



SAULO BALEIRA DOS SANTOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CRESOL EM NAVIRAÍ: Desafios e Estratégias na Expansão da Carteira Agro

Orientador: Prof. Dr. Victor Fraile Sordi

Naviraí-MS

2024



RESUMO

O caso de estudo apresenta a experiência de Saulo, gerente na Agência 1769 da Cresol em Naviraí, que enfrenta o desafio de expandir a carteira de cooperados no setor agro. Desde sua inauguração em 29 de dezembro de 2022, a agência se comprometeu a fornecer soluções financeiras personalizadas, especialmente voltadas para as necessidades dos produtores rurais locais. Com um mercado competitivo, marcado pela presença de instituições financeiras estabelecidas, Saulo deve implementar estratégias eficazes para atrair novos cooperados e fortalecer o relacionamento com os existentes. Este caso explora as ações e decisões de Saulo, evidenciando como ele busca expandir sua carteira de clientes, ao mesmo tempo em que se alinha aos princípios do cooperativismo.

Palavras-chave: Cresol. Naviraí. Cooperativismo. Agronegócio.



INTRODUÇÃO

Este caso apresenta a experiência de Saulo, Gerente Agro da Agência 1769 da Cooperativa de Crédito Cresol em Naviraí, Mato Grosso do Sul, com um foco especial na expansão da carteira de clientes do setor Agro. A narrativa destaca as ações e desafios enfrentados por Saulo ao assumir a liderança na captação de novos cooperados, com a missão de fortalecer a presença da cooperativa entre os produtores rurais da região.

Diante da importância do agronegócio para a economia local, Saulo concentra seus esforços na identificação das necessidades financeiras específicas dos agricultores. Ele realiza reuniões e visitas de prospecção, buscando compreender os desafios que os cooperados enfrentam e como a Cresol pode oferecer soluções financeiras que atendam a essas demandas.

Com a inauguração da agência em 29 de dezembro de 2022, Saulo se depara com o desafio de atrair novos cooperados em um mercado competitivo, onde a fidelização dos clientes é essencial. O presente caso explora as estratégias que ele desenvolveu para expandir a carteira do setor agro, destacando a relevância de um atendimento próximo e personalizado como diferencial em um cenário com forte concorrência.

Ao longo da narrativa, são discutidos os obstáculos que Saulo enfrenta e as oportunidades que surgem em sua missão de consolidar a Cresol como uma opção viável e atrativa para os produtores rurais. Este caso contribui para a compreensão das abordagens que podem ser adotadas por gestores em cooperativas de crédito, enfatizando a importância do relacionamento próximo e da adaptação dos serviços financeiros às necessidades do setor Agro.

HISTÓRICO DA COOPERATIVA

Fundada em 24 de junho de 1995, no interior do Paraná, a Cresol teve como objetivo inicial promover o desenvolvimento financeiro e social de seus cooperados e da comunidade. Desde sua criação, a cooperativa se consolidou como uma das principais instituições financeiras cooperativas do Brasil, surgindo da união de produtores rurais do sudoeste paranaense. A Cresol direcionou suas operações para a inclusão de trabalhadores rurais, tradicionalmente excluídos do sistema financeiro e que enfrentavam dificuldades para obter crédito e investir em suas atividades produtivas.

Em 1999, a Cresol iniciou sua expansão para os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, acompanhada de parcerias estratégicas com o BNDES para oferta de microcrédito e com o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).



Em 2018, ampliou seu portfólio ao incluir carteiras voltadas para pessoas jurídicas e físicas, consolidando-se como um sistema de cooperativas de crédito robusto e diversificado, oferecendo soluções financeiras acessíveis a um público amplo. Atualmente, a Cresol possui mais de 900 mil cooperados distribuídos em 19 estados do Brasil (CRESOL CONFEDERAÇÃO, 2020).

Destacando-se no mercado financeiro, a Cresol ocupa a primeira posição entre as cooperativas com maior número de contratos via BNDES, uma liderança mantida por três anos consecutivos. Esse desempenho reflete o compromisso da cooperativa com a consistência operacional e a confiança construída ao longo dos anos com parceiros e cooperados. Somente as operações conjuntas de suas três centrais — Baser, Brasil e Sicoper — somam aproximadamente 100 mil contratos, com recursos que superam R\$ 5,4 bilhões (MUNDOCOOP, 2024).

Além das operações financeiras, a Cresol mantém uma missão voltada para o fortalecimento das comunidades onde atua, com investimentos em educação financeira e iniciativas sociais que buscam promover o desenvolvimento coletivo e individual dos cooperados. Por meio de programas sociais e educacionais, a cooperativa impacta diretamente a vida de milhares de pessoas, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida nas regiões atendidas.

