



RAFAEL COELHO

AGÊNCIA CRESOL MAIS DIGITAL

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

Orientadora: Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

FRANCISCO BELTRÃO – PARANÁ

2019

O trabalho de conclusão de curso

AGÊNCIA CRESOL MAIS DIGITAL

RAFAEL COELHO

Elaborado por Rafael Coelho e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do MBA em Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Corporativo.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 DESENVOLVIMENTO	7
2.1 O Sistema CRESOL	7
2.2 A CRESOL Pioneira	8
2.3 Tendências do Cooperativismo de Crédito	10
2.4 Fintechs	11
2.5 Agências Digitais	13
2.6 Cooperativas de Crédito que possuem Agências Digitais	14
2.7 Agência CRESOL Mais Digital	15
2.8 Operacionalização	16
2.9 Público Alvo	18
3 PLANOS	19
3.1 Plano Operacional	19
3.1.1 Estrutura de Trabalho	19
3.1.2 Objetivos Estratégicos	19
3.2 Plano de Marketing	21
3.3 Plano Financeiro	22
4 CONCLUSÃO	24
5 REFERÊNCIAS	25

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este projeto tem por objetivo a abertura de uma agência mais digital no Sistema CRESOL, mais especificamente na CRESOL Pioneira, nomeada como Agência CRESOL Mais Digital. A CRESOL Pioneira, com sua sede administrativa no município de Dois Vizinhos, Paraná, atualmente tem em sua área de abrangência 7 municípios na região sudoeste com 8 agências de relacionamento e, 30 municípios na região noroeste com 6 agências de relacionamento, todas no Paraná.

O objetivo, é o atendimento a esses municípios que hoje não possuem agência, além de conquistar o público jovem que demanda dessas inovações, e permanecer atendendo a cooperados que, porventura, passem a residir em outras regiões que não fazem parte da abrangência da CRESOL.

Outros sistemas cooperativos já vêm inovando, com o objetivo de atender os cooperados que procuram fazer suas movimentações financeiras através do seu smartfone, tablet ou computador, sem precisar se deslocar até uma agência física.

Como exemplo, podemos citar o Sicoob CrediEmbrapa, que possui uma agência virtual, e o Sicoob Norte do Paraná, que apresenta um sistema para atendimento a seus cooperados.

A agência será um projeto piloto e iniciará funcionando na Sede Administrativa da CRESOL Pioneira, aproveitando o espaço já existente e que conta com toda a estrutura de tecnologia. A equipe operacional contará com um Estagiário, um Analista de Negócios e um Gerente de Agência.

Conforme orientação do departamento jurídico da CRESOL Baser, inicialmente, contratos, apólices e outros documentos necessitarão ser assinados pelos cooperados. Com isso, serão fechadas parcerias que receberão os documentos e os levarão até o cooperado para que sejam assinados; após, deixarão em alguma agência física da CRESOL Pioneira.

O objetivo no final do segundo ano é chegar a 600 cooperados, com um capital social de R\$ 700.000,00, R\$ 1.000.000,00 de depósito a vista, R\$ 3.000.000,00 de depósito a prazo e R\$ 4.800.000,00 de carteira de crédito comercial.

Para a divulgação desse projeto serão utilizados diversos canais, visando que a informação chegue aos cooperados das diferentes gerações. Entre os canais, serão utilizadas mídias digitais como Facebook, e Instagram, feiras e exposições, outdoors, parcerias locais como eventos esportivos, semana acadêmica e palestras, seguindo padrões de aplicação da marca e mantendo a identidade já conquistada pela CRESOL.

Para iniciar as atividades, o projeto proposto não demandará de investimentos, pois a Agência CRESOL Mais Digital estará compartilhando o espaço físico da Sede Administrativa e os equipamentos utilizados para desempenho do trabalho será utilizado em modelo de comodato. A despesa mensal prevista é de aproximadamente R\$ 17.666,00 com uma previsão da agência se tornar superavitária no 4º trimestre do 2º ano, tornando-se assim um projeto viável.

Entre os fatores críticos de sucesso podem ser citados a aceitação pelo público do novo modelo de agência; avanços tecnológicos; a escolha correta das pessoas para atuarem na agência e qualidade na comunicação, no processo de negociação impossibilitando a negociação.

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo pode ser explicado como a união ou associação de pessoas ou grupos que possuem um mesmo objetivo, necessidades ou interesses, a fim de buscar atender esses objetivos de uma forma conjunta através da contribuição mútua. No cooperativismo financeiro, as pessoas que possuem recursos aplicam na cooperativa como uma forma de receber uma remuneração, e quem precisa, busca na cooperativa o recurso necessário para resolver sua situação, realizar sonhos, investir, entre outros.

O objetivo é um projeto piloto de abertura de uma agência com um atendimento mais digital no Sistema CRESOL, mais especificamente na CRESOL Pioneira, nomeada como Agência CRESOL Mais Digital. Essa agência oferecerá um atendimento diferenciado ao prestado pelas agências atuais, não sendo necessário o cooperado se deslocar até uma cooperativa física para realizar seus negócios.

A CRESOL Pioneira, com sua sede no município de Dois Vizinhos, Paraná, é umas das primeiras cooperativas do Sistema Cresol que nasceu no Sudoeste em 1995, através da união e mobilização de agricultores familiares e com o apoio de algumas entidades locais, que buscavam acesso ao crédito para atender as necessidades das propriedades locais, seja para custeio ou investimento, sendo que possuía recursos disponíveis para isso, porém as instituições financeiras que tinham esses recursos dificultavam o acesso.

Nos últimos três anos, o Sistema CRESOL passou por um processo de fusões e de incorporações em grande parte de suas cooperativas, reduzindo de 81 cooperativas para 22, com o propósito de oferecer ainda mais facilidade e recursos aos seus cooperados. As uniões de cooperativas buscaram reduzir custos e aumentar receitas, além de potencializarem sua força com novos projetos voltados ao cooperativismo de crédito.

