



GILCEMAR BUREI

CONSOLIDAÇÃO DA AGÊNCIA DE NOVA LARANJEIRAS

CRESOL VALE DAS ÁGUAS

Coordenadora Acadêmica: Dra. MYRIAN LAYR MONTEIRO PEREIRA LUND

Orientadora: Dra. MYRIAN LAYR MONTEIRO PEREIRA LUND

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

FRANCISCO BELTRÃO – PR

2019

O Trabalho de Conclusão de Curso

CONSOLIDAÇÃO DA AGÊNCIA DE NOVA LARANJEIRAS
CRESOL VALE DAS ÁGUAS

Elaborado por Gilcemar Burei e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do Certificado de Conclusão de Curso apresentado ao MBA Em Gestão Empresarial Cooperativas de Crédito Curso de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV *In Company*.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

MYRIAN LAYR MONTEIRO PEREIRA LUND
Coordenadora Acadêmica

MYRIAN LAYR MONTEIRO PEREIRA LUND
Professora Orientadora do TCC

DECLARAÇÃO

A Cooperativa de Crédito Rural Com Interação Solidária Cresol Vale das Águas, representada neste documento pelo Sr. Sergio Bukovski, Presidente, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: CONSOLIDAÇÃO DA AGÊNCIA DE NOVA LARANJEIRAS CRESOL VALE DAS ÁGUAS, realizado pelo aluno Gilcemar Burei, do Curso MBA Em Gestão Empresarial cooperativas de Crédito, do Programa FGV *In Company*, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Nova Laranjeiras, 27 de agosto de 2019.

SERGIO BUKOVSKI

Presidente

Cresol Vale das Águas

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Gilcemar Burei, abaixo-assinado, do Curso MBA Em Gestão Empresarial Cooperativas de Crédito, do Programa FGV *In Company*, realizado no período de janeiro de 2018 a agosto de 2019, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: **CONSOLIDAÇÃO DA AGÊNCIA DE NOVA LARANJEIRAS CRESOL VALE DAS ÁGUAS**, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Nova Laranjeiras/PR, 27 de agosto de 2019.

GILCEMAR BUREI

Aluno

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este Plano de Negócios tem por finalidade a reestruturação da agência de relacionamento da Cresol Vale das Águas no município de Nova Laranjeiras/PR, visando a consolidação da marca Cresol no município. A agência em questão foi inaugurada em 2014 e atende atualmente 251 cooperados pessoa física e 11 cooperados pessoa jurídica, além disso, possui cinco milhões de reais em ativos. Está localizada na Rua Joaquim Prudente, em ponto de pouca visibilidade e circulação de pessoas. Desde a sua abertura a unidade apresenta baixos indicadores de crescimento e ainda não atingiu o resultado financeiro suficiente para manter sua sustentabilidade, mesmo após a realização de alguns investimentos, como o aumento no número de colaboradores. Dessa forma, o plano identificou que os principais fatores que corroboraram para a situação atual foram a falta de planejamento para abertura da agência e a falta de inserção no município. Diante do diagnóstico foram planejadas ações para estruturação da agência. Este plano foi estruturado de modo a contemplar informações básicas sobre o município de Nova Laranjeiras, sobre a Cresol no município e os seus indicadores atuais.

O plano operacional foi estruturado em três pilares. O primeiro contemplou a estruturação da equipe interna, capacitação técnica, organização das rotinas de trabalho e recuperação de crédito. Entende-se que a capacitação dos funcionários é fundamental para melhora dos processos internos. O segundo pilar está na mudança física da agência para um local visível e amplo. A adequação dará maior visibilidade, possibilitando a prospecção de novos associados. Já o terceiro pilar está voltado ao relacionamento com a sociedade e associados, em conjunto com as ações de crescimento de carteira de crédito.

O plano de marketing envolve procedimentos internos com funcionários, com ações de endomarketing para que eles conheçam a cooperativa, ações de relacionamento com associados. Foi evidenciado que para aproximar a comunicação dos associados com a Cresol é preciso ir além do telefone convencional. O plano também contempla a divulgação das linhas de crédito da Cresol no município através da participação em eventos locais, fortalecimento de convênios para crédito consignados com entidades públicas, além de parcerias com empresas dos ramos agrícolas e de construção do município.

Já o plano financeiro, através do cálculo do tempo de retorno do capital investido (*Payback*) descontado, evidenciou que serão necessários R\$ 328.488,99 (trezentos e vinte e oito mil, quatrocentos e oitenta e oito reais e noventa e nove centavos), com retorno em 20 meses. Dados refletem ações de crescimento da carteira de crédito e de serviços financeiros predominantemente.

Com as ações apresentadas nos planos supracitados se espera ao final do período de dois anos e seis meses, tornar a Cresol Nova Laranjeiras uma instituição que transmita segurança, agilidade e credibilidade. Além disso, espera-se com as ações obter um aumento de R\$ 50 mil nas receitas mensais¹, tornando-a uma agência sustentável e que soma para com o crescimento da Cresol Vale das Águas e por consequência da marca Cresol.

¹ Em 2019, estas receitas representam o valor médio de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) mensais.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. CARACTERIZAÇÃO DE NOVA LARANJEIRAS E DA AGÊNCIA DA CRESOL NO MUNICÍPIO	9
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE NOVA LARANJEIRAS/PR	9
2.2 HISTÓRICO E CONTEXTO ATUAL DA AGÊNCIA DA CRESOL EM NOVA LARANJEIRAS	13
3. PROPOSIÇÕES PARA A AGÊNCIA DA CRESOL EM NOVA LARANJEIRAS	17
3.1 PLANO OPERACIONAL	19
3.1.1 Desenvolvimento profissional dos funcionários	22
3.1.3 Recuperação de crédito	23
3.1.4 Espaço físico inadequado	24
3.1.5 Feiras e eventos do município	26
3.1.6 Relacionamento com o cooperado	26
3.1.7 Carteira comercial	27
3.1.8 Crédito rural	27
3.2 PLANO DE MARKETING	28
3.2.1 Marketing	28
3.2.2 Ações Internas para Funcionários	29
3.2.3 Relacionamento com associados	30
3.2.4 Mensagens Instantâneas WhatsApp	30
3.2.7 Convênio com prefeitura e câmara de vereadores	33
3.3 PLANO FINANCEIRO	34
3.3.1 Resultado da Agência	34
3.3.2 Custo com estruturação da agência	37
3.3.3 Carteira comercial receitas e despesas	38
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICES	45
APÊNDICE 1: Organograma da estrutura hierárquica da Cresol Vale das Águas	45
APÊNDICE 2 – Entrevista com Gerente do Sicredi, Agência de Nova Laranjeiras, que pertence a Sicredi Grandes Lagos, entrevista realizada em junho/2019	46

1. INTRODUÇÃO

A Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária Vale das Águas – Cresol Vale das Águas, nasce em 17 de novembro de 2017, através da Incorporação da Cresol Candói² com a Cresol Virmond³. A junção das duas cooperativas mencionadas abrangia inicialmente, agências nos municípios de Candói, Cantagalo, Goioxim e Virmond, todas no estado do Paraná.

Em 13 de abril de 2018 a Cresol Vale das Águas incorpora à Cresol Laranjeiras do Sul⁴ e passa a abranger (para além dos municípios mencionados anteriormente) os municípios de Laranjeiras do sul, Marquinho, Nova Laranjeiras, Porto Barreiro e Rio Bonito do Iguaçu, todas no estado do Paraná. Assim, a Cresol Vale das Águas passa a ser composta por nove agências de relacionamento e mais uma agência administrativa sediada no município de Laranjeiras do Sul.

Conforme dados de abril de 2019, a Cresol Vale das Águas passa a administrar R\$149.855.474,82 (cento e quarenta e nove milhões, oitocentos e cinquenta e cinco, quatrocentos e setenta e quatro reais e oitenta e dois centavos), com um patrimônio de referência de R\$23.523.705,64 (vinte e três milhões, quinhentos e vinte e três mil, setecentos e cinco reais e sessenta e quatro centavos). Suas sobras acumuladas totalizam o valor de R\$ 647.863,29 (seiscentos e quarenta e sete mil, oitocentos e sessenta e três reais e vinte e nove centavos). Atualmente, a Cresol Vale das Águas é administrada pelo Presidente do Conselho de Administração, um Gerente Comercial e um Gerente Administrativo. Somando as nove agências de relacionamento, mais a agência administrativa, a Cresol Vale das Águas, possui setenta e oito colaboradores.

Este Plano de Negócios tem por finalidade apresentar proposições para reestruturação da agência de relacionamento da Cresol Vale das Águas em Nova Laranjeiras/PR. Para atender tal objetivo, o presente plano de negócios está estruturado por esta introdução, seguido da caracterização do município supracitado e da agência da Cresol Nova Laranjeiras, apresentando uma breve contextualização do seu surgimento e das principais características e indicadores da agência da Cresol em Nova Laranjeiras. A agência de Nova Laranjeiras, será caracterizada no capítulo a seguir, juntamente com as características do município de Nova Laranjeiras.

² Fundada no ano de 1999.

³ Fundada em 2001 pelo desmembramento da Cresol Laranjeiras do Sul.

⁴ Fundada no ano de 1996, sendo uma das primeiras cooperativas do Sistema Cresol.

2. CARACTERIZAÇÃO DE NOVA LARANJEIRAS E DA AGÊNCIA DA CRESOL NO MUNICÍPIO

O presente capítulo está composto do histórico do município de Nova Laranjeiras e da agência da Cresol no município em questão. Além disso, contempla a descrição de indicadores, situação atual e demais elementos pertinentes acerca da agência. A descrição pretende possibilitar a compreensão de fatores importantes para realização de proposições mais assertivas para as limitações da unidade.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE NOVA LARANJEIRAS/PR

A história registra que a primeira construção em Nova Laranjeiras foi no ano de 1947, a qual tratava-se de um hotel para hospedagem dos mascates⁵ e motoristas que transportavam madeira para a construção da ponte que liga o Brasil ao Paraguai. Os registros históricos também evidenciam que neste mesmo ano começaram a se deslocar para esta localidade, as famílias do norte do Rio do Grande do Sul, principalmente de origem italiana.

A primeira denominação do município de Nova Laranjeiras foi Rio das Cobras⁶. Em 16 de maio de 1990, por meio da Lei nº 9249, foi criado o município de Nova Laranjeiras com território desmembrado do Município Laranjeiras do Sul e a instalação efetiva foi realizada no dia 1º de janeiro de 1993.

Um elemento marcante na história do município em questão, ocorre em meados de 1997. A cidade sofreu as consequências de um forte vendaval, resultando em estado de calamidade pública, conforme Decreto nº078/97. Em decorrência da catástrofe, as regiões urbana e rural foram afetadas, verificou-se um total de 200 residências totalmente destruídas, além dos pontos comerciais e órgãos públicos.

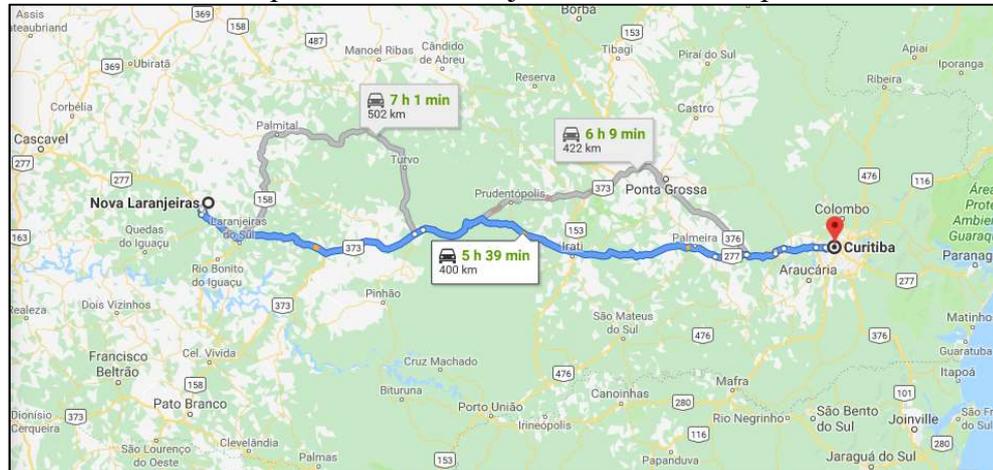
De acordo com o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES, estima-se que a população em Nova Laranjeiras seja de 11.241 habitantes, sendo 2.372 habitantes residentes na área Urbana e 8.869 habitantes na área rural. Na aldeia indígena denominada de Rio das Cobras, a população indígena é de 2.143. O total de pessoas ocupadas é de 5.732, deste total 61,32% encontram-se desenvolvendo atividades na agricultura, pecuária,

⁵ Indivíduo que comercializa joias, tecidos, quinquilharias.

⁶ Em referência ao nome de um riacho que passa próximo da cidade, que conforme relatos da tradição popular possuía muitas cobras

produção florestal, pesca e aquicultura. Tais números indicam pessoas com potencial de movimentação financeira.

Mapa 1: Distância do município de Nova Laranjeiras à Curitiba, capital do estado do Paraná



Fonte: Google Maps [adaptado pelo autor], 2019.

