboradores, estes, os grandes responsáveis pela condução das metas propostas para sua agência, bem como as ações de relacionamento com os cooperados e qualidade dos serviços prestados. Lodi (1967) chama isso de recrutamento, sendo um processo pelo qual são escolhidas as

pessoas adaptadas à determinada ocupação. São especificadas neste momento as entrevistas, busca de perfis, técnicas vivenciais, testes e entre outros.

Com a expansão e abertura de agências cada vez mais distantes da sede da cooperativa, a comunicação dos objetivos e valores da instituição, assim como a atração de colaboradores identificados com a cultura da instituição, será fundamental para a qualidade do projeto.

Outro ponto de fundamental importância no crescimento das agências está na quantidade de colaboradores a serem alocados nas mesmas, desde o seu projeto inicial. Dessa forma, o indicado é buscar uma lotação mínima inicial de colaboradores condizente com o tamanho do projeto e potencialidade da agência.

A agência deverá ser coordenada por um gerente de agência, que comandará toda a estrutura, terá o seu foco voltado para a realização da gestão estratégica dos negócios e deverá possuir como principais pré-requisitos e atribuições:

- Experiência em instituição financeira;
- Conhecimento de mercado;
- Habilidade de negociação;
- Facilidade de comunicação e bom relacionamento;
- Possuir conhecimento em gestão de pessoas;
- Estratégias e conhecimento do mercado de atuação.

Na condução dos negócios e prospecção de novos cooperados, a agência contará em sua estrutura de pessoal, os Gerentes de Negócios, responsáveis pelo atendimento às empresas e seus empresários, cooperados pessoas físicas do meio urbano e do agronegócio, podendo ser segmentadas a carteiras, de acordo com a quantidade de cooperados.

Os Assistentes de Negócios serão os responsáveis pela formalística de abertura de contas e das operações de crédito, seguros e entre outras atividades de suporte à realização de negócios. Além de auxiliar diretamente os gerentes de negócios ao qual serão vinculados, também poderão assumir a função de caixa na ausência deste profissional.

A agência contará ainda, com um ou mais profissionais exclusivamente para as atividades de caixa e tesouraria, sendo estes profissionais preferencialmente

residentes no município de atuação.

6.1 Estrutura prevista para a Agência de grande porte

As agências de grande porte, deverão contar em seu quadro de colaboradores com 1 gerente de agência e 3 gerentes de negócios, focados no atendimento de pessoa física e pessoa jurídica. Os gerentes serão apoiados diretamente por 2 assistentes de negócios e por fim, a agência contará também com 2 profissionais responsáveis por atividades de caixa e tesouraria da agência. Veja a seguir a figura 1:

Figura 1 –Organograma das agências de grande porte.



*PF: Pessoa física

*PJ: Pessoa jurídica/empresas

Fonte: Central Cresol Baser, área de Recursos Humanos (2019).

A estrutura mínima de pessoal contará com:

- 01 Gerente de agência;
- 02 Gerentes de negócios responsáveis pelo atendimento às pessoas físicas;
- 01 Gerente de negócios responsável pelo atendimento às pessoas jurídicas;
- 02 Assistentes de negócios;
- 02 Caixas.

6.2 Estrutura prevista para a Agência de médio porte

As agências de médio porte, deverão contar em seu quadro de colaboradores com 1 gerente de agência e 2 gerentes de negócios, focados no atendimento de pessoa física e pessoa jurídica. Os gerentes serão apoiados diretamente por 1 assistente de negócios e por fim, a agência contará também com 2 profissionais responsáveis por atividades de caixa e tesouraria da agência. Observe a figura 2 a seguir:

Figura 2 –Organograma das agências de médio porte.



Fonte: Central Cresol Baser, área de Recursos Humanos (2019).

A estrutura mínima de pessoal contará com:

- 01 Gerente de agência;
- 01 Gerente de negócios responsável pelo atendimento às pessoas físicas;
- 01 Gerente de negócios responsável pelo atendimento às pessoas jurídicas;
- 01 Assistente de negócios;
- 02 Caixas.

7. OBSERVAÇÕES FINAIS

Na fase de elaboração deste plano foram levantadas informações a respeito dos municípios constantes na área de atuação da cooperativa, buscando a compreensão da realidade local e o entendimento da viabilidade financeira para a implantação das agências pela Cooperativa Cresol Costa Oeste.

As projeções econômicas demonstram o potencial de crescimento da cooperativa para os próximos anos, considerando a expansão nos municípios de atuação constantes em seu estatuto social.

Demonstram ainda, números expressivos em cooperados, recursos captados e de carteira de empréstimos que a cooperativa poderá atingir caso planeje e aprove metas e objetivos condizentes com a potencialidade de cada realidade.

É possível evidenciar um relevante impacto no resultado financeiro da cooperativa, principalmente nos dois primeiros anos (2020 e 2021), isso ocorre devido ao tempo de maturação necessário para cada agência.

A partir do terceiro ano, o projeto apresenta seu ponto de equilíbrio e um retorno financeiro crescente e relevante, mesmo a cooperativa continuando a abertura duas novas agências por ano.

Diante das projeções de resultados, é possível verificar um maior impacto financeiro nos três primeiros anos do projeto, período onde as agências trarão valores de despesas, sem um efetivo retorno de receitas, porém fica bastante evidente a viabilidade do projeto, principalmente a longo prazo.

Há de se levar em consideração que para uma evolução ideal de cada agência, há a necessidade de formação por parte da cooperativa, de um bom quadro de colaboradores que estarão à frente da agência e minimamente com a quantidade de colaboradores sugerida neste plano.

Diante disso e do importante crescimento do cooperativismo nos últimos anos, os municípios apresentados demonstram grande potencialidade, onde a cooperativa poderá atuar de forma estratégica enquanto região, com um importante espaço a ser ocupado pelo Sistema Cresol.

8. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** – 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESOL. **Balancete contábil 04/2020 - Cresol Costa Oeste**. São Miguel do Iguaçu, Paraná. 2020.

CRESOL. **Central Cresol Baser: Recursos humanos**. Francisco Beltrão, Paraná. 2020.

CRESOL. **Estatuto Social Cresol Costa Oeste**. São Miguel do Iguaçu, Paraná. 2020.

CRESOL. **Plano de viabilidade abertura agência Foz do Iguaçu Cresol Costa Oeste**. São Miguel do Iguaçu, Paraná. 2020.

CRESOL. **Plano de viabilidade abertura agência Itaipulândia Cresol Costa Oeste**. São Miguel do Iguaçu, Paraná. 2019.

CRESOL. **Relatório para aumento da área de atuação Cresol Costa Oeste**. São Miguel do Iguaçu, Paraná. 2020.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa População – 2010**. Foz do Iguaçu: IBGE.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa População – 2019**. Foz do Iguaçu: IBGE.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio – 10ª Edição** - São Paulo – Ed. Prentice Hall – 2000.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal: Biblioteca Pioneira de administração e negócio**. Ed. Livraria Pioneira, 1977.