Outros sistemas cooperativos já trabalham com novos modelos de atendimento, buscando uma conta mais digital por meio de plataformas, desde a abertura da conta até a conclusão de negociações. E como a CRESOL passou a atender outros públicos, além da agricultura, está buscando acompanhar os avanços tecnológicos que desafiam o Sistema a estar sempre atento às novidades e oferecendo aos cooperados o que há de mais moderno e que resolva seus anseios e necessidades.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O Sistema CRESOL

As informações sobre o sistema CRESOL foram coletadas a partir de pesquisas bibliográficas em documentos internos do Sistema CRESOL Baser, e no site desta instituição.

As cooperativas nasceram das experiências do Fundo de Crédito Rotativo (FCR) financiado pela cooperação internacional (MISEREOR) no Sudoeste do Paraná, em parceria com a Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural (Assessorar), e também por créditos financiados pela Ong ACT (hoje TRIAS), em parceria com a Fundação Rureco, no Centro do Estado (CRESOL, 2019).

O Sistema CRESOL surgiu através da mobilização de agricultores familiares que não tinham acesso ao crédito para investir em suas propriedades e realizar o cultivo de sua produção. Algumas poucas linhas de crédito existiam, mas as famílias agricultoras não conseguiam acessar, já que eram repassadas pelo Banco do Brasil que dava pouca atenção a esse público.

Em 1995, no Estado do Paraná, após inúmeras reuniões realizadas com agricultores, foram constituídas as primeiras cinco cooperativas do Sistema CRESOL, nos municípios de Dois Vizinhos, Marmeleiro e Capanema, na região Sudoeste, e Laranjeiras do Sul e Pinhão, da região Centro.

O objetivo das Cooperativas CRESOL é aproximar dos cooperados os produtos e serviços financeiros. Muito além de uma instituição financeira completa, a CRESOL é hoje referência em crédito rural e também em crédito solidário, sendo a maior cooperativa do Brasil nesse ramo, contando com mais de 200 mil famílias cooperadas em dez estados brasileiros (CRESOL, 2019).

Hoje, a CRESOL Baser, que foi a que deu início ao Sistema CRESOL, está presente nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro e Amazonas.

A CRESOL Baser, atualmente faz parte da CRESOL Confederação que, em sua estrutura organizacional, possui mais 3 Centrais sendo, a CRESOL Central SC/RS, sediada em Chapecó, Santa Catarina; a CRESOL Sicoper, sediada em Passo Fundo, Rio Grande do Sul; e, a ASCOOB, sediada em Serrinha, Bahia.

Ainda em sua estrutura estão as Cooperativas Singulares e agências das 4 Centrais. A figura 1 demonstra essa estrutura citada.



Figura 1 - Estrutura Organizacional
Fonte: CRESOL (2018).

A CRESOL Confederação está presente em 15 estados, em municípios de pequeno e médio porte, através de 541 unidades de atendimento, e atende mais de 467 mil cooperados com soluções financeiras reconhecidas pela agilidade e eficiência, que permitem o desenvolvimento regional com a valorização do cooperativismo. O trabalho de cooperação entre estes sistemas permite a organização e a qualificação dos serviços prestados, além de um reconhecimento nacional (CRESOL CONFEDERAÇÃO, 2019).

2.2 A CRESOL Pioneira

Em 24 de junho de 1995 um grupo de 27 agricultores de Dois Vizinhos se reuniu com o objetivo de fundar uma cooperativa de crédito, dando origem ao Sistema CRESOL que se tornaria o maior sistema de Cooperativa de Crédito Rural Solidário do Brasil nos dias de hoje. Nasceu com o nome de CRESOL Dois Vizinhos, levando o nome do município onde foi fundada.

Em novembro de 2017, em assembleia, os cooperados decidiram por alterar o nome para CRESOL Pioneira, já que a cooperativa foi a pioneira do Sistema

CRESOL e que não atendia somente cooperados de Dois Vizinhos, mas também Cruzeiro do Iguaçu e Boa Esperança do Iguaçu onde possuía agências.

Em julho de 2018, num processo que buscou o fortalecimento da marca CRESOL e, principalmente, das cooperativas do Sistema, a CRESOL Pioneira deu o primeiro passo na etapa de incorporações, incorporando a CRESOL Nova Esperança do Sudoeste. “A busca por processos de união está ligada, entre outros fatores, à necessidade de ganho de escala trazida pela entrada mais forte dos bancos na concessão de microcrédito, segundo argumentos de membros de cooperativas” (CRUZ, 2019, p.1).

Em novembro de 2018 passaram a pertencer também a CRESOL Pioneira, cinco agências do Noroeste do Paraná compreendendo as agências de Alto Paraná, Nova Esperança, Tamboara, Marilena e Paranacity, e esse processo de incorporações não terminou por aí.

Em abril de 2019 aconteceu a última incorporação da CRESOL Pioneira, incorporando a CRESOL Vale do Cotejipe (agências de Salto do Lontra e Nova Prata do Iguaçu), e a CRESOL Verê, do município de Verê. Esses três municípios, na origem da CRESOL Dois Vizinhos, faziam parte de sua área de abrangência e depois acabaram se tornando outras cooperativas.

Ficou, portanto, a sua área de abrangência dividida em dois polos, como apresenta a figura 2.