Existem na área rural aproximadamente 1.391 propriedades que ocupam uma área total de 74.414 hectares, uma média aritmética de 53,49 hectares por propriedade. Além dessas, existem as unidades de produção em condição de Assentados, sem titulação definitiva, totalizando 329 propriedades com área total de 4.884 hectares, com média aritmética de 14,84 hectares por propriedade. As propriedades de arrendatários totalizam 91 domicílios que abrangem 3.944 hectares, com média de 43,34 hectares por domicílio. No que tange à agricultura familiar, existem 2.041 estabelecimentos rurais com área total de 84.934ha, com média de 41,61 hectares por propriedade. Tais indicadores evidenciam potenciais tomadores de crédito rural, dentre outros serviços financeiros.

Imagem 1: Foto aérea do município de Nova Laranjeiras/PR



Fonte: Site prefeitura Nova Laranjeiras, 2019.

A área colhida de culturas temporárias no ano de 2017 foi de 10.846 hectares, sendo a cultura mais produzida soja (em 8.100 hectares) e milho (em 1.100 hectares). A maior área, devido ao relevo acidentado é formada por áreas de pastagens, para criação de animais. Destaque para a bovinocultura de corte e leite que totalizam 116.100 cabeças e produção de ovinos, que totalizam aproximadamente 6.300 animais.

O Produto Interno Bruto *per capita*, conforme informações do ano de 2019, foi de R\$16.492,38 (dezesesseis mil, quatrocentos e noventa e dois reais e trinta e oito centavos). O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) no ano 2010, foi de 0,642, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Também de acordo com o IBGE no ano de 2016, o salário médio mensal dos trabalhadores formais foi de 2,1 salários mínimos.

O município de Nova Laranjeiras tem importante representatividade de instituições financeiras, como a Cresol, Banco do Brasil, Sicredi e Sicoob. Estas instituições são responsáveis por repasse considerável de empréstimos e financiamentos para o setor rural. Essas informações podem ser observadas na Tabela 1, que apresenta os dados referente aos financiamentos da agricultura e pecuária acessados no município de Nova Laranjeiras, no ano de 2018.

Tabela 1: Financiamentos a agricultura e a pecuária – ano de 2018

TIPO DE ESTABELECIMENTO	CONTRATOS	VALOR EM R\$	MÉDIA CONTRATO EM R\$
Agrícola	230	14.008.254,89	60.905,46
Custeio	192	10.669.047,74	55.567,96
Investimentos	38	3.339.207,15	87.873,87
Pecuária	399	26.105.684,86	65.427,78
Custeio	174	13.526.255,23	77.737,10
Investimentos	225	13.526.255,23	60.116,69
Total Liberado	629	40.113.939,75	63.774,15

Fonte: Bacen, 2018.

Para constatar a representatividade da Cresol no município estudado, a Tabela 2 evidencia o levantamento das informações da Cresol em Nova Laranjeiras no mesmo período.

Tabela 2: Financiamentos a agricultura e a pecuária - Cresol Nova Laranjeiras – ano de 2018

TIPO DE ESTABELECIMENTO	CONTRATOS	VALOR EM R\$	MÉDIA CONTRATO EM R\$
Agrícola	19	555.288,50	29.225,71
Custeio	11	252.388,50	22.944,41
Investimentos	8	302.900,00	37.862,50
Pecuária	7	136.526,90	19.503,84
Custeio	6	120.366,90	20.061,15
Investimentos	1	16.160,00	16.160,00
Total Liberado	26	691.815,40	26.608,28

Fonte: Cresolcredi, maio/2019

De acordo com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2018, a agência do Banco do Brasil em Nova Laranjeiras, detinha saldo em carteira de Crédito num montante de R\$ 61.311.496,00 (sessenta e um milhões, trezentos e onze mil, quatrocentos e noventa e seis reais). Deste total, 81,35% referem-se às operações de crédito rural nas modalidades de custeio e investimento. Os valores de poupança foram de R\$ 6.114.783,00 (seis milhões, cento e quatorze mil, setecentos e oitenta e três reais) e os valores de depósito à vista foram de R\$ 2.240.591,00 (dois milhões, duzentos e quarenta mil, quinhentos e noventa e um reais). A agência do Banco do Brasil foi inaugurada oficialmente em Nova Laranjeiras em 11 de maio de 2019, mas já atuava anteriormente como Posto de serviços desde 2006.

Os dados mencionados anteriormente evidenciam que Nova Laranjeiras é um município em que o meio rural detém importância ímpar, tendo em vista a relevância da agricultura para a economia. Dados que também refletem oportunidades para as instituições financeiras, no quesito crédito rural e demais produtos e serviços. Porém, os indicadores da agência Cresol, comparados com as outras instituições no município, são menores.

A fim de compreender o contexto pelo qual a agência da Cresol se instalou no município de Nova Laranjeiras, a seção a seguir contempla a descrição deste histórico e contexto atual dos principais elementos pertinentes nesse âmbito.

2.2 HISTÓRICO E CONTEXTO ATUAL DA AGÊNCIA DA CRESOL EM NOVA LARANJEIRAS

A agência da Cresol em Nova Laranjeiras foi inaugurada no dia 30 de junho de 2014, no endereço Rua Joaquim Prudente, 1801, Sala 106, Centro, situado ao lado norte da Cidade de Nova Laranjeiras. Inicialmente, a agência operava com dois colaboradores, sendo um analista de negócios JR e um Caixa JR. A Imagem 2 contém o registro histórico da inauguração da agência na data supracitada.

Imagem 2: Foto da Inauguração da agência de Nova Laranjeiras em junho de 2014.



Fonte: CRESOL⁷, 2014.

No ano de 2019, a equipe está composta por quatro colaboradores, dos quais, um ocupa a função de gerente, dois são analistas de negócio e outro ocupa a função de caixa. De acordo com a política de cargos do sistema Cresol, cada funcionário, de acordo com o seu cargo, tem suas obrigações e atribuições. O sucesso do trabalho de cada profissional vai além destes deveres, tendo em vista que depende da organização e sintonia da equipe na execução das tarefas diárias, que devido a diversos fatores podem acabar por não serem executadas de forma a garantir o resultado desejado. O Quadro 1 apresenta a descrição da política de cargos do sistema Cresol.

⁷ Disponível em: <<https://www.cresol.com.br/site/noticias/interna?id=1059>>

Quadro 1: Política de Cargos da Cresol.

Cargo	Atribuições
Caixas	manter a guarda dos talões de cheques, proceder abertura, conciliação e fechamento diário de caixa, conferindo documentos, atender cooperados em movimentação de conta, pagamento, transferências.
Assistentes de Negócios	Auxiliar os processos de negócios executados aos cooperados de acordo com a necessidade sendo observados as normas e procedimentos determinados
Analista de Negócios	Identificar negócios potenciais com os cooperados e apresentar a eles as soluções financeiras de acordo com o perfil e necessidade dos cooperados, com isso desenvolver sua carteira com o aumento de cooperados e ampliar produtos e serviços
Gerente de agência	Responder pela gestão e administração da agência de atendimento executar atribuições de desenvolvimento e expansão efetivação de negócios e condenação da equipe

Fonte: Sistema interno Cresol, 2019 [adaptado pelo autor].

Conforme mencionado anteriormente, a agência de Nova Laranjeiras possui quatro colaboradores. O Quadro 2 apresenta um resumo destes funcionários, conforme função, data de admissão e idade.

Quadro 2: Funcionários da Cresol Nova Laranjeiras

MATRÍCULA	NASCIMENTO	ADMISSÃO	FUNÇÃO
2	30/08/1991	07/05/2018	CAIXA JR
1	09/08/1996	29/06/2016	ANALISTA DE NEGÓCIOS JR
4	10/07/1990	05/11/2018	GERENTE DE AGÊNCIA JR
3	17/08/1990	12/11/2018	ANALISTA DE NEGÓCIOS JR

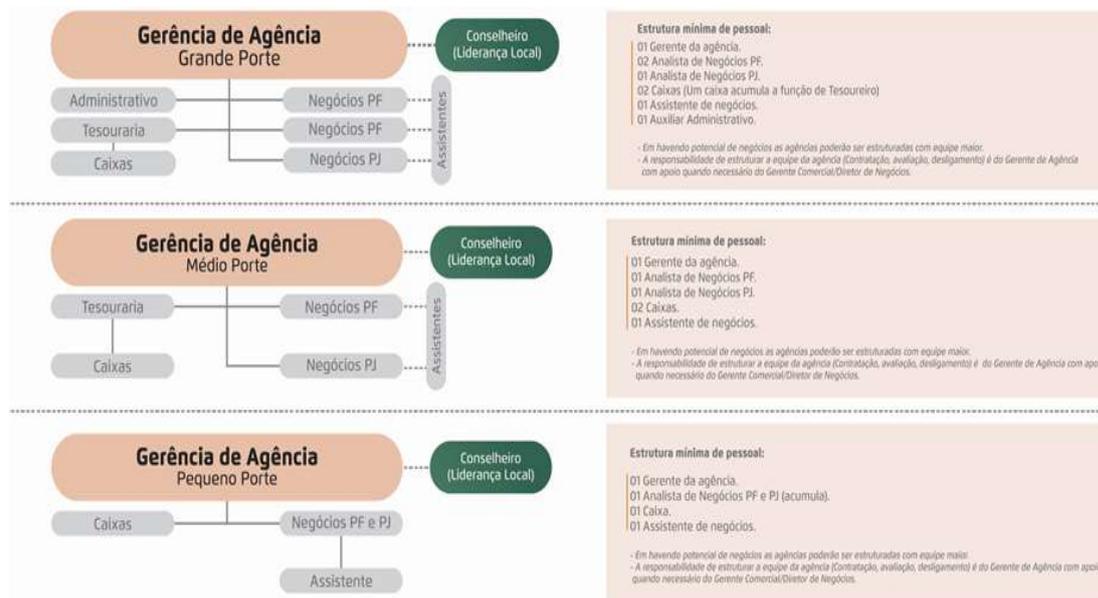
Fonte: Arquivo Gente & Gestão Vale das águas 04/2019

O gerente de agência possui 29 anos de idade, graduação em administração e experiência no ramo financeiro, apesar de ser o primeiro emprego na função em questão. Não possui forte vínculo com o município pois ingressou na Cresol em novembro de 2018, e antes residia na cidade de Umuarama. Em relação aos analistas de negócios, um deles possui 29 anos de idade, graduação em administração, ingressou na Cresol em novembro de 2018 e residia anteriormente em outro município distante do atual (aproximadamente 200 quilômetros da cidade), além disso, não possuía experiência anterior no ramo financeiro. O outro analista de negócios possui 23 anos de idade, possui graduação em administração, iniciou na Cresol em junho de 2016 na função de caixa e está na função de analista de negócios desde maio de 2018. Já o colaborador que desempenha a função de caixa possui 28 anos de idade, iniciou na Cresol em maio de 2018, possui formação em administração e é seu primeiro trabalho em instituição financeira.

A equipe de funcionários da Cresol em Nova Laranjeiras, é considerada jovem e com pouca experiência, houve uma rotatividade de equipe na agência até outubro de 2018, fato esse que contribuiu para o baixo crescimento de novos cooperados e baixo nível de negócios.

A Imagem 3, apresenta a estrutura aprovada pela Cresol Baser, a qual rege o porte de cada agência de relacionamento de acordo com o seu volume de ativos administrados e número de funcionários.

Imagem 3: Estrutura de Funcionários - ORGANOGRAMA POR PORTE DE AGÊNCIA



Fonte: Apresentação encontro Nacional Diretores executivos Baser, 31 de janeiro de 2019.

Este modelo vem clarear a estrutura mínima necessária para que a agência possa se organizar de acordo com o porte que dentro dos três possíveis enquadramentos, pequena, média ou grande porte, de acordo com o número de associados e recursos administrados, que compreende a soma do Capital social, depósito a vista e depósito a prazo. Para enquadramento em grande porte a agência precisa somar acima de 1.001 associados e ter mais de 20 milhões em ativos administrados. Cooperativas de médio porte possuem de 501 a 1.000 associados e tem entre 10 milhões a 20 milhões administrados, já agência de pequeno porte quando além de menos de 500 associados tem também menos de 10 milhões em ativos administrados. De acordo com os critérios de enquadramento de porte de agências, a agência de Nova Laranjeiras é considerada de pequeno porte.

Está previsto para que no mês de julho, a contratação de um assistente de negócios, que possa realizar o trabalho documental na agência. A contratação deste profissional visa

possibilitar mais tempo ao gerente e analistas de negócios para as atividades de relacionamento com os associados.

Conforme dados de 30 de abril de 2019, a agência da Cresol em Nova Laranjeiras possui 262 cooperados, além dos indicadores apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Indicadores da Agência de Nova Laranjeiras - 2019

Indicador	Saldo
Capital Social	R\$ 924.316,00
Carteira De Crédito Comercial	R\$ 1.206.627,81
Carteira De Crédito De Repasses	R\$ 3.199.898,64
Cresol Aplicação	R\$ 546.372,23
Depósito À Vista - Saldo	R\$ 207.135,15
Provisão Sobre Carteira Total	3,75%
Total	R\$ 6.084.349,83

Fonte: bi.cresol.com.br/qlikview/login2.htm - Planejamento Comercial 2019 Cresol Vale das Águas

Fonte: Sistema interno Cresol, 2019 [adaptado pelo autor].