Com quase três décadas de atuação, a Cresol permanece comprometida com os princípios do cooperativismo e com a inclusão financeira. Ao fomentar um ambiente colaborativo e diversificado, a cooperativa desempenha um papel central no fortalecimento do agronegócio e no avanço do bem-estar social no Brasil.

A CHEGADA DA CRESOL A NAVIRAÍ

No dia 29 de dezembro de 2022, a Diretoria da Cresol, em conjunto com o conselho administrativo composto pelo Sr. Alzimiro Thomé, Presidente da Cresol Pioneira, e o Vice-Presidente Luiz Levi Tomacheski, tomou a decisão de inaugurar a Agência 1769 em Naviraí, Mato Grosso do Sul. Essa escolha refletiu uma estratégia voltada para o fortalecimento da atuação da cooperativa na região, com foco no agronegócio, setor de origem e expertise da Cresol (CRESOL CONFEDERAÇÃO, 2023).

A expansão para Mato Grosso do Sul considerou o potencial produtivo da região, especialmente no agronegócio, e foi planejada para atender diretamente às demandas econômicas e operacionais dos produtores locais. A definição entre abrir uma agência



completa ou uma sala de negócios foi resultado de uma análise de mercado, que avaliou o volume populacional e a viabilidade financeira do empreendimento. Com base nos dados levantados, optou-se pela instalação de uma agência de relacionamento, adequada para fornecer atendimento próximo e especializado aos cooperados, em alinhamento com os princípios do cooperativismo.

A fase de preparação da equipe antecedeu a inauguração e incluiu um processo de recrutamento liderado pelo diretor de negócios da Cresol Pioneira. Foram contratados dois gerentes para o projeto: um responsável pela administração geral da agência e outro direcionado para a área de negócios com foco no setor corporativo. Durante a construção da agência, os gerentes começaram a prospecção ativa, com o objetivo de construir uma carteira de clientes e estabelecer uma base de cooperados, garantindo uma entrada sólida para as operações.

O departamento de Recursos Humanos da Cresol também contribuiu para a estruturação inicial, contratando colaboradores para as funções de Assistente de Negócios Pessoa Física, Assistente de Negócios Pessoa Jurídica e Caixa. Essa formação organizacional foi considerada essencial para que a agência iniciasse suas atividades com capacidade para atender às necessidades financeiras dos cooperados de maneira eficiente.

Com o início das operações, a agência passou a integrar o cenário financeiro de Naviraí, direcionando suas atividades para o atendimento das demandas locais. O objetivo da Cresol é que a Agência 1769 atue como um agente de desenvolvimento econômico e social, ampliando o acesso a soluções financeiras para os cooperados e contribuindo para o fortalecimento do cooperativismo na região.

O PROTAGONISTA DO CASO

Após a inauguração da Unidade da Cooperativa de Crédito Cresol em Naviraí, houve a necessidade de preenchimento de uma posição estratégica: Gerente de Pessoa Física, encarregado da gestão das carteiras de clientes pessoa física e do setor agropecuário. No entanto, a profissional inicialmente selecionada para a função deixou o cargo brevemente, ao ser aprovada em um concurso público. Essa vacância abriu uma oportunidade para o recrutamento de novos talentos, culminando na seleção de Saulo.

Saulo passou por um processo seletivo detalhado e rigoroso, composto de onze etapas que incluíram entrevistas, testes psicológicos e análise de perfil. As etapas tinham como objetivo avaliar não apenas as competências técnicas, mas também a adequação de



Saulo à cultura organizacional da cooperativa. Sua experiência prévia em crédito rural e conhecimento aprofundado do agronegócio foram fatores decisivos para a contratação, alinhando-se diretamente aos objetivos da Cresol, cujo foco em Naviraí é o suporte ao desenvolvimento dos produtores locais.

Em 6 de novembro de 2023, Saulo assumiu a função de Gerente de Pessoa Física na cooperativa. Nesse cargo, foi incumbido de gerenciar a carteira de clientes pessoa física e também de apoiar a carteira agro, cuja gestão específica ainda não havia sido estabelecida, dado o número limitado de cooperados no setor à época.

Nos meses iniciais, Saulo dedicou-se ao fortalecimento dos relacionamentos com os cooperados, buscando compreender as demandas e desafios financeiros de cada segmento. Ele conduziu uma série de reuniões e visitas aos produtores rurais para mapear suas necessidades e identificar como a cooperativa poderia oferecer suporte financeiro eficaz.

Após onze meses no gerenciamento das duas carteiras, em outubro de 2024, Saulo foi promovido a Gerente Agro. Essa promoção representou um reconhecimento de seu desempenho e ampliou suas responsabilidades dentro da cooperativa. Agora, na liderança da carteira Agro, Saulo desenvolve estratégias voltadas às demandas específicas dos produtores rurais.