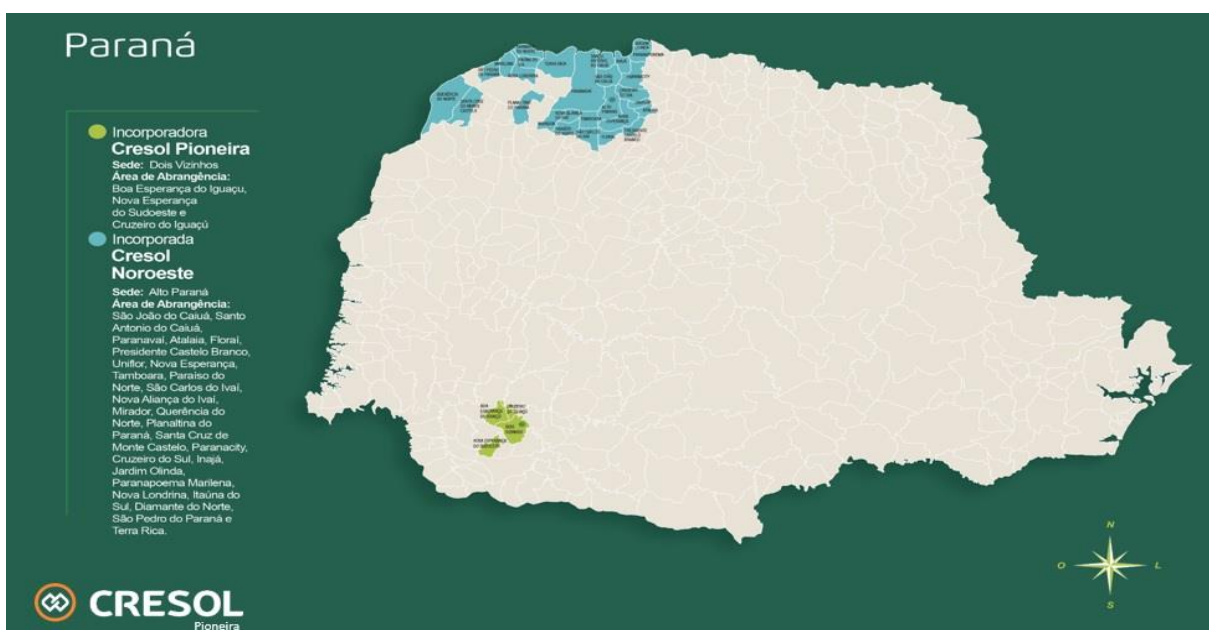


Figura 2 - Área de abrangência CRESOL Pioneira
Fonte: CRESOL (2019).

2.3 Tendências do Cooperativismo de Crédito

A transformação digital é um processo no qual as instituições utilizam a tecnologia para aumentar seu alcance de marca, garantir bons resultados e melhorar seu desempenho. Nessa mudança, as companhias aprimoram seus modelos de negócio com a finalidade de explorar todo o potencial das tecnologias existentes no momento.

Tendo a necessidade de acompanhar essa transformação tecnológica, nasce uma das tendências do mercado financeiro e cooperativista, que é a era digital. As instituições financeiras estão inseridas em um mercado competitivo e, por isso, precisam estar atentas às novidades, buscando inovar e evoluir constantemente. Assim, a tendência é que ocorram grandes transformações no atendimento, nos processos e na relação com os clientes.

As cooperativas de crédito, assim como outras instituições financeiras, também passam por uma etapa de transformações. Com isso, surge a necessidade da cooperativa de crédito se adequar e entrar na era digital.

Nos últimos anos, a internet deixou de ser uma ferramenta de pesquisa e conectividade e passou a ser protagonista na evolução tecnológica. As relações pessoais e de trabalho são construídas com base na tecnologia, e isso inclui os serviços financeiros e bancários.

Computadores, smartphones e outros dispositivos são utilizados diariamente por milhões de brasileiros. Os serviços convergiram para essas plataformas. Uber, WhatsApp e muitas outras empresas dominaram seu segmento.

Segundo o site Mongeral Aegon (2019, p.1):

A transformação digital também envolve o atendimento ao consumidor e a constante busca para suprir suas necessidades. Mas seu foco principal é o uso de tecnologias que possibilitem a condução do negócio da melhor maneira possível.

Como Meinen (2016, p.212) relata:

[...] com destaque ao público mais jovem, os dois sistemas cooperativos do país mais expressivos em operações encerraram dezembro de 2015 com 71% das transações realizadas em canais de autoatendimentos (via internet-por meio de computadores, tablets e smartphones), contra 29% feitos em locais fixos.

Segundo a Agência O Globo (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2018), a geração Z, que compreende jovens classificados como as pessoas que nasceram a partir de 2001, estudos realizados com essa geração mostram que apenas 6% das transações feitas envolvem dinheiro; as demais são feitas por transações digitais.

As pessoas, sejam elas do meio rural ou urbano, estão cada vez mais ocupadas e procuram fazer todas as suas movimentações financeiras pela palma da sua mão, sem a necessidade de ir a uma agência física de sua instituição financeira.

Nos dias atuais, as cooperativas de créditos deixam de ter como concorrentes diretos somente os bancos tradicionais e entram na briga pelos clientes, que para o cooperativismo são chamados de cooperados ou associados, e passam a ter uma forte concorrência com as Fintechs que vêm atuando no meio financeiro.

Está cada vez mais claro que o mercado se transformou, e novos modelos de negócios surgiram. Com isso, a visão das cooperativas de crédito deve mudar e ser integrada com os conceitos digitais.

Sendo assim, o desafio atual é atrair e fidelizar uma geração que busca velocidade e transparência em suas atividades financeiras.

2.4 Fintechs

O termo Fintechs surgiu da união das palavras financeiro e tecnologia. São startups que buscam a inovação e a otimização de serviços do sistema financeiro. Em fevereiro de 2019, no Brasil, segundo a Fintech Lab (2018), existiam 453 Fintechs brasileiras no setor e a tendência é crescer ainda mais.

Segundo Meinen:

[...] fintechs são startups que fazem exatamente o que o banco faz, com estrutura simplificada, tecnologia de ponta e alcance ilimitado por meio de internet, nas categorias de pagamentos, gerenciamento financeiro, empréstimos e negociação de dívidas, investimentos, seguros, eficiência financeira, segurança e conectividade (2016, p. 138).

As fintechs surgiram devido à escassez de crédito e as altas taxas sobre serviços financeiros e taxas de juros, e a proposta era desafiar os bancos oferecendo serviços de melhor qualidade, sem burocracia, com alta tecnologia e mais baratos que os bancos tradicionais.

Um mapa de Fintechs é mostrado na figura 3.