Os indicadores apresentados na Tabela 3, representam os saldos até abril de 2019. O maior volume administrado está na carteira de repasses (custeio e investimento através de linhas oficiais), tais operações geram poucas receitas, tendo em vista que são repassadas ao associado de acordo com as taxas fixadas pelas linhas de financiamento com taxas subsidiadas. A inadimplência atual da agência é de 3,75%, acima do indicador de 3% que é o teto máximo orientada pela Cresol.

A Cresol Nova Laranjeiras em junho de 2019 completa 5 anos de atividade, porém conta atualmente com 262 cooperados. No período de 02 de janeiro de 2019 a 30 de abril de 2019 houve apenas 9 admissões de novos associados, número considerado abaixo do planejado para o mesmo período que era de 24 novos associados. Apenas 144 associados são tomadores de algum tipo de empréstimos e 45 possuem algum valor em conta investimento, sendo possível o mesmo associado ser tomador de empréstimo e aplicador, números inferiores se comparados com o número de associados do Sicredi.

Outro fator de destaque, é que atualmente, a agência possui uma carteira de empréstimos totais de R\$ 4.154.584,48 (quatro milhões, cento e cinquenta e quatro mil, quinhentos e oitenta e quatro reais e quarenta e oito centavos) e deste total uma Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD) de -R\$193.362,91, gerando um índice de provisão de 4,65%. O indicador PCLD, analisado individualmente está dentro da margem de 5% que é orientada pela Cresol,

mas ainda possui um saldo contabilizado em operações lançadas em prejuízo no valor de R\$579.592,57 (quinhentos e setenta e nove mil, quinhentos e noventa e dois reais e cinquenta e sete centavos) o que representa 13,95% sobre a carteira total. Desta forma, se somado a PCLD juntamente com o saldo em prejuízo, representa 18,60% sobre a carteira total, ou seja, a cada R\$100,00 (cem reais) que a agência administra de carteira de crédito, ela gerou um custo de R\$18,60 (dezoito reais e sessenta centavos) de despesas com risco. Dados que ficam acima do indicador de 5% orientado pela Cresol.

De acordo com as operações de crédito comercial e crédito repasse, atualmente a Cresol Nova Laranjeiras possui 90 associados com operações de crédito comercial com uma média de R\$15.629,71 (quinze mil, seiscentos e vinte e nove reais e setenta e um centavos) por associado. Já os tomadores de crédito repasse (custeio e investimento) totalizam uma média por operação de R\$ 28.982,74 (vinte e oito mil, novecentos e oitenta e dois reais e setenta e quatro centavos). Os resultados da agência da Cresol são menores, se comparados aos dados da Tabela 1, que apresenta os valores médios das instituições financeiras do município para a linha de repasse, sendo este no valor de R\$ 63.774,15 (sessenta e três mil, setecentos e setenta e quatro reais e quinze centavos).

Diante das constatações de que a agência da Cresol em Nova Laranjeiras não está atingindo os indicadores esperados, foram elaboradas proposições de melhoria em planos operacionais, de marketing e financeiro, os quais estão descritos no capítulo a seguir.

3. PROPOSIÇÕES PARA A AGÊNCIA DA CRESOL EM NOVA LARANJEIRAS

Para auxiliar na proposição dos planos operacionais, de marketing e financeiro, foram realizadas entrevistas com os funcionários atuais e antigos da agência da Cresol em Nova Laranjeiras utilizando o formulário de pesquisas do google através da conta institucional de domínio @cresol. As perguntas foram descritivas e buscaram identificar o perfil dos funcionários, experiência em instituições financeiras, a visão destes sobre o município de Nova Laranjeiras, sobre a Cresol. E para além disso, também buscou-se medir o grau de conhecimento em relação aos procedimentos operacionais destes colaboradores. Tais informações foram relevantes para identificar fatos que possam ter contribuído nos indicadores ao longo do tempo e para maior assertividade nas sugestões dos planos mencionados anteriormente.

Nas pesquisas com os atuais colaboradores da agência foi possível identificar que em 75% dos casos, a Cresol se caracteriza como o primeiro emprego no mercado financeiro além

de serem novos na função que ocupam. Um fato relevante dentre os respondentes, foi a declaração de uma colaboradora que se diz não apta a função de negócios que ocupa e que gostaria de ter uma função administrativa. Também foi possível identificar que não estão sendo realizadas visitas de negócios, nem outras atividades de fortalecimento do relacionamento dos colaboradores com o associado fora da agência. A ausência destas ações pode explicar o baixo número de novos associados e negócios, e a pouca representatividade da Cresol no município.

Em relação a funcionários anteriores, foi possível identificar que não eram residentes no município. Além disso, os primeiros colaboradores da agência não participaram de reuniões antes da abertura, ou seja, não tinham vínculo com o município e nem participaram da construção no processo de abertura da agência. Fato apontado em uma das entrevistas, conforme fala: “[...] Hoje mais experiente, avalio que nossas visitas eram pouco efetivas, afinal nem eu nem a outra colaboradora tínhamos sequer algum vínculo com o município, tínhamos apenas boa vontade e pouco direcionamento de como ter mais efetividade nas visitas.”

Também foi realizado pesquisas nas instituições financeiras concorrentes que estão no município de Nova Laranjeiras, sendo objetos da pesquisa Banco do Brasil e Sicredi. O objetivo foi identificar os indicadores das instituições em relação a crescimento, carteira de crédito, volumes de recursos administrados para comparar com os resultados obtidos pela agência da Cresol no mesmo período. O Banco do Brasil, em carteira de crédito possuía em 2014 o montante de R\$ 41.591.765,00 (quarenta e um milhões, quinhentos e noventa e um mil, setecentos e sessenta e cinco reais) e concluiu o ano de 2018 com R\$ 61.311.496,00 (sessenta e um milhões, trezentos e onze mil, quatrocentos e noventa e seis reais) o que representa um crescimento no período em questão de 47,41% somente em carteira de crédito. Já os indicadores de poupança nessa instituição, foram em 2014 de R\$ 3.158.897,00 (três milhões, cento e cinquenta e oito mil, oitocentos e noventa e sete reais) captados e encerrou o ano de 2018 com R\$ 6.114.783,00 (seis milhões, cento e quatorze mil, setecentos e oitenta e três reais) o que representa um crescimento de 93,57% no período. Já o Sicredi, conforme dados obtidos com o gerente da agência, o crescimento no período de 2014 a 2018 foi de 30% a 35% ao ano. Foi observado pelo gerente do Sicredi, o grande potencial a ser explorado, principalmente em relação ao meio rural no município. Verifica-se que município tem potencialidade e pode proporcionar viabilidade para que a Cresol possa crescer seus negócios. A cooperativa Sicoob inaugurou agência na cidade no final do mês de junho. Mesmo com mais uma instituição no município, o Sicredi, por exemplo, tem projeção de crescimento anual superior a 20% ao ano. Diante do cenário identificado, é possível afirmar que o município tem oportunidades de

negócio para a Cresol, mas primeiramente é fundamental a correção de alguns pontos para minimizar riscos e garantir maior viabilidade do projeto.

3.1 PLANO OPERACIONAL

A fim de possibilitar maior assertividade no plano operacional, este foi subdividido em ações numa sequência de três etapas.

Na etapa 1, se pretende melhorar a capacitação de funcionários, pois é possível identificar que há uma fragilidade na agência. Além disso, constata-se que não está claro para os colaboradores o que se espera da agência, fatores que podem estar a pouca experiência e a falta de direcionamento. O Quadro 3 apresenta o detalhamento das etapas na primeira fase.

Quadro 3: Detalhamento das ações na Etapa 1

	O que	Quem	Onde	Quando	Por quê	Como	Quanto
Desenvolvimento profissional dos funcionários	Capacitação dos funcionários da Cresol Nova Laranjeiras	Caixa, analista de negócios, assistente e gerente	Na agência de Nova Laranjeiras	No período de setembro de 2019 a março de 2020	foi identificado através de pesquisa que os funcionários têm dúvidas operacionais.	Através de reuniões, feedbacks, cursos EAD.	R\$ 1.242,72
Organização das rotinas diárias da agência	Organizar todas as rotinas e processos da agência	Caixa, analista de negócios, assistente e gerente	Na agência de Nova Laranjeiras	Setembro de 2019	Não há clareza e divisão de tarefas conforme cada cargo	Reuniões internas, construção de fluxogramas	
Recuperação de crédito	Organizar o fluxo de cobranças inadimplentes	Caixa, analista de negócios, assistente e gerente	Na agência de Nova Laranjeiras	Setembro de 2019	O valor de carteira em risco acima do aceitável, foi identificado fragilidades no controle de inadimplentes	Realizada capacitação pela equipe interna de recuperação de crédito da Cresol Vale das Águas	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Na etapa 2, pretende-se melhorar a adequação física da agência, com mudança para um local de maior visibilidade e circulação, que tenha o novo padrão da marca Cresol para dar maior visibilidade e segurança aos cooperados. As ações desta etapa, estão descritas no Quadro 4.

Quadro 4: Detalhamento das ações na Etapa 2

	O que	Quem	Onde	Quando	Por quê	Como	Quanto
Projetos e Viabilidade	Abertura de solicitação de nova agência para o departamento de engenharia da Central	Gerencia Administrativa e equipe de expansão da Central	Município de Nova Laranjeiras	Julho a dezembro de 2019	Melhor visibilidade da marca no município transmissão de segurança aos associados	Definição de local e porte de agência e execução de projetos	R\$ 25.000,00
Execução da Obra	Construção da nova agência de acordo com o padrão Cresol	Empresa homologada pela Central a ser contratada	Município de Nova Laranjeiras	Janeiro a Julho de 2020	Novo padrão de agências do sistema Cresol	Acompanhamento da execução de acordo com o projeto e caderno técnico	R\$ 314.267,07
Reinauguração	Reinauguração da agência	Diretoria da Cooperativa	Na nova agência	Agosto 2020	Inauguração com entrega da agência aos associados	Através de solenidade de entrega com presença de lideranças da cidade	R\$ 2.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Na etapa 3, encontram-se as ações divulgação das linhas de crédito, da marca Cresol no município, a fim de intensificar a prospecção de novos cooperados. Com isso, se espera uma elevação nos recursos administrados e aumento de associados e resultados gerados. O desenvolvimento das ações está descrito no Quadro 5, com meta de crescimento no plano operacional no período.

Quadro 5: Detalhamento das ações na Etapa 3

	O que	Quem	Onde	Quando	Por quê	Como	Quanto
Feiras e eventos do município	Participação nos dois maiores eventos da cidade	Funcionários da agência	Centro de eventos de Nova Laranjeiras	24 de Junho e 12 de outubro	São eventos onde participam grande parte dos residentes no município	Através da participação no dia, fazendo parte da comissão organizadora do evento	R\$ 4.500,00
Relacionamento com cooperado	Visita de relacionamento com o associado	Analistas de negócios e gerente	Interior de Nova Laranjeiras	3 dias por semana	É necessário conhecer a atividade de necessidades do associado	Através de visita a casa do cooperado e potenciais novos associados	R\$ 4.124,20
Crescimento de carteira de crédito comercial	Crescer a carteira de crédito rentável	Analista de negócios	Na agência e em visitas a campo	Diariamente	Maior receita da cooperativa vem da receita de empréstimos	Identificação de associados com necessidade de crédito e prospecção de novos associados	R\$ 1.740,00
Crescimento de carteira de crédito rural	Crescimento de carteira de crédito em repasse	Analistas de negócios	Na agência e em visitas a campo	diariamente	Associados com operações de repasses possuem maior fidelização de sua movimentação na cooperativa	Identificação de associados em potencial de operações em repasse	R\$ 2.615,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

É de fundamental importância que sejam seguidas as ordens das etapas. A inversão desta ordem pode comprometer as ações, pois não adianta aumentar a base de associados se os funcionários não estiverem preparados para atender a demanda dos associados. As próximas seções visam o detalhamento destes planos, apresentados com mais detalhes no plano operacional, plano de marketing e plano financeiro.

3.1.1 Desenvolvimento profissional dos funcionários

Um dos pontos centrais para o sucesso de toda estruturação da agência de Nova Laranjeiras depende da preparação dos seus funcionários. Esse elemento envolve o conhecimento dos procedimentos internos, conhecimento dos produtos e serviços financeiros que a cooperativa disponibiliza a seus associados, conhecimento das rotinas de trabalho e a motivação das atividades diárias. As ações para preparação da equipe estão dispostas nas etapas apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6: Ações de capacitação dos funcionários da agência

Ação	Quem	Prazos de Conclusão
Organização das Rotinas internas	Todos da Equipe	setembro/2019
Organização da Recuperação de Crédito	Todos da Equipe	setembro/2019
Trilha do Conhecimento	Todos da Equipe	dezembro/2019
Certificação CPA-10	Caixa, Analista de Negócios e Assistente de Negócios	fevereiro/2020
Certificação CPA-20	Gerente	fevereiro/2020
Preparação Operacional	Todos da Equipe	março/2020
Reuniões de Equipe Interna	Todos da Equipe	Semanal 2019/2020

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

3.1.2 Organização das rotinas diárias da agência

Mesmo havendo no sistema Cresol, dentro da política de cargos a descrição de cada função, foi identificado que os colaboradores não têm clareza de suas atividades diárias, ou até mesmo as atribuições do cargo que ocupam. Além disso, também não possuem conhecimento adequado acerca dos objetivos do Planejamento Estratégico Proativo para agência de Nova Laranjeiras.