Em sua nova função, Saulo concentra-se na implementação de programas que incentivem o crescimento sustentável dos cooperados, incluindo consultoria financeira personalizada, capacitações em gestão financeira e facilitação no acesso a linhas de crédito adequadas às necessidades do setor agropecuário.

O CASO

A Unidade da Cresol em Naviraí enfrenta desafios consideráveis, sendo a prospecção de novos cooperados um dos mais relevantes. No setor bancário, a fidelização dos clientes desempenha um papel central, e a competição na cidade de Naviraí reflete essa realidade. A presença de instituições financeiras e cooperativas estabelecidas há muitos anos intensifica a concorrência; a mais nova delas já conta com nove anos de atuação na região, o que torna a tarefa de atrair novos cooperados mais complexa e exigente.

A expansão do quadro de cooperados é um fator essencial para o crescimento e sustentabilidade da Cresol. Em um mercado caracterizado pela confiança e lealdade dos clientes, a conquista de novos membros requer estratégias bem delineadas e abordagens que considerem as particularidades locais. A fidelidade dos clientes a instituições financeiras com

as quais mantêm relações duradouras pode dificultar o ingresso de novas cooperativas, especialmente em cenários onde o mercado já é atendido por outras cooperativas de crédito.

Nesse cenário desafiador, a responsabilidade de Saulo é **expandir a carteira de clientes do setor Agro**, tarefa que envolve identificar e captar novos cooperados e desenvolver estratégias eficazes para se diferenciar em um mercado altamente competitivo.

CONCORRÊNCIA

A Cresol enfrenta uma concorrência expressiva em Naviraí, onde diversas instituições financeiras atuam no setor de cooperativas de crédito. A Sicoob Credivale (SICOOB CREDIVALE, 2024), celebrando uma década de atividades na cidade, estabeleceu-se em 2014, enquanto a Sicredi Centro Sul (CONFEDERAÇÃO SICREDI, 2024), presente desde 2003, é notável pelo elevado número de cooperados, sobretudo no segmento agro, o qual também constitui o foco principal da Unidade Cresol Naviraí e do gerente Saulo. A Sicredi, em particular, encontra-se em fase de expansão, com uma nova agência em desenvolvimento e um projeto de ampliação para fortalecer sua presença em Naviraí e na região.

Além da concorrência entre cooperativas de crédito, a Cresol compete com bancos tradicionais bem estabelecidos localmente, como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Santander, Itaú e Bradesco. Essas instituições oferecem uma vasta gama de produtos financeiros e contam com uma carteira de clientes consolidada, o que acentua o desafio da Cresol em atrair novos cooperados.

Além da concorrência com cooperativas de crédito e bancos tradicionais, a Cresol também enfrenta a presença crescente dos bancos digitais em Naviraí, uma tendência que redefine a competição no setor financeiro. Instituições como Nubank, Banco Inter, C6 Bank e Original vêm conquistando rapidamente uma base de clientes em todo o Brasil, incluindo áreas tradicionalmente atendidas por cooperativas e bancos físicos. Esses bancos digitais oferecem uma gama completa de serviços bancários por meio de plataformas online, com foco em taxas reduzidas e maior conveniência, o que atrai um público que busca agilidade e praticidade nas transações financeiras.

A chegada e a expansão dessas instituições digitais adicionam uma camada extra de complexidade ao desafio da Cresol em atrair e fidelizar novos cooperados. Com modelos de operação totalmente online e um apelo diferenciado, esses bancos competem por clientes que valorizam a simplicidade de acesso e serviços a custo reduzido. Nesse cenário, a Cresol precisa fortalecer suas estratégias de relacionamento e oferta de serviços personalizados,

elementos essenciais para se destacar em um mercado que se torna cada vez mais competitivo e diversificado.

No setor financeiro, especialmente em cooperativas de crédito, a lealdade dos clientes desempenha um papel determinante. Em um mercado onde a confiança e o relacionamento próximo são essenciais, captar novos cooperados demanda uma estratégia rigorosa e detalhada. A presença de instituições “rivais” com histórico e experiência na região torna a prospecção de novos membros uma tarefa crucial para o desenvolvimento e consolidação da Cresol em Naviraí.

O QUE SAULO TÊM A DISPOSICÃO?

A cooperativa disponibiliza um conjunto diversificado de ferramentas que permitem uma atuação competitiva no setor financeiro, comparável a outras instituições de maior porte. Um dos aspectos a se considerar são as taxas de juros aplicadas aos créditos, que são relacionamento com os cooperados, reduzindo a carga burocrática. Como resultado, há uma maior disponibilidade de tempo para visitas de prospecção e fortalecimento das relações, o que pode facilitar a identificação de soluções financeiras adequadas.