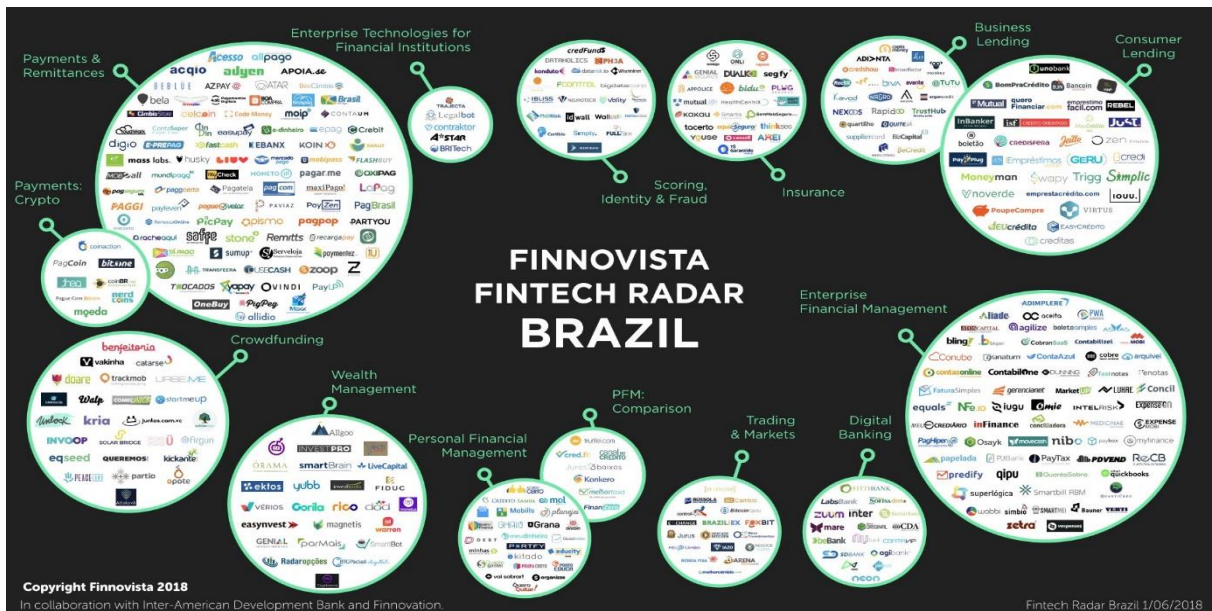


Figura 3 - Mapa de Fintechs – Brasil maio de 2018

Fonte: Finnovation (2018).

Um exemplo de startup de serviços financeiros é a Nubank, empresa brasileira que iniciou em 2014, com o lançamento do seu primeiro produto, um cartão de crédito internacional com bandeira Mastercard, sem anuidade e completamente gerenciado por meio de aplicativo.

Em 2017, apresentou um novo produto para seus clientes com o nome de NuConta, que é a possibilidade de “abertura de uma conta digital”, já usada por mais de 2,5 milhões de brasileiros e, a partir de dezembro de 2018, passou a disponibilizar a função débito em seu cartão. Em 2019 passou a oferecer empréstimos para alguns clientes.

O Nubank começou com meios de pagamentos e estendeu as atividades para uma sociedade de crédito, financiamento e investimento (financeira), podendo emitir RDB. Não existe conta corrente como nas cooperativas de crédito e nos bancos, não aceita depósito direto, somente transferência de outra instituição, por ser uma financeira.

Um levantamento da Febraban (REVISTA CREDITAS, 2018) mostrou que só em 2017 mais de 3 milhões de pessoas físicas e jurídicas tinham contas abertas por meio eletrônico. Além do Nubank, podem ser citadas empresas que se destacam no cenário brasileiro, como Banco Inter, Banco Original, Agibank, Next e Neon. Essas instituições são regulamentadas pelo Banco Central para garantir segurança e evitar qualquer tipo de problema com os serviços *online*. Além disso, essas empresas investem cada vez mais em tecnologia para evitar qualquer tipo de problema.

Soluções como cotação de seguros, meios de pagamentos, financiamentos e investimentos que antes eram oferecidas exclusivamente por instituições bancárias tradicionais, agora estão disponíveis em meio digital, em várias plataformas. Esse tipo de negócios aprimora esses serviços e produtos em larga escala, automatizada e de alta competitividade.

“Já ficou claro que o mercado se transformou, novos modelos de negócio surgiram. Com isso, a visão das cooperativas de crédito deve mudar e ser integrada com os conceitos digitais” (GOMES, 2018, p.1). Cabe às cooperativas de crédito pensar em novidades. Uma das inovações que o cooperativismo de crédito pode disponibilizar para os cooperados são as agências digitais.

2.5 Agências Digitais

Agências digitais é uma forma utilizada pelas instituições financeiras para oferecer seus produtos e serviços em canais de atendimento *online*. Através de um aplicativo da instituição o cliente consegue abrir uma conta, enviar documentos, dados e até resolver problemas com o banco pelo meio digital.

Através do internet banking da instituição é possível ver extrato, realizar transações financeiras, adquirir produtos, entre outros, sendo extremamente econômico, uma vez que não é necessário se deslocar até uma agência física. E para os clientes que desejam tirar algumas dúvidas ou conversar com o seu gerente, as agências digitais também oferecem serviços por telefone, geralmente através de um canal 0800 ou ainda através de chats.

O maior desafio das agências digitais é substituir o relacionamento interpessoal que algumas pessoas preferem no momento de fechar um negócio.

Vários são os benefícios gerados por uma cooperativa, mas os mais percebidos pelas pessoas que com ela operam são os vínculos de relacionamento e a proximidade existente entre as pessoas, aspectos estes que tanto fazem falta no mundo em que vivemos (PORT, 2019, p.1).

É importante destacar, neste processo de inovação tecnológica, que a cooperativa de crédito atua com enfoque no relacionamento pessoal entre seus associados, nas questões de negócios e de atendimento, mantendo como princípios básicos a comunicação pessoal entre os seus membros.

2.6 Cooperativas de Crédito que possuem Agências Digitais

Algumas cooperativas de crédito já têm disponíveis para o seu quadro de cooperados agências digitais, ou também chamadas de agências virtuais. Um exemplo é o Sicoob Norte do Paraná, com sede cidade de Londrina, que oferece a seus cooperados serviços de cartões, conta corrente, empréstimos, produtos e serviços e, em outras opções, disponibiliza a consulta de protocolos, como apresentado na figura 4.



Figura 4 - Tela da Agência Digital Sicoob Norte do Paraná
Fonte: Sicoob Norte (2019).