Todos os colaboradores iniciaram seus trabalhos na Cresol na agência de Nova Laranjeiras e não passaram por nenhum treinamento operacional, ou seja, entraram aprendendo as funções sozinhos. Quando questionados sobre o que poderia contribuir no desenvolvimento das suas atividades, relataram a necessidade de organização de uma rotina de trabalho da

agência, separado por função, além das responsabilidades que cabem a cada funcionário. Apontaram ainda a necessidade de treinamento operacional, tendo em vista que quando ingressaram no sistema Cresol, não tiveram orientação adequada do correto procedimento de suas atividades, além disso, devido ao baixo número de processos na agência, não é possível conhecer todos os processos necessários.

Diante disso, foi observada a necessidade de apresentar a toda equipe, todo o formato da cooperativa, incluindo organograma e a organização detalhada de todas as atividades, de acordo com a função, além disso estabelecer a rotina de cada atividade. É fundamental que a construção de todo o processo seja conduzida pelas gerências administrativa, comercial da Cresol Vale das Águas em conjunto com a equipe Gente & Gestão da Cresol Baser. Todo o processo deve respeitar uma sequência de construção, implantação e acompanhamento, etapas construídas com a equipe da agência de Nova Laranjeiras.

Embora não obrigatória a certificação CPA-10 e CPA-20, torna-se uma ferramenta para conhecer mais sobre o sistema financeiro, economia, produtos de investimento, certificações. Essa certificação em conjunto com o programa de formação EAD da Cresol, (chamado e trilha do conhecimento e que tem em seus cursos várias opções organizadas de acordo com a função de cada funcionário), darão à equipe embasamento para operacionalização das atividades relativos a função que ocupam.

3.1.3 Recuperação de crédito

Em relação à recuperação de crédito, não existe atualmente um processo de cobranças interno na agência de Nova Laranjeiras, grande parte das demandas de recuperação de crédito, são realizadas pela sede administrativa, sendo a maioria delas através de ligações. As ligações podem não estar sendo efetivas, tendo em vista o distanciamento desta forma de contato. Atualmente a Cresol Nova Laranjeiras possui registrada o montante de provisão de risco somadas a operações em prejuízo de R\$772.955,48 (setecentos e setenta e dois mil, novecentos e cinquenta e cinco reais e quarenta e oito centavos) que representa um índice de 18,60% sobre a carteira de crédito total.

Diante dos apontamentos anteriores, é necessário a implantação de procedimentos mais eficazes, tendo em vista o volume de crédito em provisão em relação a carteira total da agência. A falta de controle organizado, poderá comprometer ainda mais as receitas obtidas e em dependendo do volume de provisão sobre a carteira de crédito, poderá gerar mais perdas ao exercício, o que não é saudável para consolidação marca Cresol na cidade.

O risco de crédito faz parte do mercado financeiro e merece atenção ímpar, quando os procedimentos de cobranças são frequentes e incorporados a rotina, tornam-se mais eficientes. Espera-se com isso, a recuperação das operações de forma mais rápida, causando menos prejuízo à cooperativa. Sugere-se a realização da cobrança em três etapas e caso não forem eficazes, serão destinadas e tratadas pelo setor de recuperação da sede administrativa.

Sendo assim, em até 15 dias de vencido, o caixa fará contato através de ligação, mensagens a fim de comunicar o atraso e registrar no sistema de controle de recuperação, Cyber, o contato e o que foi negociado. De 16 a 30 dias de vencido, o analista de negócios ao que o associado está vinculado, fará o contato com o associado, a fim de comunicar os débitos e comunicando também que após o período de 30 dias, devedores e avalistas, serão negativados no SERASA. De 31 a 60 dias de vencido, deverá o gerente da agência, em conjunto com o analista de negócios a que o associado inadimplente está vinculado, realizar visita a fim de entregar notificação por escrito ao associado comunicando o débito. Na oportunidade da visita o cooperado inadimplente também será informando que caso não haja regularização, quem passará a administrar a operação será a estrutura de cobrança da sede administrativa.

Com essas ações espera-se uma redução nos próximos 30 meses de 40% do volume de operações de crédito em prejuízo. Espera-se reduzir ações de escritório de cobrança terceirizado, que geram o custo de 12% sobre o valor recuperado. Além de cobranças extrajudiciais para reduzir custas processuais de fórum.

Assim, fica sob responsabilidade da agência o controle efetivo de cobrança para que novas operações não completem um ano em atraso e sejam contabilizadas como prejuízo, vindo novamente a aumentar o saldo da carteira inadimplente.

3.1.4 Espaço físico inadequado

A agência possui 170 metros quadrados, está situada no subsolo de um prédio comercial, posicionado em uma rua lateral. O aspecto externo ainda possui o padrão antigo da marca Cresol, não estando adequada com o novo padrão da marca. Da mesma forma que o ambiente interno também não possui o padrão atual da marca Cresol e não possui adequação de espaço para retaguarda de trabalho, tendo espaço reservado somente para arquivos, CPD e cozinha.

Com o objetivo de adequar o ambiente de atendimento, é necessário propor melhorias do espaço físico ou mudança de local de acordo com a melhor localização.

O sistema Cresol possui estruturado o estudo de viabilidade de mudança ou readequação de agência de acordo com a necessidade do município. De acordo com o comunicado interno 5376 de 29 de janeiro de 2019 deve seguir o seguinte fluxo:

1. A cooperativa deve abrir um chamado para a Núcleo de Expansão na Categoria Departamento Comercial área de Expansão > Nova Unidade / Reestruturação de Agência.
2. Núcleo de expansão irá realizar estudos econômicos em conjunto com a singular.
3. Núcleo de expansão irá definir a segmentação da agência com informações de geolocalização, investimento financeiro da obra e estilo de agência (Light ou Plus)
4. Realização dos projetos necessários para a obra pela empresa de engenharia homologada.
5. Processo de cotação da obra com base nos projetos com duas ou mais construtoras.
6. Singular faz análise do orçamento e aprova a execução da obra.
7. Acompanhamento da obra de forma remota pelo núcleo de Expansão através de engenheiros credenciados. Desta forma o processo será simplificado, centralizado, e aplicado técnicas de melhorias contínuas, a fim de termos uma esteira de abertura e reformas de agências causando o mínimo de impacto no expediente diário dos colaboradores e diretores das singulares.

Para início do fluxo a área administrativa precisa efetuar abertura do chamado e em conjunto com a área de expansão da Cresol Baser desenvolver as etapas de reestruturação. O ideal é que as etapas sigam o cronograma apresentado no Quadro 7.

Quadro 7: Etapas para mudança física da agência

Etapa	Quem	Prazo Final
Abertura de Chamado.	Área administrativa Cresol Vale das Águas.	Julho/2019
Estudos econômicos.	Diretoria e área de expansão Cresol Baser.	Setembro/2019
Definição de porte de agência.	Diretoria e área de expansão Cresol Baser.	Outubro/2019
Projetos.	Empresa contratada	Dezembro/2020
Cotação de projeto e obras.	Empresa contratada	Fevereiro/2020
Análise dos orçamentos.	Diretorias da Cresol Vale das Águas	Março/2020
Execução da obra até reinauguração.	Empresa Contratada	Julho/2020

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

3.1.5 Feiras e eventos do município

O município possui dois eventos que mobilizam grande número da população e que outras instituições cooperativas participam. A Cresol ainda não está inserida nestes eventos. Os eventos são a Cavalgada em homenagem a São João Batista, padroeiro do município, que é realizada na semana do dia 24/06 e a Festa no Feriado Nacional de 12 de outubro, estes eventos mobilizam a população e comércio local de Nova Laranjeiras.

Além da participação de membros da equipe interna na organização do evento, é preciso disponibilizar materiais de marketing da Cresol, como papel de mesa personalizado, copos descartáveis personalizados, ambos com o slogan da Cresol. Para dar visibilidade a marca Cresol, também é importante nestes eventos a doação de um prêmio para sorteio. Além disso, estreitar o relacionamento com líderes comunitários, entidades também são ações que podem gerar novos negócios futuros a Cresol. Tais ações são de responsabilidade do gerente da agência, de se inserir nestes eventos e organizar sua equipe interna a fim de garantir a participação.

3.1.6 Relacionamento com o cooperado

A Cresol Nova Laranjeiras tem o desafio de aumentar o volume de negócios com os atuais associados. Um passo identificado como fundamental para atingir esse objetivo é estar próximo do associado, conhecer sua realidade e assim conseguir atingir o maior número de soluções possíveis, de acordo com o potencial de cada associado.

De acordo com os resultados das pesquisas com funcionários, foi possível identificar que são poucas as visitas realizadas aos cooperados já existentes e a potenciais novos cooperados. Para conhecer o associado e até mesmo valorizar seu relacionamento com a cooperativa é necessário ir até o cooperado, a visita é importante para conquistar a confiança do associado.

Diante disso, objetiva-se até 31 de julho, visitar todos os associados que possuem financiamento repasse de Investimento e/ou custeio a fim de garantir a renovação das atuais operações, conhecer o associado e assim conseguir alavancar mais soluções financeiras a estes associados. Após esse período um dia da semana será dedicado para visitas de relacionamento com associados e prospecção de novos associados, com foco nos produtores rurais do interior do município, a visita deverá ser realizada pelo gerente mais um analista no período de julho de 2019 a abril de 2020.

3.1.7 Carteira comercial

Atualmente a maior fatia do faturamento da Cooperativa, aproximadamente 47%, é gerada através da carteira de crédito comercial, com isso faz-se necessário investimento para alavancar o crescimento desta carteira. Em abril de 2019 o saldo ativo era de R\$ 1.211.737,69 (um milhão, duzentos e onze mil, setecentos e trinta e sete reais e sessenta e nove centavos); Esse dado é considerado baixo, se comparado as demais instituições financeiras.

De acordo com o Planejamento comercial da agência o objetivo é em terminar o ano de 2019 com carteira comercial ativa de R\$ 1.765.453,32 (um milhão, setecentos e sessenta e cinco mil, quatrocentos e cinquenta e três reais e trinta e dois centavos). A agência deve observar além do saldo, qual a rentabilidade da carteira. O objetivo que o incremento seja realizado a uma taxa média superior a 2,6% mensal, com a pulverização da carteira em operações menores em modalidades de Crédito Pessoal, Crédito rotativo e antecipação de recebíveis em cheques. Importante potencializar nas operações de desconto de cheque, considerando que é uma praça com giro de cheques a prazo oriundos de compra e venda de gado de corte, outra característica destas modalidades é que elas são de curto prazo de retorno.

3.1.8 Crédito rural

Embora a Cresol tenha iniciado suas atividades por meio do crédito rural, principalmente em pequenos municípios como é o caso da Cresol Nova Laranjeiras, principalmente através do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), menos de 50% dos associados da agência possuem operações desta modalidade contratadas. Dentre o quadro social, observa-se que a maior fidelização está naqueles associados que possuem operações ativas de custeio e investimento agrícola, público este que ainda é muito pequeno na agência.

Inicialmente, no ano safra 2019/2020, a estratégia é estimular entre os associados que possuem Pronaf Investimento ativos, a contratação das operações de custeio com a Cresol. Atualmente apenas 14 associados contratam custeio, o objetivo é que minimamente a agência atinja 30 operações ativas até o final da safra.

A prospecção de novas operações será através de visitas dos analistas de negócios e gerente a estes associados, além da parceria com empresas e parceiros que confeccionam projetos técnicos, confeccionando termo de parceria entre Cresol e parceiro. A parceria visa até bonificar o parceiro que indicar e concretizar operações de novos associados, lhe concedendo

um bônus na contratação e mais um bônus de adimplência quando do pagamento da operação pelo associado, dessa forma estimulando os parceiros indicarem operações saudáveis.

O percentual de recebimento do parceiro entre a contratação e o bônus de adimplência é de até 1% sobre o valor da operação, o controle das operações, controle de valores e pagamentos são realizados pelo sistema Cresolcredi, que gera o controle automatizado.

3.2 PLANO DE MARKETING

3.2.1 Marketing

O termo marketing é muito amplo, existindo vários conceitos e variáveis possíveis. De acordo com Kotler (1998): “O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos” (KOTLER, 1998, p. 37). Além disso Kotler (2000) também destaca que o *marketing* tem como tarefas principais a criação, a promoção e o fornecimento de bens e serviços aos clientes, podendo eles serem pessoas físicas ou jurídicas. Para Maso (2010), a função básica do *marketing* é identificar as necessidades dos consumidores e desenvolver produtos que possam atendê-los.

Utilizando os conceitos apresentados para consolidar o projeto da agência de Nova Laranjeiras é fundamental que exista um plano de marketing para detalhamento e execução das etapas a serem seguidas. Tais etapas encontram-se detalhadas no Quadro 8.