A Cresol oferece uma variedade de produtos financeiros que atendem às necessidades dos cooperados, incluindo seguros, cartões de crédito e consórcios. No setor agrícola, a cooperativa conta com uma conexão direta com o BNDES, que pode simplificar o processo de envio de projetos técnicos através da plataforma bancária, tornando-o mais eficiente.

Essas características operacionais, aliadas a um foco no relacionamento próximo e no atendimento presencial, colocam a Cresol em uma posição de competitividade. Embora existam outras instituições financeiras que também ofereçam produtos similares e ferramentas eficazes, a Cresol busca se diferenciar por meio da construção de vínculos fortes com os cooperados e pela oferta de taxas que se comparam às mais atrativas do mercado.

E AGORA?

A inauguração da Agência 1769 da Cresol em Naviraí, em 29 de dezembro de 2022, representa um passo significativo para a cooperativa. A agência tem se esforçado para oferecer soluções financeiras personalizadas que atendam às demandas dos cooperados, especialmente no setor Agro, que desempenha um papel vital na economia da região. Com uma equipe treinada e uma estrutura organizacional voltada para a interação com os cooperados, a Cresol busca expandir e fortalecer o cooperativismo local.



A experiência da Cresol em Naviraí ilustra como uma abordagem cooperativa e estratégica pode trazer benefícios às comunidades e conquistar espaço no mercado bancário. A combinação de taxas competitivas, suporte operacional eficaz e uma gama de produtos financeiros diversificados estabelece a cooperativa como uma opção viável para aqueles que procuram não apenas serviços financeiros, mas também um parceiro comprometido com seu desenvolvimento. À medida que a Cresol e Saulo avançam em suas missões, surgem questões relevantes que precisam ser abordadas:

1. Quais estratégias podem ser adotadas para atrair novos cooperados em um mercado competitivo?
2. Que iniciativas podem ser implementadas para fortalecer o relacionamento com os cooperados existentes?
3. Como os serviços da cooperativa podem ser ajustados para atender às novas demandas do setor agro?
4. Quais métricas podem ser utilizadas para medir o impacto das ações nesta busca por expansão de sua carteira Agro?

Essas questões demandam uma reflexão cuidadosa e uma análise crítica, fundamentais para o sucesso da Agência 1769 e para o fortalecimento do cooperativismo de crédito em Naviraí.

REFERÊNCIAS

CRESOL CONFEDERAÇÃO. Florianópolis, 04 jan. 2023. Disponível em: <https://cresol.com.br/cresol-inaugura-duas-novas-agencias-em-ms/>. Acesso em: 26 out. 2024.

CRESOL CONFEDERAÇÃO. Criação de Blogs Pela Agência de Marketing Digital Orgânica Digital, 21 set. 2020. Disponível em: <https://blog.cresol.com.br/historia-do-cooperativismo-podcast/>. Acesso em: 24 out. 2024.

CONFEDERAÇÃO SICREDI. Porto Alegre, 26 out. 2024. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/centrosulmsba/sobre-cooperativa/>. Acesso em: 26 out. 2024.

MUNDOCOOP. São Paulo, 01 jul. 2024. Disponível em: <https://mundocoop.com.br/destaque/cooperativas-financeiras-se-destacam-em-ranking-do-bnd-es/>. Acesso em: 24 out. 2024.

SICOOB CREDIVALE. São Paulo, 26 out. 2024. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredivale-sp/nossa-historia>. Acesso em: 26 out. 2024.

ANEXOS

Imagem 1: Números da Cooperativa



Fonte: Cresol (2024).

Imagem 2: Inauguração da Agência 1769



Fonte: Cresol (2024).

Imagem 2: Agência 1769 em Naviraí



Fonte: Cresol (2024).

Quadro 1: Produtos e Serviços Agro da Cresol

Produtos e Serviços	Modalidades
Crédito de Investimento	<ul style="list-style-type: none">● Pronaf Investimento Mais Alimentos● Pronaf Investimento Pronaf Mulher● Pronaf Jovem● Pronaf Bioeconomia● Pronaf Agroindústria● Pronaf Agroecologia● Pronamp● Inovagro● Moderagro● Moderfrota● Proirriga● PCA
Crédito de Custeio	<ul style="list-style-type: none">● Pronaf Custeio● Pronaf Custeio Agroindústria● Pronamp Custeio● Custeio Agrícola● Custeio Pecuário
Programa de Garantia da Atividade Agropecuária	<ul style="list-style-type: none">● ProAgro
Seguros Agrícolas	<ul style="list-style-type: none">● Máquinas e Equipamentos Agrícolas● Seguro Agrícola Completo
Consórcios	<ul style="list-style-type: none">● Automóveis e motos● Máquinas, caminhões e utilitários● Imóveis● Serviços
Canais Digitais	<ul style="list-style-type: none">● Aplicativo● Internet Banking