Ainda no Sistema Sicoob, outro exemplo é o Sicoob CrediEmbrapa, com sede em Lago Sul – Brasília, Distrito Federal, que apresenta em seu site o endereço de 7 agências físicas e uma agência virtual, disponibilizando para seus cooperados os canais de 0800 e telefone fixo, um número de telefone móvel com contato através do aplicativo WhatsApp, endereço de e-mail e serviços de chat disponíveis para que seus cooperados possam entrar em contato com a agência.

Em março de 2018, o Sicredi inaugurou sua primeira agência no modelo digital na cidade de Cafeara, Paraná. O modelo de agência digital do Sicredi foi batizado de SicrediSmart. (PARANÁ COOPERATIVO, 2019). Nessa agência do Sicredi não tem circulação de dinheiro em espécie. Tudo pode ser feito pela internet, desde a abertura da conta até contratação de produtos e serviços, como consórcios. Construída com containers, nessa agência há colaboradores da instituição para atender aos cooperados.

O Sistema Sicredi, também em 2018, apresentou a sua conta digital através do aplicativo Woop Sicredi, que foi desenvolvido para oferecer uma solução financeira cooperativa no ambiente digital para um público conectado e jovem de espírito, que procura resolver suas necessidades financeiras virtualmente, ao mesmo tempo em que colabora para o desenvolvimento da sua comunidade (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2019).

As funcionalidades do Woop inicialmente, é abrir uma conta 100% digital, sem papel e ter acesso à conta corrente com pagamentos de contas de consumo e transferências, poupança, limites e créditos, cartão 100% digital e organizador financeiro. A intenção é que o Woop Sicredi, gradualmente, integre novas funcionalidades (SICREDI, 2018).

2.7 Agência CRESOL Mais Digital

Este projeto tem objetivo de propor a CRESOL Pioneira a implantação piloto de uma agência mais digital para atender aos cooperados que hoje demandam de novos canais de atendimento, e disponibilizar um novo canal para futuros cooperados se associarem a essa instituição.

Na agência mais digital o cooperado poderá abrir e encerrar sua conta corrente, gerar extratos e saldos, incluir/cancelar faturas no débito automático, fazer resgates e aplicações; solicitar, bloquear/desbloquear e cancelar cartão de crédito, acompanhar e gerar faturas do cartão; solicitar talão de cheques que serão entregues pelo correio e desbloqueados no internet banking; realizar transferências e TEDs; solicitar empréstimos, liberar, amortizar; realizar e agendar pagamentos; cotar e adquirir seguros e consórcios e ainda cadastrar senhas e atualizar cadastro através de ficha de dados por meio do preenchimento de uma ficha com alguns dados básicos e, em seguida, enviar os comprovantes por meio de fotos.

Ao longo do processo, ambas as partes poderão entrar em contato por meio de e-mails e, eventualmente, até por mensagens instantâneas. Esse meio servirá para confirmar algumas informações e sobre eventuais mudanças e novidades.

A CRESOL Pioneira conta atualmente com 14 agências de relacionamento, todas no Estado do Paraná, sendo duas no município de Dois Vizinhos e uma agência de relacionamento nos municípios de Boa Esperança do Iguaçu, Cruzeiro do Iguaçu, Nova Esperança do Sudoeste, Alto Paraná, Paranavaí, Nova Esperança,

Tamboara, Marilena, Paranacity, Salto do Lontra, Nova Prata do Iguaçu e Verê.

Em sua área de atuação ainda constam os seguintes municípios: São João do Caiuá, Santo Antônio do Caiuá, Atalaia, Florai, Presidente Castelo Branco, Uniflor, Paraíso do Norte, São Carlos do Ivaí, Nova Aliança do Ivaí, Mirador, Querência do Norte, Planaltina do Paraná, Santa Cruz de Monte Castelo, Cruzeiro do Sul, Inajá, Jardim Olinda, Paranapoema, Nova Londrina, Itaúna do Sul, Diamante do Norte, São Pedro do Paraná, Terra Rica, Maripá, Palotina e Brasilândia do Sul. Nesses municípios a CRESOL não tem agência de relacionamento, sendo que conforme informações do censo 2010, a população somada desses municípios totalizava 139.388 pessoas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010).

Após o último processo de incorporação, que aconteceu no mês de abril de 2019, além de ser a primeira cooperativa do Sistema CRESOL, a CRESOL Pioneira passou a ser também a maior do sistema em ativos. Já considerando os números das cooperativas incorporadas, em dezembro de 2018 a CRESOL Pioneira fechou o exercício com 11.275 cooperados e 479 milhões de recursos administrados.

Com a consolidação da CRESOL Pioneira, a estratégia é avançar em novos públicos e inovar no meio que atua, sendo que já vem colhendo ótimos frutos com o atendimento do público urbano e pessoas jurídicas.

2.8 Operacionalização

Para dar início ao processo de trabalho da Agência CRESOL Mais Digital faz-se necessário uma ferramenta que seja disponibilizada para o público realizar o processo de associação. Esse aplicativo está sendo proposto por Alcemar Luiz Candiotto, através do seu Trabalho de Conclusão de Curso por esse mesmo curso.

Aplicativos como esses já são utilizados pelas fintechs para abertura da conta, sendo que o usuário, ao optar por abrir uma conta, informa seus dados pessoais e tira fotos dos documentos obrigatórios e do seu rosto, além de “desenhar” sua assinatura na tela do seu celular para ser utilizada na validação de assinaturas.

Por trás desse aplicativo existe uma tecnologia desenvolvida para verificação desses dados. “Implementação de “robôs” de conferência e validação de dados dos documentos obrigatórios com os dados do cadastro permitindo assim a abertura de conta e liberação imediata de acesso a movimentações” (CANDIOTTO, 2019, p.11).

Será encaminhada para a área de tecnologia uma solicitação para implantação de um chat *online*, pelo qual o cooperado poderá entrar em contato com a agência digital, para tirar dúvidas e fechar negócios, conforme a figura 5.