Quadro 8: Ações do Plano de Marketing a serem desenvolvidas

	O que	Quem	Onde	Quando	Por quê	Como	Quanto
Ações Internas	Funcionários conhecer e utilizar as soluções financeiras da cooperativa	Funcionários Cresol Nova Laranjeiras	Cresol Nova Laranjeiras	Julho a setembro/2019	O funcionário precisa conhecer a sua cooperativa, conhecer as soluções disponíveis ao associado	Através de ações de endomarketing, treinamentos, colocação da pauta em reuniões semanais	R\$ 1.242,72
Ações com cooperados	Relacionamento e comunicação com associado	Funcionários da agência e equipe comercial	Cidade e interior de Nova Laranjeiras	Semanal	É preciso melhorar a comunicação da cooperativa com o associado	Através de visitas individuais, reuniões de núcleos e canal de comunicação direta	R\$ 4.124,20

Ações de Crescimento de receitas	Criação de parcerias locais	Empresas do ramo agrícola, pecuária e construção de Nova Laranjeiras	Nas empresas parceiras	Durante o ano de 2019	Necessário construção de parcerias para aumento de financiamentos de repasse e carteira comercial	Através de parcerias com cooperativas de produção, agrônomos que prestam serviços de projetos e empresas do ramo de construção	R\$ 4.355,00
----------------------------------	-----------------------------	--	------------------------	-----------------------	---	--	--------------

3.2.2 Ações Internas para Funcionários.

É fundamental que primeiramente, a equipe interna da agência esteja engajada, conheça tudo o que a cooperativa oferece, desde as soluções financeiras aos associados, até os benefícios que a cooperativa oferece aos colaboradores.

Desta forma, a implantação de reunião semanal da equipe da agência é ponto inicial, para além de definição das estratégias comerciais e operacionais, seja incluída no tempo de pauta, assuntos voltados ao conhecimento das campanhas voltadas para colaboradores, como PPR, bonificações. Precisa ser de conhecimento de todos qual a posição da agência em rankings e quais as ações precisam ser fortalecidas e desenvolvidas para atingir os objetivos esperados.

Também se faz necessário acompanhamento do departamento de Gente e Gestão da Cresol, que atende a Cresol Vale das Águas, para que a cada 60 dias, realize visitas de acompanhamento, construção de *feedbacks* voltados ao desenvolvimento de formação acadêmica e andamento da trilha do conhecimento.

Atualmente existem ações de Endomarketing a nível sistêmico na Cresol, com ações pontuais em determinadas datas comemorativas, o objetivo é fazer que as ações sejam mais locais. No quesito ações internas, espera-se melhorar o ambiente interno, gerando o sentimento de pertencimento entre os membros da equipe, gerando motivação para novas ações, através de reuniões semanais da equipe, avaliação das metas e objetivos propostos e alcançados, mantendo a equipe com boa comunicação interna para que em consequência a comunicação externa esteja de acordo.

3.2.3 Relacionamento com associados

Para entender melhor a importância do relacionamento de acordo com Boone e Kurtz (2009, p. 348) “saber de que os clientes precisam, o que querem e esperam é uma preocupação central de empresas focadas na construção de relacionamentos a longo prazo”.

Na busca de fidelização e prospecção de associados, sendo que o maior número deles residem em zona rural do município, é necessário conhecer as atividades destes associados para atender suas necessidades e com isso buscar a fidelização dos cooperados através do relacionamento.

3.2.4 Mensagens Instantâneas WhatsApp

Hoje a informação pode circular de forma imediata, online, em tempo real, podendo chegar a vários locais remotamente distantes em segundos. Nesse sentido é necessário que a Cresol acompanhe essa evolução e crie maneiras de estar mais próximo do cooperado para atender suas necessidades de maneira eficaz e o mais rapidamente possível.

A agência contará com uma linha exclusiva para atendimento de demandas possíveis através do aplicativo de mensagens WhatsApp. Além do ganho em eficiência, essa ferramenta irá gerar redução de custos com telefone fixo e proporcionará uma melhor utilização da ferramenta para trabalho, não usando linha particular para contato com associados. O objetivo é usar a ferramenta para informar os associados em massa das atividades da Cresol, eventos, informações, fazendo com que estejam mais próximos da sua cooperativa e gere o sentimento de pertencimento como sua cooperativa.

3.2.5 Parcerias no crédito rural

De acordo com resultado de pesquisas realizadas, o crédito rural tem um grande potencial a ser explorado, a Cresol Nova Laranjeiras tem uma fatia muito pequena deste mercado.

Hoje um dos grandes diferenciais do crédito rural da Cresol é a agilidade na liberação, a qual a liberação do recurso para o cooperado pode ser feita em 3 dias após a aprovação da proposta. O sistema de contratação é um dos mais completos e ágeis do mercado, sendo

reconhecido pelo Banco Central como sistema de crédito rural referência para o mercado. Porém toda essa agilidade só é possível se a equipe interna, técnico agrícola ou agrônomo parceiro que realiza o projeto técnico, estiverem capacitados, conhecerem todas as linhas de financiamento, conhecerem o sistema operacional de contratação. Isso deve ser suprido por treinamento operacional e suporte adequado para contratação.

No mês de julho de 2019 a equipe da carteira de crédito da Cresol Baser, capacitará todos os analistas e gerentes do crédito agrícola, além de técnicos e agrônomos de empresas de revenda e que prestam projetos para a Cresol, a fim de conceder conhecimento técnico e estabelecer um padrão de contratação.

Imagem 4: Convite para parceiros desenvolvida pela Cresol Baser.



Fonte: Cópia de banner desenvolvido pela Cresol Baser, 2019.

3.2.6 Parcerias no Crédito Comercial

A carteira comercial precisa ser alavancada buscando pulverização do crédito, ou seja, mais operações e menor valor por operação em conjunto com boa rentabilidade. Para buscar esse conjunto é necessário também diversificar em diferentes linhas de crédito, observando que o maior número de associados, são residentes no meio rural.

Entre as linhas a serem trabalhadas estão:

- Crédito para máquinas e equipamentos: linha desenvolvida para aquisição de equipamentos pequenos desde roçadeiras, equipamentos de ordenhas até grandes implementos agrícolas para produção e industrialização
- Crédito Imobiliário: Destinado a Compra de imóvel, construção, reforma e ampliação, com prazo de até 120 meses para pagamento.
- Crédito Pessoal: Destinado a pagamento de despesas do orçamento familiar, sem necessidade de comprovação de utilização de recursos, com taxas de juros competitivas
- Energia Solar: linha de crédito exclusiva da Cresol com o BNDES com taxa de juros de 4,03% destinado ao financiamento de até 80% do valor para instalação de sistema de geração de energia solar, com prazo de pagamento de até 12 anos. O diferencial que os 20% pode ser financiado pela Cresol através de linha de crédito comercial.

Para financiamento nestas modalidades é fundamental a parceria com empresa do município e região, como lojas de materiais de construção, lojas de móveis, lojas agropecuárias que conhecendo as possibilidades de financiamento ofertadas pela Cresol, possam indicar aos seus clientes, garantindo o recebimento a vista da venda mercadoria pela Cresol.

Imagem 5: Banner de divulgação da linha de crédito com finalidade de energia renovável

Fonte: Cópia de banner desenvolvido pela Cresol Baser, 2019

3.2.7 Convênio com prefeitura e câmara de vereadores

Com a autorização do Banco Central para que a Cresol passasse a ter entre seus associados, pessoas físicas do meio urbano, inclusive funcionários públicos, professores, surge a oportunidade de ampliar o quadro social. Entre as vantagens oferecidas pela Cresol é a possibilidade de realizar operação de empréstimo consignado com taxas competitivas, sem necessidade de garantia e comprovação de utilização, com débito em conta e em até 72 meses para pagamento.

Nesse sentido, buscou-se junto a prefeitura e câmara municipal do município formalizar convênio para possibilitar a oferta de crédito. A confecção de tal parceria está sendo desenvolvida pelo departamento jurídico e já se tem a autorização pelos entes públicos supracitados, para divulgação para todos os funcionários públicos sobre a possibilidade ofertada pela Cresol.

Imagem 6: Banner de divulgação do crédito consignado, Cresol 2019.



Fonte: Cópia banner divulgação Crédito Consignado, 2019.

3.3 PLANO FINANCEIRO

Nos planos anteriores, operacional e de marketing foram abordados os pontos a serem realizados ajustes e quais estratégias para executá-los. A partir desta etapa do projeto, é considerado os custos de implantação, aumento ou redução de despesas e o resultado financeiro que será obtido.

3.3.1 Resultado da Agência

Em relação a gestão de resultado por agência, o sistema Cresol atualmente não tem uma contabilidade por agência. Apenas contém informações contábeis consolidada da cooperativa. Existe um projeto de desenvolvimento do sistema gerencial para que a contabilidade seja por agência, assim gerando resultado preciso. Atualmente, existe um sistema que foi disponibilizado para as cooperativas que faz a estratificação das informações por agência e estima os indicadores de resultado, possibilitando uma gestão de cada agência. A Tabela 4, apresenta os dados da Agência de Nova Laranjeiras.

Tabela 4: Matriz de Gestão de Agências - Agência Nova Laranjeiras 04/2019

RECEITAS E DESPESAS		
1	Resultado Financeiro	R\$ 58.278,88
1.1	Resultado Operacional Comercial	R\$ 6.887,33
1.1.1	Resultado Bruto Da Intermediação Financeira	R\$ 85.878,90
1.1.1.1	Receitas Da Intermediação Financeira	R\$ 99.832,64
1.1.1.1.1	Receita de Uso de Adiantamento	R\$ 200,69
1.1.1.1.2	Receita Limite de Cheque Especial	R\$ 3.981,56
1.1.1.1.3	Receita Crédito Pessoal/Consumo	R\$ 23.007,87
1.1.1.1.4	Receita Créd. Rural Recursos Próprios	R\$ 3.567,45
1.1.1.1.5	Receita Crédito Rural – Custeio	R\$ 1.215,93
1.1.1.1.6	Receita Crédito Rural – Investimento	R\$ 11.758,73
1.1.1.1.7	Receita Procapcred	R\$ 1.512,35
1.1.1.1.8	Receita Depósitos Intercooperativos	R\$ 3.196,51
1.1.1.1.9	Recuperação de Prejuízos	R\$ 1.930,87
1.1.1.1.10	Reversão de Provisão	R\$ 49.460,68
1.1.1.2	Despesas De Intermediação Financeira	-R\$ 13.953,74
1.1.1.2.1	Despesas com Captações	-R\$ 2.416,06
1.1.1.2.2	Despesas com Provisão	R\$ -

1.1.1.2.3	Despesas Repasses	-R\$ 11.537,68
1.1.1.3	Resultado De Serviços	R\$ 11.841,73
1.1.1.3.1	Receita de Serviços	R\$ 8.516,80
1.1.1.3.2	Rendas Spread Repasse	R\$ 3.324,93
1.1.1.4	Despesas Administrativas	-R\$ 27.052,91
1.1.1.4.1	Despesas com Depreciação	-R\$ 817,40
1.1.1.4.2	Despesas Administrativas da Agência	-R\$ 14.131,78
1.1.1.4.3	Despesas Administrativas Rateio	-R\$ 6.988,58
1.1.1.4.4	Despesas Serviços Sistema Financeiros	-R\$ 500,84
1.1.1.4.5	Despesa com Água	R\$ -
1.1.1.4.6	Despesa com Energia Elétrica	-R\$ 644,85
1.1.1.4.7	Despesa com Aluguel	-R\$ 2.545,00
1.1.1.4.8	Despesa com Correio	-R\$ 27,00
1.1.1.4.9	Despesa com Telefone	-R\$ 231,80
1.1.1.4.10	Despesas com Reembolso de KM	-R\$ 1.077,66
1.1.1.4.11	Despesas com Patrocínios e Doações	R\$ -
1.1.1.4.12	Despesas com Reparos de Instalações	-R\$ 88,00
1.1.1.5	Outras Receitas Operacionais	R\$ 6.810,63
1.1.1.5.1	Outras Receitas	R\$ 75,31
1.1.1.5.2	Demais Receitas	R\$ 6.735,32
1.1.1.6	Outras Despesas Operacionais	-R\$ 19.199,47
1.1.1.6.1	Demais Despesas	-R\$ 17.802,87
1.1.1.6.2	Despesas com Rateio Confederação	-R\$ 1.364,90
1.1.1.6.3	Despesas Rateio Internet Banking	-R\$ 31,70

Fonte: Equipe contábil Cresol Baser, maio/2019

De acordo com plano operacional e de marketing, foram desenvolvidas algumas ações com objetivo de qualificar pessoas, dar mais visibilidade da marca Cresol no município de Nova Laranjeiras e ainda fomentar relacionamento e negócios, principalmente em Crédito Rural e Comercial aos associados que são público alvo da Cresol. Para alcançar os objetivos de resultado é necessário primeiramente fazer investimentos em ações, tais ações têm custos, os quais estão descritos na Tabela 5.

Tabela 5: Custos com realização de capacitação, eventos e relacionamento com associados Cresol Nova Laranjeiras.