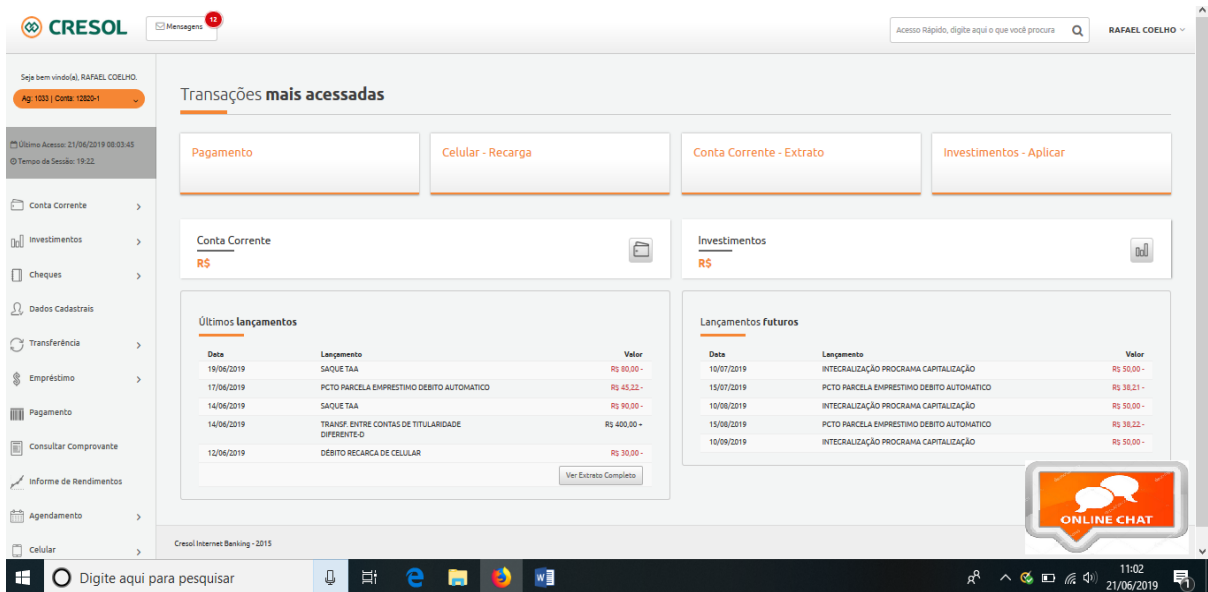


Figura 5 - Serviço de Chat no Internet Banking
Fonte: Aatoria (2019).

Para as pessoas que ainda não são cooperados, ou seja, que não terão o acesso ao internet banking, haverá a possibilidade de tirar algumas dúvidas através de um chat que será disponibilizado no site da CRESOL, como demonstrado na figura 6.



Figura 6 - Aplicação de Serviço de Chat no site da CRESOL
Fonte: Aatoria (2019).

Conforme a necessidade desse usuário, o retorno desse contato poderá ser realizado por um colaborador de uma agência física, pois poderá ser algo que não seja, obrigatoriamente, uma dúvida ou necessidade que seja atendida pela agência digital.

2.9 Público Alvo

Na região noroeste do Estado do Paraná são 25 municípios que estão na área de abrangência da CRESOL Pioneira que não possuem agência de relacionamento, e um dos objetivos é dar início ao relacionamento com as pessoas que residem nesses municípios com a agência mais digital, visto que não há possibilidade de abrir 25 novos postos de atendimento.

Segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro (2014), em um levantamento realizado em 2014, a média de idade dos cooperados de cooperativas de crédito era de 46 anos. Com o quadro de associados envelhecendo, a necessidade de renovação é importantíssima para a perpetuidade da CRESOL. E essa geração de jovens que residem na área de abrangência está mais ligada aos meios tecnológicos e exige soluções simples, rápidas e *online*.

E ainda, manter a proximidade e relacionamento com cooperados já vinculados a CRESOL Pioneira, que possam deixar de residir na localidade onde se associaram à Cooperativa, passando a residir em outras regiões. Atualmente, o número dessas ocorrências é considerável, causando inatividade ou solicitações de demissão devido à distância de sua agência ou de qualquer outra agência do Sistema CRESOL.

Com esse canal, essas pessoas poderão continuar movimentando a sua conta, mantendo-se cooperados, independente de ter acesso à agência física.

3 PLANOS

3.1 Plano Operacional

3.1.1 Estrutura de Trabalho

Inicialmente a agência digital vai funcionar na Sede Administrativa da CRESOL Pioneira em Dois Vizinhos aproveitando que esse espaço já conta com toda a estrutura de tecnologia que o sistema CRESOL necessita para ter acesso aos sistemas e a equipe operacional contará com um Estagiário, um Analista de Negócios e um Gerente de Agência.

O Estagiário ficará responsável por conferir alguns documentos que serão recebidos por aplicativo, e-mail ou imagem e fará alguns lançamentos que não são automáticos. O Analista de Negócios precisará ter o conhecimento geral de todos os produtos e serviços oferecidos para público, pessoa jurídica e física, que fará o atendimento através de todos os canais disponibilizados. E o Gerente, terá a função de acompanhar indicadores, firmar parcerias, informar a Direx do andamento dos trabalhos e negociar operações mais delicadas e maiores.

Conforme orientação do departamento jurídico da CRESOL Baser, por enquanto, contratos, apólices e outros documentos para fechamento de negócios, necessitam ser assinados pelos cooperados, com isso serão fechadas parcerias, credenciando motoboys que receberão o documentos e levarão até o cooperado para que sejam assinados esses documentos e, após, os deixarão em alguma agência física da CRESOL Pioneira.

Na possibilidade do cooperado se deslocar até uma agência física para a assinatura, a documentação será enviada por e-mail para um funcionário local, que colherá as assinaturas, digitalizará, retornando por e-mail o documento digitalizado e enviará para a Sede Administrativa da região o documento original para ser arquivado.

3.1.2 Objetivos Estratégicos

Apresentar para o público alvo uma CRESOL mais tecnológica, aproximando-se do público jovem e dos moradores de municípios onde não existe uma agência

física para atendê-los, e, também, fazer concorrência com as fintechs financeiras é um dos objetivos estratégicos.

Outro objetivo é buscar novos cooperados, como filhos de agricultores, estudantes, pessoas que não gostam de ir a uma agência física, e que desejam atendimento rápido, fácil e na hora e local que preferirem. Será importante, principalmente para pessoas que residem na área urbana e que conhecem a CRESOL como uma cooperativa que atende somente o público rural.