Despesas	Período	Quais custos	Custo da Ação
Custo com Treinamentos de Equipe			R\$ 1.242,72
Despesas de KM	Julho/2019 a Março/2020	Despesas de Km da agência administrativa até Nova Laranjeiras	R\$ 1.242,72
Despesas com feiras e eventos			R\$ 4.500,00
Festa Padroeiro municipal	Junho de 2020	Patrocínio, prêmios e participação	R\$ 1.500,00
Festa 12 de outubro	Outubro 2019/2020	Patrocínio, prêmios e participação	R\$ 3.000,00
relacionamento com cooperados			R\$ 4.124,20
Pagamento KM	Julho/2019 a Abril/2020	Visita a cooperados e futuros cooperados	R\$ 3.136,00
WhatsApp	Julho/2019 a Dezembro/2020	Linha móvel com franquia de dados	R\$ 988,20
Crédito Comercial			R\$ 1.740,00
Banner	julho/2019	Material de divulgação para associados e empresas	R\$ 600,00
folders	julho/2019	Material de divulgação para associados e empresas	R\$ 1.140,00
Crédito Rural			R\$ 2.615,00
Banner	julho/2019	Material de divulgação para associados e empresas	R\$ 600,00
folders	julho/2019	Material de divulgação para associados e empresas	R\$ 1.140,00
Evento com parceiros rateio	Dia 05 de Julho de 2019	Lançamento Plano Safra para empresa parceiras	R\$ 875,00
Custo total das Ações			R\$ 14.221,92

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Para as despesas com treinamento foram consideradas a distância de viagem entre a agência até a sede administrativa, considerando deslocamentos na periodicidade de 15 dias. O valor a ser reembolsado de quilometragem é de R\$ 1,02 (um real e dois centavos) para estradas pavimentadas além do custo do pedágio existente entre as cidades que representa atualmente o valor de R\$ 13,10 (treze reais e dez centavos) por veículos de passeio a cada passagem.

As despesas e eventos projetadas compreendem a valor de patrocínio pago para colocação da logo da empresa como parceira do evento, além da participação da equipe nestes dias que se considera banco de horas em dobro e ainda o custo com um prêmio a ser colocado em ação de rifas, (muito comum na região em festas deste segmento). Para estes eventos considera-se o valor de R\$ 1.000,00 para premiação, com objetivo de dar visibilidade a marca Cresol ao público participante.

As ações de valorização dos cooperados compreendem o reembolso de quilometragem em estradas não pavimentadas, as quais tem o valor por quilometro rodado em R\$ 1,12 (um real e doze centavos). Valor definido pelo conselho de administração em abril de 2019, para compensar o maior desgaste do veículo, devido a condições de conservação das estradas rurais na região e longas distâncias do interior dos municípios na região de abrangência da Cresol Vale das Águas.

Apoiados pela ferramenta de envio de mensagens através do aplicativo WhatsApp, agência já possui um aparelho celular o qual será implantando uma linha de um plano móvel corporativo com custo mensal de R\$ 54,90 com dados ilimitados para o aplicativo e ligações ilimitadas para qualquer número o que diretamente ajudará na redução do custo com ligações do telefone fixo. A habilitação no modo web na agência a ser usado para facilitar o contato com os associados, deve ser usado a fim de avisar as novidades, notícias da cooperativa e manter registro dos contatos realizados.

As ações para fomentar o crédito comercial e rural serão feitas através de divulgação por meio de *folders* para o público alvo e colocação de banner em lojas de vendas de insumos, máquinas, agropecuárias, lojas da cidade. As ações visam divulgar as linhas de crédito para as modalidades específicas e complementar o crédito rural. Também serão realizadas ações de lançamento do plano safra com empresas de revenda e técnicos agrícolas e agrônomos parceiros, juntamente com os de outros municípios de abrangência considerando que são aproximadamente 25 pessoas do município participantes, rateados as despesas com local, alimentação e material para o evento, com isso gerando menor custo caso realizado somente com representantes do município.

3.3.2 Custo com estruturação da agência

O segundo pilar para viabilidade da agência de Nova Laranjeiras, é a estruturação física da agência, partindo desde uma localização onde a circulação de pessoas seja maior, ambiente físico maior e que de condições de acomodação da estrutura mínima necessária. Foi levado em consideração para a adequação, uma sala de 250 metros quadrados, que possa comportar o fluxo de associados e que dê condições de espaço para atendimento físico e eletrônico.

Foi usado como base de cálculo para reestruturação da agência de Nova Laranjeiras, os custos obtidos com a agência da Cresol na cidade de Porto Barreiro, também pertencente a Cresol Vale das Água, reinaugurada em 05 de fevereiro de 2019. Acredita-se que os custos de

estruturação da agência de Porto Barreiro, com 247 m², seja semelhante a estruturação da agência em Nova Laranjeiras, por estar em mesma região, não devendo ter grande variação.

Tabela 6: Relatório de custos resumido de estruturação física da agência Cresol

Produtos/Serviços	Valor
Luminária, lâmpadas, cabos, plug, tomadas	R\$390,00
Fechamento da PGDM (porta giratória)	R\$8.900,00
Retirada de entulhos	R\$300,00
Fonte de Alimentação chaveada	R\$700,76
Prestação de serviço de transporte a estabelecimento	R\$884,86
Sistema de monitoramento completo	R\$42.643,10
Móveis	R\$75.439,00
Fachada Externa	R\$29.350,60
TAA (fora máscara e equipamento de segurança)	R\$55.000,00
Máscara de TAA	R\$7.980,00
Porta giratória Marca Minioro	14,107,00
Floricultura (decoreação)	R\$4.739,55
Rede Lógica e Energia Estabilizada	R\$53.680,90
Persianas	R\$2.765,26
Honorários Arquiteto finalização da obra	R\$3.500,00
Paredes de Gesso	R\$2.850,00
Materiais para Limpeza Final	R\$143,04
Custos Projetos	25.000,00
Valor Total da Obra	R\$314.267,07

Fonte: Fonte: Equipe contábil Cresol Baser, maio/2019

De acordo com normas de contabilidade do sistema Cresol Baser, é possível que o custo total de readequação possa se imobilizado, assim não sendo necessário o reconhecimento total das despesas, sendo possível diluir em período maior, não tendo impacto no resultado financeiro.

3.3.3 Carteira comercial receitas e despesas

Tabela 7: Comparação dos Resultado 3 últimos meses

Período	Tipo de Resultado	Resultado
Fevereiro	Resultado Financeiro	-R\$ 39.026,56
	Resultado Operacional Comercial	-R\$ 1.587,99
Março	Resultado Financeiro	-R\$ 14.192,67
	Resultado Operacional Comercial	R\$ 13.873,13

Abril	Resultado Financeiro	R\$ 58.278,88
	Resultado Operacional Comercial	R\$ 6.887,33
Acumulado 3 meses	Resultado Financeiro	R\$ 5.059,65
	Resultado Operacional Comercial	R\$ 19.172,47
Média Mensal	Resultado Financeiro	R\$ 1.686,55
	Resultado Operacional Comercial	R\$ 6.390,82

Fonte: elaborado pelo autor com informações recebidas do departamento de gestão e contabilidade da Cresol Baser dos meses citados acima do ano de 2019.

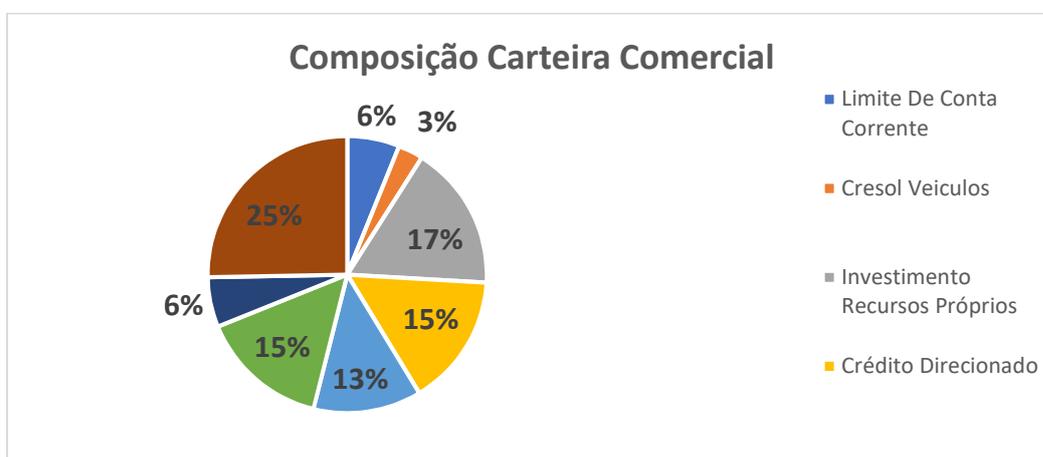
Realizando uma análise da composição da carteira comercial da agência de Nova Laranjeiras, a Tabela 8 contempla a seguinte composição por modalidade e suas taxas médias.

Tabela 8: Composição e modalidade dos produtos e serviços da agência de Nova Laranjeiras

Linha de Crédito	Saldo	Taxa Média
Limite De Conta Corrente	R\$ 73.850,58	10,51%
Cresol Veículos	R\$ 35.245,41	2,19%
Investimento Recursos Próprios	R\$ 205.196,50	1,91%
Crédito Direcionado	R\$ 186.782,62	2,14%
Desconto de Recebíveis e Rotativo	R\$ 151.986,83	2,89%
Demais Investimentos Recursos Próprios	R\$ 181.429,63	2,44%
Cresol Habitasol- Fixo	R\$ 70.880,82	1,91%
Créditos Refinanciados	R\$ 306.365,30	2,06%
TOTAL	R\$ 1.211.737,69	

Fonte: elaborado pelo autor com informações recebidas do departamento de gestão e contabilidade da Cresol Baser

Gráfico 1: Composição da Carteira Comercial na agência da Cresol em Nova Laranjeiras



Fonte: elaborado pelo autor, usando informações matriz de gestão por agência 04/2019

De acordo com as informações acima citadas, é possível observar que maior fatia de crédito, correspondente a 25%, é formada pela carteira de operações refinanciadas que é uma carteira não saudável, estando atrelada um percentual de provisão maior ao que as demais modalidades. As demais linhas de crédito estão distribuídas em percentuais próximos, é possível observar que a modalidade de limite de conta corrente, por ser uma carteira de maior rentabilidade, possui saldo pouco expressivo, da mesma forma a modalidade de financiamento de veículos, ambas têm grande potencial de crescimento.

Um fator que chama a atenção na análise é que não foi encontrado saldo da modalidade de crédito pessoal, conhecido como CAC, que é uma linha de crédito sem comprovação de aplicação de recursos e que tem uma boa rentabilidade.

3.4 RESULTADOS FINANCEIROS

Após realizadas as linhas gerais do projeto, a Tabela 9, contempla o demonstrativo dos cálculos com os resultados projetados para o ano de 2019 e seguintes 2020 e 2021.

Tabela 9: Projeção de Crescimento Resultado

	2019	2020	2021
Receita Carteira Comercial	R\$ 576.243,86	R\$ 647.506,38	R\$ 1.154.452,88
Receitas de Serviços e Tarifas	R\$ 102.000,00	R\$ 132.600,00	R\$ 172.380,00
Renda Spread Repasses	R\$ 48.288,00	R\$ 62.775,12	R\$ 81.608,29
Recuperação de Prejuízos	R\$ 56.350,00	R\$ 75.040,00	R\$ 24.700,00
Receitas da agência	R\$ 782.881,86	R\$ 917.921,50	R\$ 1.433.141,17
Média Mensal	R\$ 65.240,16	R\$ 76.493,46	R\$ 119.428,43
Despesas Administrativas e Operacionais	R\$ 552.000,00	R\$ 584.016,00	R\$ 618.531,35
Eventos	R\$ 6.783,55	R\$ 7.438,00	R\$ -
Estruturação Física	R\$ -	R\$ 28.944,00	R\$ 28.944,00
Aumento de Provisão	R\$ 5.350,00	R\$ 19.585,43	R\$ 26.530,34
Total Despesas Agência	R\$ 564.133,55	R\$ 639.983,43	R\$ 674.005,69
Média Mensal	R\$ 47.011,13	R\$ 53.331,95	R\$ 56.167,14
Resultado da Agência	R\$ 218.748,31	R\$ 277.938,07	R\$ 759.135,48
Resultado Mensal Médio	R\$ 18.229,03	R\$ 23.161,51	R\$ 63.261,29
Carteira Comercial	R\$ 1.765.453,32	R\$ 2.383.361,98	R\$ 3.217.538,68
Repasses Investimento	R\$ 2.512.980,87	R\$ 3.266.875,13	R\$ 4.246.937,67
Repasses Custeio	R\$ 578.978,26	R\$ 752.671,74	R\$ 978.473,26
Total de Carteira Administrada	R\$ 4.857.412,45	R\$ 6.402.908,85	R\$ 8.442.949,61
Associados	310	508	705

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

No projeto foram consideradas na carteira comercial, para o ano de 2019 manter o planejamento realizado pela agencia em atingir o montante de R\$ 1.765.453,32 na atual taxa média de 2,72%, para os períodos seguintes, com as ações realizadas é estimado crescimento necessário de 35% no saldo de carteira e aumento na rentabilidade da taxa média de 6,5%, garantido aumento das receitas, como observado na tabela 9, a agência não possui saldo em operações de crédito pessoal (CAC), que possui uma taxa média superior a 3% mensal, contribuindo dessa maneira para melhora da rentabilidade.