Com a CRESOL Mais Digital haverá incremento de ativos administrados através da movimentação dos cooperados, com um custo operacional inferior a uma agência física, além gerar receitas através da negociação de produtos e serviços com esses cooperados.

E principalmente, possibilitar uma maior visibilidade da marca CRESOL no território que compreende sua área de abrangência, que não é toda atendida por agências, e ainda, no ambiente de inovação tecnológico.

Os indicadores que busca-se atingir estão representados no quadro 1, com o objetivo de viabilizar o negócio em até 2 anos.

Quadro 1 - Projeção de indicadores

Indicador	1° Ano	2° Ano
Número de cooperados	300	600
Capital Social	R\$ 250.000,00	R\$ 700.000,00
Depósito à vista	R\$ 375.000,00	R\$ 1.000.000,00
Deposito a prazo	R\$ 1.000.000,00	R\$ 3.000.000,00
Carteira comercial	R\$ 2.400.000,00	R\$ 4.800.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A estratégia a ser praticada pela agência mais digital será oferecer aos cooperados atendidos, um pacote de serviço isento, com alguns limitadores de serviços e disponibilizar a oferta de pacote personalizável conforme a necessidade do cooperado, pois as principais fintechs do mercado focam o retorno nos negócios realizados e oferecem pacotes gratuitos, sendo essa uma estratégia de conquista de mercado para competir.

Não pode-se deixar de considerar alguns fatores críticos de sucesso para os negócios, como:

- aceitação pelo público do novo modelo de agência;
- avanços tecnológicos;

- alocar pessoas no ambiente de negociação com bom domínio de negociação por um ambiente inovador;
- qualidade na comunicação, no processo da negociação;
- parcerias estratégicas;
- condições competitivas e atrativas, e;
- investimentos na evolução e inovação do negócio.

3.2 Plano de Marketing

Para chegar ao público alvo podemos nos utilizar de vários canais para divulgar esse novo canal de atendimento aos cooperados, sendo que precisa-se chegar às diferentes gerações. “O marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo” (KOTLER, 2000, p.34).

Entre as formas que serão utilizadas, elencam-se:

a) mídias digitais: em se tratando de uma inovação digital, nada mais coerente de utilizar essas mídias para realizar a comunicação. Serão utilizados, banners no site da cooperativa, anúncios pagos feito através do Facebook, comerciais que antecedem vídeos no Youtube, Links Patrocinados e anúncios no Facebook e Instagram, sendo que, certamente, chegará a todos os públicos;

b) feiras e exposições: nas duas regiões paranaenses que abrangem a área de atuação da CRESOL Pioneira, acontecem grandes feiras e exposições, sendo que temos como referências a Expo Paranaíba e a Expo Vizinhos. Ambas as feiras são muito visitadas e oportunizam grandes negócios e a CRESOL sempre está presente nessas feiras, e a participação com a divulgação dessa novidade vai ser possível chegar a milhares de visitantes de ambas as regiões;

c) outdoors: em muitas margens de rodovias das regiões atendidas por uma agência da CRESOL tem instalados Outdoors com divulgações institucionais, produtos, serviços e campanhas. Esse é uma ótimo canal para pessoas que circulam pelas cidades do Paraná e também de outros estados onde a CRESOL está presente;

d) parcerias locais: poderão ser construídas parcerias com instituições, como associações comerciais, empresas, universidades, faculdades, entre outros, sendo que a CRESOL poderá participar como patrocinadora de eventos esportivos,

semana acadêmica, palestras, entre outros. Em contrapartida são abertas portas para que seja divulgado o trabalho da Cooperativa.

Essas divulgações serão desenvolvidas em conjunto com a área de Comunicação e Marketing da Central CRESOL Baser, pois envolve a Marca CRESOL, seguindo padrões de aplicação da logotipo e mantendo a identidade já conquistada pelo fortalecimento da marca CRESOL.

3.3 Plano Financeiro

O projeto proposto não demandará de investimento, pois a equipe dessa agência será alocada no prédio na sede administrativo, onde já existe toda a infraestrutura necessária de comunicação, inclusive mesas e cadeiras e se necessário algum equipamento, esse poderá, em primeiro momento, ser utilizado no modelo de comodato, não exigindo assim a aquisição.

O plano financeiro, como demonstrado no quadro 2, apresenta previsão de resultado positivo no 4º trimestre no segundo ano de trabalho da Agência CRESOL Mais Digital.

Quadro 2 - Plano Financeiro

Plano Financeiro								
	Ano 1				Ano 2			
	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre
Receitas								
Carteira Comercial	R\$ 11.700,00	R\$ 23.400,00	R\$ 35.100,00	R\$ 46.800,00	R\$ 58.500,00	R\$ 70.200,00	R\$ 81.900,00	R\$ 93.600,00
Pacote de Serviço	R\$ 225,00	R\$ 450,00	R\$ 675,00	R\$ 900,00	R\$ 1.125,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.575,00	R\$ 1.800,00
Venda de Produtos	R\$ 750,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.250,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.750,00	R\$ 4.500,00	R\$ 5.250,00	R\$ 6.000,00
Total Receitas	R\$ 12.675,00	R\$ 25.350,00	R\$ 38.025,00	R\$ 50.700,00	R\$ 63.375,00	R\$ 76.050,00	R\$ 88.725,00	R\$ 101.400,00
Despesas								
Pessoal e Impostos	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 46.350,00	R\$ 46.350,00	R\$ 46.350,00	R\$ 46.350,00
Marketing	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Água/Luz/Telefone	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Outras despesas	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Total Despesas	R\$ 53.000,00	R\$ 53.000,00	R\$ 53.000,00	R\$ 53.000,00	R\$ 54.350,00	R\$ 54.350,00	R\$ 54.350,00	R\$ 54.350,00
Resultado Trimestre	-R\$ 40.325,00	-R\$ 27.650,00	-R\$ 14.975,00	-R\$ 2.300,00	R\$ 9.025,00	R\$ 21.700,00	R\$ 34.375,00	R\$ 47.050,00
Resultado Acumulado	-R\$ 40.325,00	-R\$ 67.975,00	-R\$ 82.950,00	-R\$ 85.250,00	-R\$ 76.225,00	-R\$ 54.525,00	-R\$ 20.150,00	R\$ 26.900,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4 CONCLUSÃO

Outros sistemas cooperativos já saíram na frente, pois já apresentam novidades inovadoras para atendimento de seus cooperados, seja com agências sem dinheiro físico, seja com atendimento ou com agências totalmente digitais.

Os procedimentos operacionais, diretrizes e regras contidas nos manuais disponibilizados pela Central CRESOL Baser, não permitem ainda um atendimento totalmente digital com processos sem papel e que todas as negociações sejam concretizadas por meio de uma senha, então buscou-se algo mais inovador, de modo que, os processos sejam executados conforme as normas do Sistema.

Haverá a necessidade de buscar parcerias comerciais para que o negócio aconteça, e precisará de colaboradores com habilidades comerciais e competências específicas para a efetivação das negociações para alcançar os objetivos propostos.

A CRESOL Pioneira tem seu Estatuto Social aprovado pelo Banco Central para atender outros públicos além da agricultura familiar, que no início era seu público alvo, além de ter aprovada sua área de abrangência.

E sua equipe é muito qualificada, com grande experiência no mercado financeiro, possibilitando várias opções de colaboradores para serem alocados nesse novo modelo de agência. E o Sistema CRESOL possui um portfólio completo de produtos e serviços para esses diversos públicos e regiões.

Portanto, com a previsão de apresentar resultados positivos em até dois anos e analisando o cenário atual do avanço tecnológico no meio financeiro, com a popularização das fintechs, a necessidade de conquistar o público jovem e a demanda do cooperado com canais mais inovadores para atendimento, conclui-se que a Agência CRESOL Mais Digital é um canal importante a ser apresentado a seus cooperados e futuros cooperados, sendo uma inovação viável para a CRESOL Pioneira.

5 REFERÊNCIAS

CANDIOTTO, Luiz A. **CRESOL Digital + Associação e Abertura de Conta Corrente On Line**. Francisco Beltrão: TCC em Desenvolvimento, 2019.

CRESOL. **A história do sistema CRESOL**. Institucional, 2019. Disponível em: <https://www.cresol.com.br/site/conheca-a-cresol/>. Acesso em: 22 maio 2019.

CRESOL CONFEDERAÇÃO. **Quem somos**. 2019. Disponível em: <http://www.cresolconfederacao.com.br/institucional.php?idnt=4&modulo=6&idmen=5>. Acesso em: 11 jun. 2019.

CRESOL INSTITUTO. **Cresol realiza 8 Encontro Técnico de Gerentes de Agência de Relacionamento**. 23 abr. 2018. Disponível em: <https://www.cresolstituto.org.br/institucional/noticia.php?not=122>. Acesso em: 11 jun. 2019.

CRUZ, Patrick. **Cooperativas se unem para ganhar escala**. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/452640/noticia.htm?sequence=1>. Acesso em: 21 jun. 2019.

EPOCA NEGOCIOS. **Geração Z Será Maioria em 2019**. 26 ago. 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Mundo/noticia/2018/08/geracao-z-sera-maioria-em-2019.html>. Acesso em: 10 jun. 2019.

FINNOVATION. **Mapa de Fintechs – Brasil (Maio de 2018)**. 10 jun. 2018. Disponível em: <http://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil-maio-de-2018/>. Acesso em: 11 jun. 2019.

FINTECH LAB. **Novo Radar FintechLab mapeia mais de 400 iniciativas**. **Redação**, 13 ago. 2018. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/>. Acesso em: 11 jun. 2019.

GOMES, Caroline. **Cooperativa de crédito na era digital: como se adequar às tendências**. 27 jun. 2018. Disponível em: <https://blog.simply.com.br/cooperativa-de-credito-na-era-digital/>. Acesso em: 3 jun. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo 2010**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 13 jun. 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MEINEN, Ênio. **Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades**. Brasília: Confefras, 2016.

MONGERAL AEGON. **Cooperativa de crédito na era digital: conheça as tendências desse mercado**. 8 fev. 2019. Disponível em: <https://www.mongeralaegon.com.br/blog/educacao-financeira/artigo/cooperativa-de-credito>. Acesso em: 3 jun. 2019.

PARANÁ COOPERATIVO. **SICCOOB: Sicoob Norte do Paraná inova com a primeira agência digital do Paraná.** 2019. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br>. Acesso em: 10 jun. 2019.

PORT, Márcio. **O relacionamento entre as pessoas é um dos grandes diferenciais de uma cooperativa.** Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2017/06/o-relacionamento-entre-as-pessoas-e-um-dos-grandes-diferenciais-de-uma-cooperativa/>. Acesso em: 21 jun. 2019.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Tecnologia e juventude foram foco da Conferência Mundial das Cooperativas de Crédito.** Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2014/08/tecnologia-e-juventude-foram-foco-da-conferencia-mundial-das-cooperativas-de-credito/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

REVISTA CREDITAS. **Como o banco digital transforma o mercado financeiro.** 29 jun. 2018. Disponível em: <https://www.creditas.com.br/exponencial/banco-digital/>. Acesso em: 11 jun. 2019.

SICREDI UNIÃO II. **Cafeara ganha primeira agência digital do Sistema.** Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/116949-sicredi-uniao-ii-cafeara-ganha-primeira-agencia-digital-do-sistema>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SICREDI. **Woop Sicredi:** instituição financeira cooperativa lança sua conta digital. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2018/06/woop-sicredi-instituicao-financeira-cooperativa-lanca-sua-conta-digital/>. Acesso em: 17 jun. 2019.

SICCOOB NORTE. **Sicoob agência digital:** serviços disponíveis. 2019. Disponível em: <https://digital.sicoobnortepr.com.br/sicoobnortepr/servicos>. Acesso em: 11 jun. 2019.

SICCOOB CREDIEMBRAPA. **Agência virtual:** relacionamento com a Cooperativa. 2019. Disponível em: <http://www.sicoobcrediembrapa.com.br/>. Acesso em: 11 jun. 2019.