Para a carteira e repasses de custeio e investimento onde possuem rentabilidade do Spread de 4% e 1% respectivamente, é projetado o percentual de crescimento para os anos seguintes de 30%, são carteiras que tem apenas a rentabilidade de spread, observa-se que há uma fidelização maior para outros produtos e serviços quando possuem estas operações e isso baliza o crescimento esperado de 30% nas receitas de serviços e tarifas, muito pouco exploradas pela cooperativa.

Para as despesas foi levado em consideração o IPCA projetado pelo relatório FOCUS do Banco Central do Brasil, que faz a projeção para os anos de 2019 e 2020 que são de 3,80% e 3,91% respectivamente acrescidos de 2%, para balizar o crescimento de despesas da agência para os próximos exercícios, também foram considerados os investimentos para 2019 e 2020 a fim de divulgar as linhas de financiamento e formação da equipe da agência. Para a estruturação física da agência, foi considerado a taxa de depreciação de 10% ao ano, iniciando o aumento despesas no ano de 2020.

É projetado um crescimento de despesas de provisão, acompanhando o crescimento da carteira total, sendo considerados para os próximos períodos, recebimento de créditos lançados a prejuízo, sendo considerado operações em processo judicial e com garantias possíveis de recebimento, sendo necessário reorganização do processo de recuperação para não haver aumento de despesas com provisões de crédito.

Para o ano de 2019 esperasse um resultado menor e um pouco maior para o ano de 2020, já que serão anos de reestruturação de pessoas e estrutura, em 2021 a projeção é maior já com as correções realizadas.

Foi utilizado o *Payback* para avaliar o retorno do investimento na atual agencia da Cresol Nova Laranjeiras, a metodologia é utilizada pela Central Cresol Baser para avaliar a viabilidade de projetos, foi utilizado o *Payback* descontado, temos o retorno do investimento realizado em 20 meses, que para capacitação dos funcionários da agência, estruturação da nova agência e ações de marketing a fim de fortalecer a marca no município de Nova Laranjeiras o

montante aportado será de R\$ 328.488,99 (trezentos e vinte o oito mil, quatrocentos e oitenta e oito reais e noventa e nove centavos),

Payback Descontado	Semestre	Retorno	Retorno Descontado	Saldo	Retorno em Semestres	Retorno em Meses
Investimento inicial	0	-R\$ 328.488,99	-R\$ 328.488,99	-R\$ 328.488,99		
Taxa Mínima de Atratividade (TMA) 3,30%	1	R\$ 90.763,40	R\$ 87.863,30	-R\$ 240.625,69	-	-
	2	R\$ 129.044,22	R\$ 120.929,44	-R\$ 119.696,25	-	-
	3	R\$ 162.072,98	R\$ 147.028,26	R\$ 27.332,01	-	-
	4	R\$ 235.904,83	R\$ 207.168,53	R\$ 234.500,54	-	-
	5	R\$ 293.443,43	R\$ 249.464,12	R\$ 483.964,66	-	-
	6	R\$ 364.956,02	R\$ 300.345,38	R\$ 784.310,04	3,39	20,33

O *Payback* demonstra a viabilidade da aplicação do projeto, em menos de 4 semestres é possível obter o retorno do investimento, outro fator positivo é de que a agência já possui uma carteira de associados, que a partir do incremento de novos associados, garante o aumento da rentabilidade esperada.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o levantamento técnico e teórico, foi possível fazer um detalhamento da Cresol agência de Nova Laranjeiras da Cresol Vale das Águas, na região central do estado do Paraná, assim como levantamento de informações do município e instituições financeiras instaladas no município antes da Cresol.

É possível dizer que o município de Nova Laranjeiras tem sua economia pautada na agricultura, que tem seu forte na produção de grãos, pecuária de corte e leiteira com grande extensão territorial e bastante explorada pelas demais instituições financeiras (Sicredi e Banco do Brasil). A Cresol iniciou suas atividades no município em maio de 2014 e foi possível constatar que não atingiu sua viabilidade devido a fatores ligados desde a sua abertura, tendo apenas 262 cooperados após 5 anos, e destes menos de 100 são ativos, ou seja, que realizam movimentação frequentemente. O fato de poucos associados movimentarem se dá a problemas ligados a gestão e equipe como uma das principais causas, somados a fatores de localização e estrutura física. É possível identificar que é possível atingir crescimento bem maior do atual, tendo em vista a população, crescimento do setor agrícola o que é comprovado pelo crescimento das demais instituições.

Porém, para que este crescimento seja possível, é necessário primeiro a organização dos funcionários, que haja entendimento do funcionamento da cooperativa e todas as atividades esperadas, e que posteriormente, tenha o melhoramento da agência física, com local de mais visibilidade de espaço adequado e que atenda aos requisitos da marca Cresol.

Com esse projeto, temos o objetivo de encerrar o ano de 2019, com média mensal de R\$ 15 mil reais de resultado, para o ano de 2020, de acordo com o projeto é um ano de consolidação e deve ter seu resultado médio mensal de R\$ 20 mil reais e no ano de 2021, já consolidada no município, deverá ultrapassar os R\$ 50 mil reais mensais, tudo isso será possível seguindo as etapas de consolidação, sendo preparação de funcionários, organização física de agencia e por fim, tornar o credito rural da Cresol referência no município em termos de agilidade para o associado e que tenha a Cresol como sua principal instituição financeira para realizar suas movimentações, poupar seu recurso e de realizar seus sonhos através do crédito Cresol e contribuindo para a sustentabilidade da Cresol no município de Nova Laranjeiras.

São fatores fundamentais para que o projeto tenha sua viabilidade, a estruturação e organização da equipe de funcionários, da mesma maneira é fundamental a rápida estruturação de uma nova agência, com mais visibilidade e organização. Estes elementos, precisam estar aliados a um trabalho de relacionamento com associados e parceiros do município, seguindo a ordem das etapas e acompanhamento dos gestores da Cresol Vale das Águas, com o objetivo de garantir que as etapas sejam seguidas e ações desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

BOONE, E.; KURTZ, L. Marketing contemporâneo. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/nova-laranjeiras/pesquisa/29/21910?indicador=21912>> acesso em 28 de junho de 2019

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ª Edição, 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

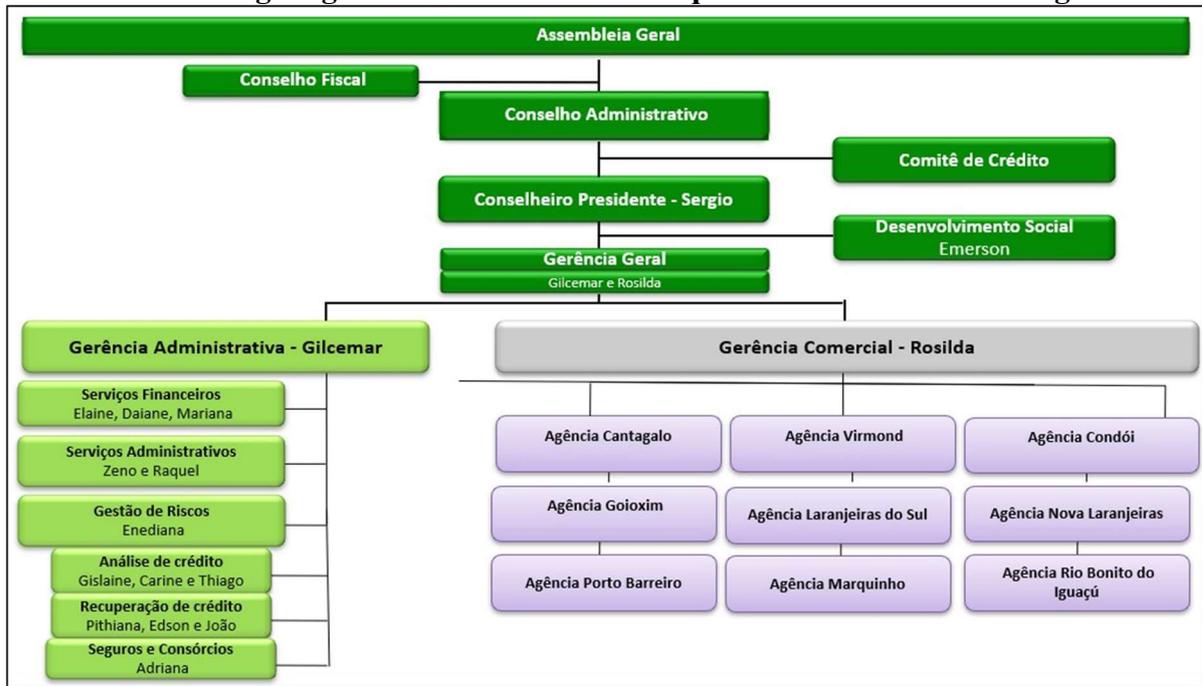
KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7ª ed. Rio de Janeiro: S.A., 1998.

MASO, Luciano. Marketing de Relacionamento: o que é? Para que serve? Qual sua importância para o cliente? RACI revista de administração e ciências contábeis do IDEAU. 2010.

BACEN. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/reportmicrrural/?path=conteudo%2FMDCR%2FReports%2FqvcMunicipio.rdl&nome=Quantidade%20e%20Valor%20dos%20Contratos%20por%20Munic%C3%ADpio&exibeparametros=true&botoesExportar=true>> Acesso em 29/06/2019.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Organograma da estrutura hierárquica da Cresol Vale das Águas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

APÊNDICE 2 – Entrevista com Gerente do Sicredi, Agência de Nova Laranjeiras, que pertence a Sicredi Grandes Lagos, entrevista realizada em junho/2019

Foram realizadas 7 perguntas formais, perguntadas e respondidas verbalmente, sendo autorizado pelo entrevistado a gravação por retratar opinião pessoal e informações da instituição que segundo ele, são informações públicas que não implicam em sigilo de informações.

Ao entrevistado a fim de embasar o conhecimento do município em pesquisa, a qual segue a transcrição:

1) A quantos anos o Sicredi possui agência em Nova Laranjeiras?

Então o Sicredi está em Nova Laranjeiras a 17 anos, ela inaugurou no dia 02 de maio de 2002 e o Sicredi Grandes Lagos já possui aí 30 anos de constituição, hoje agência de Nova Laranjeiras já está encostando nos seus 1.700 associados, com exceção então de poupadores, beneficiários do INSS e contas avais e coo-titulares. Então a gente só está contando esses 1.700 associados, somente associados mesmo, por que se for somar o número de poupadores e beneficiários tem mais que o dobro, praticamente passa de 3.000.

2) Quantos associados tem, residentes na cidade ou interior?

Quantos associados têm na cidade e interior, no interior hoje em torno de 65% dos nossos associados aí quase 70% é rural e o restante e do público urbano.

3) Qual tem sido a média de crescimento da agência em nova laranjeiras nos últimos anos?

A média de crescimento da agencia em Nova Laranjeiras últimos anos se a gente for falar de ativos administrados, ela está em torno aí de 35% pouco mais até nos últimos dois anos, após um trabalho de expansão, após aí a minha posse que era um pedido da cooperativa e da diretoria, do Conselho e a gente acabou trabalhando bem forte em credito principalmente e captação também. Então teve um crescimento um pouco mais pujante em comparação a cooperativa de uma maneira geral, que também a cooperativa cresceu muito nos últimos dois anos. Tem uma carteira de crédito de praticamente 25 milhões, crédito total, temos quase 30 milhões de recursos captados, se aproxima de quase 50 milhões de ativos que nós temos hoje e a questão de resultado é uma agência que nos últimos 3 a 4 anos sempre um resultado igual ou superior a 1 milhão de reais por ano, se pegar aí o número da cooperativa, ela fechou com quase 11 milhões no ano de 2018 de resultado, fechou com 9.2 milhões em 2017 e quase 7 milhões em 2016, então ela é uma agência bem representativa da cooperativa, nós já temos 20 agências agora que fazem parte da nossa Grandes Lagos. Então você veja, uma agência que representa aí até mais de 10% do resultado da cooperativa, então por mais que a gente está em uma praça

pequena, com menos de 15 mil habitantes, é uma agência que tem uma boa performance frente as demais.

4) Qual a expectativa de crescimento da agência para os próximos anos?

Expectativa de crescimento da agência para os próximos anos eu acredito que vai ser um pouco menos do que a gente cresceu nos últimos dois, vai ser provavelmente alguma coisa em torno de uns 20% a 25%, porque a gente tem agora aí um novo Player no mercado em Nova Laranjeiras que é o Sicoob, então acaba que vai acabar impactando um pouquinho na questão de nosso negócio,

5) Qual sua visão sobre o município de novas laranjeiras? Um ponto forte e um ponto fraco do município?

Sobre o município de Nova Laranjeiras, ponto forte ponto fraco, eu vejo que tem muitas oportunidades no campo rural mesmo, na agropecuária de uma maneira meio geral é nossa região assim também, e Nova Laranjeiras temos conseguido fazer um bom trabalho aqui na parte do Crédito Rural mesmo e com os produtores rurais, eu vejo que é o foco o ponto forte ainda. E o ponto fraco é questão do comércio local que é um comércio um pouco mais retraído, talvez não retraído, mas um número pequeno de empresas, não temos indústrias no município, empresas com grande quantidade de funcionários, o grande volume de movimentação são poucas ali, da de contar nos dedos, então acaba segurando um pouquinho também o município nessa parte.

6) Possui rotatividade de equipe, quando tem processos seletivos tem facilidade em encontrar candidatos preparados para vaga esperada?

Rotatividade da equipe é baixa sabe, nossa equipe hoje é bem madura, eu tenho ali dois colaboradores somente com menos de dois anos de casa, hoje nós somos em 10 colaboradores, que tem menos tempo de casa do que são dois, eu estou com três anos de Sicredi, completei agora dia 13 de junho, desses 10 colaboradores então nós temos ali uma menina que está no caixa aqui que ela está com um ano e meio de cooperativa e tem uma agora, que foi um incremento a mais na agencia que eu contratei ela faz 60 dias praticamente, mas os demais têm todos praticamente são pessoas com 12 anos, com 8 anos, 7 anos, 5 anos de casa, então a gente não tem muita rotatividade e a questão do processo seletivo nós temos dificuldades para estar achando candidato preparados, que atendessem aos pré-requisitos sabe, que atendam aos requisitos encontramos com formação e tudo mais, mas o problema maior tá na questão do perfil sabe, eu brinco muito que hoje para trabalhar dentro de nosso ambiente ali, do nosso nicho de mercado, a pessoa tem que ter perfil de vendedor de loja, porque você tem que saber encantar o associado, você tem que tratar muito bem, você tem que vender principalmente e não é todo

mundo que tem esse perfil, então a gente sofre um pouco realmente na questão de quando preciso fazer contratações, às vezes tem até 40, 50 currículos que a gente já recebeu no último processo e para selecionar 5 foi difícil.

7) O que poderia ser melhor no município que ajudaria a alavancar mais a sua agência?

O que poderia ser melhor no município que ajudaria alavancar mais a agência, eu acredito que deveríamos ter um comércio um pouco mais forte, que hoje como eu falei, o crédito rural, a gente tem muita oportunidade ainda, consegue trabalhar bastante, mas analisando até os relatórios *Market share* de mercado que o banco central disponibiliza para nós a cada 60 dias, a gente vê que a própria carteira de crédito comercial que é aonde as instituições financeiras, tem seu maior retorno, maior spread, é uma carteira bem compacta, bem pequena se for de ver, hoje eu acredito que não chega 20 milhões de reais no município, então eu vejo que faz falta, que acaba que as empresas normalmente que tomam bastante crédito e Comercial principalmente, então acho que tornar um comércio um pouco mais forte, mais empresas seria o principal e o que faz muita falta daí pensando, puxando um pouquinho para o segmento do agronegócio, é um lacinho, hoje nós temos ali em Nova Laranjeiras, em 2017, foi produzido mais de 30 milhões de litros de leite no ano e isso tudo é captado e levado para fora do município, eu vejo que tem condições tranquilamente de pegar e viabilizar um laticínio na cidade, só falta às vezes alguma questão de política pública ou de investimento privado, mas se tivesse algum incentivo porque seria muito bom que os produtores conseguirem entregar o produto deles na própria cidade, isso geraria mais imposto, provavelmente um preço melhor porque não teria tanto frente para tá pagando, então tem uma série de questões que seria bom para o município e com certeza para agência.

Entrevista com Ex-funcionária da agência Cresol de Nova Laranjeiras, funcionária da agência no período de abertura em 2014, entrevista realizada em junho/2019.

Identifiquei nos registros, que você foi uma das primeiras funcionárias da agência de Nova Laranjeiras, gostaria que se pudesse relatar um pouco de como foi o início da agência, como foi o início, se você já trabalhava na Cresol em outra agência antes de iniciar em Nova Laranjeiras, quais orientações você recebeu, quais treinamentos, se alguém acompanhou por algum tempo, se vocês receberam as informações do plano de viabilidade, quais as metas que foram repassadas e por quanto tempo você trabalhou em Nova Laranjeiras.

Fui contratada em maio de 2013 pela Cresol para trabalhar na função de caixa, cargo que (na prática) exerci por cerca de dois meses. Depois do período supracitado desenvolvi atividades no setor administrativo, desempenhando funções de correção no Sistema Coopcred, para posterior migração ao Sistema Colméia, onde também ajudava pontualmente em outras atividades do administrativo. Neste mesmo ano, foi inaugurada a unidade de Marquinho/PR. Depois desta inauguração iniciaram os rumores de abertura de uma unidade em Nova Laranjeiras/PR.

No final de 2013, iniciei um acompanhamento das atividades das analistas de negócios, para que eu aprendesse as funções, pois cobriria férias dos colaboradores que ocupavam o cargo de caixa e de analista de negócios. Na época minha escala abrangia predominantemente os caixas, e cobri férias de apenas um analista de negócios na unidade do Porto Barreiro. Quando finalizei a escala de férias, retornei ao administrativo.

Não fiz parte da construção e dos estudos de viabilidade da unidade de Nova Laranjeiras, quem desempenhava estas funções era a direção e coordenação. Mas lembro de terem sido feitas algumas reuniões nas comunidades (as quais não participei), o conselheiro administrativo (na época) Daniel dos Passos teve influência nas decisões de local de instalação da agência no município. Fiquei sabendo que iria trabalhar como analista de negócios na unidade de Nova Laranjeiras, pouco menos de dois meses da inauguração. Nestes meses fiquei no atendimento nas unidades de Laranjeiras e Rio Bonito do Iguaçu para que aprimorasse os conhecimentos da função. Quando assumi a vaga, tinha apenas o Curso à distância para Operadores de Caixa, o Curso à distância para Analistas de Negócios, Curso à distância de Matemática Financeira e claro o Curso de Integração para Novos Colaboradores. Foi muito desafiador e ao mesmo tempo enriquecedor (em termos de experiência) assumir a função, tive que ser muito resiliente, pois ainda tinha carências de formação. Fiquei dois anos em Nova Laranjeiras, durante esse período a unidade tinha pouquíssimos sócios ativos, eu e a Elaine fazíamos visitas no comércio local e em algumas comunidades próximas, a fim de prospectar novos sócios. Hoje mais experiente, avalio que nossas visitas eram pouco efetivas, afinal nem eu nem a Elaine tínhamos sequer algum vínculo com o município, tínhamos apenas boa vontade e pouco direcionamento de como ter mais efetividade nas visitas.

Lembro nessas visitas de ouvir muitas vezes frases como "nem sabia que a Cresol estava em Nova Laranjeiras", fato que poderia se justificar pelo lugar de instalação da unidade que não gerava grande fluxo de pessoas. Posteriormente para diminuir custos (afinal nossos gastos de transporte e pedágio eram pagos pela Cresol) e para aumentar o vínculo com a comunidade e fortalecer estratégias de prospecção contrataram pessoas residentes no município.

Qual seu tempo de Cresol?

Entrevistado 1- três anos

Entrevistado 2- um ano e dois meses

Entrevistado 3- sete meses

Antes de Vir para a Cresol, você atuou em outra(as) instituição(ões) financeira, se sim quanto tempo?

Entrevistado 1- Não

Entrevistado 2- Não

Entrevistado 3- Não

A quanto tempo e como você conheceu a Cresol?

Entrevistado 1- Há 5 anos

Entrevistado 2- Muito tempo, por meios de comunicação, tv, rádio etc.;

Entrevistado 3- Há dois anos, por meio de um amigo.

Com suas palavras como você descreve o município de Nova Laranjeiras?

Entrevistado 1-Um município pequeno, porém com uma área rural bem maior que a urbana;

A extensão rural é uma área onde os produtores produzem uma quantidade bem expressiva de leite e grãos;

Entrevistado 2- Um bom lugar para morar, com potencial enorme de crescimento, para qualquer área, basta vontade de explorar essas novas fontes.

Entrevistado 3-Município de grande expansão geográfica, porém de demografia pequena.

Como você descreve a Cresol Nova Laranjeiras?

Entrevistado 1-Em minha opinião uma agência que quando foi aberta não tinha feito um trabalho de viabilidade no município, uma agência que hoje ainda não é tão conhecida pela população de Nova Laranjeiras. Há alguns dias tivemos a inauguração de uma outra instituição bancária no município e essa instituição já é bem mais conhecida pela população do que a agência da cresol que já está no município a 5 anos;

Entrevistado 2-Em NOVA LARANJEIRAS ela precisa de mais visibilidade, precisa de mais sócios, precisa que busquemos mais para nossa agência, não só ficarmos aguardando as pessoas virem até nós, precisamos de mais entrega, mais amor.

Entrevistado 3- Segundo relatos dos próprios cooperados, hoje a cresol de nova laranjeiras possui um atendimento diferenciado aos cooperados. Porém ainda necessita de um suporte para que seja possível prospectar novos negócios, pois os cooperados com grande potencial já estão fidelizados na concorrência.

Quantas visitas de prospecção você nos últimos 90 dias?

Entrevistado 1-Nem uma visita, devido a orientações médicas;

Entrevistado 2- Foram 5 visitas, converso com pessoas quando estou indo para casa do trabalho e quando estou vindo de manhã, sempre encontro um ou outro conhecido e falo da CRESOL, convido-os para vir conhecê-la.

Entrevistado 3- Devido ao número reduzido de funcionários na agência, não foi possível sair com frequência para prospecção de novos associados, mas mesmo com essa dificuldade foi possível realizar 10 visitas.

Destes quantos se associaram a Cresol?

Entrevistado 1- Zero

Entrevistado 2- Um trouxe a documentação para começar o processo de abertura.

Entrevistado 3- Destes 3 se associaram.

Quando aborda futuros cooperados, o que eles sabem ou falam de Cresol?

Entrevistado 1-Algumas pessoas falam muito bem da instituição, já algumas não conhecem e nem sabe onde ela está localizada;

Entrevistado 2-Alguns nem conhecem a CRESOL, nem sabem que tem uma agência aqui em NOVA LARANJEIRAS, outros prometem que viram conhecê-la.

Entrevistado 3- Eles têm conhecimento da Cresol pelo rápido atendimento nas propostas de repasse. Porém devido o cenário da agência de Nova Laranjeiras não estar em evidência, eles relatam que, " achava que a cresol tinha fechado".

Na sua opinião, por que não estamos conseguindo novos associados e novos negócios?

Entrevistado 1-Acredito que pela falta de interesse, falta de vontade de correr atrás de novos negócios, novos sócios, de se misturar mais com o povo, de ter aquele carinho com os pessoas

do interior, pois esse público é muito carente de carinho, eles gostam de um afeto que você escute os problemas deles que você de atenção a eles, que sejamos políticos nessa parte, sei que isso é um dever de toda a equipe porem uma carga bem maior para gestor da agencia que hoje não executa essas ações;

Entrevistado 2-Porque não está sendo feito visitas de negócios, não está sendo buscado novos sócios, estamos somente esperando que venham a nós, ficamos somente dentro da agência etc.;

Entrevistado 3- Creio que seria devido ao trabalho realizado na gestão passada, deixando a imagem da cresol sem credibilidade, pois isso é relatado pelos próprios cooperados. Hoje já escuta algo diferente sobre.

Na sua opinião, o que a Cresol precisa melhorar?

Entrevistado 1-Precisa -se ir a campo mostrar que a marca está presente no município e assim trazer novos associados;

Entrevistado 2-A CRESOL aqui de NOVA precisa ter mais visibilidade, mais empenho, mais comprometimento, mais amor, mais entrega, não somente trabalhar pelo salário do final do mês, ou nem trabalhar e receber o salário.

Entrevistado 3- Primeiramente o local onde encontra-se a agência, pois onde está atualmente não é possível fazer uma venda de sua imagem, também realizar uma estratégia de marketing de qualidade e estar desenvolvendo um trabalho a campo sendo ele principalmente aos produtores rurais do município.

Na sua opinião, o que a Cresol pode melhorar, que ajudaria você em suas atividades?

Entrevistado 1-Hoje me auto avalio que não consigo exercer um ótimo trabalho na função de analista que é a que estou hoje, não exerço meu trabalho tão bem comparado a quando estava atuando no caixa, acredito que a função de analista de negócio é uma função onde deve ser mais agressiva nos negócios. Acredito que se eu estivesse em uma função mais administrativa conseguiria contribuir bem mais para o funcionamento da agência;

Entrevistado 2-Mais treinamentos, como por exemplo, sobre a segurança da agência, como devemos proceder. Na questão das pessoas, no caso da gerência da agência, mais qualificação.

Entrevistado 3-Principalmente em treinamentos, que as informações acordadas entre os gestores chegam até nós com maior facilidade. Também agilidade nas análises das propostas com baixo nível de comprometimento de renda, pois perdemos negócios e credibilidade com isso, pois temos que seguir nosso lema. "crédito rápido e fácil é a nossa especialidade".

Como você avalia todos os treinamentos recebidos pela Cresol no seu desenvolvimento enquanto funcionário da Cresol em uma nota de 0 a 5, sendo 0 totalmente insuficiente e 5 totalmente suficiente.

Entrevistado 1- três

Entrevistado 2- três

Entrevistado 3- cinco