

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Nely do Rosário Albino Morandi

**CRESOL CONCÓRDIA: UMA AMEAÇA OU UMA OPORTUNIDADE
DE PARCERIA COM O BANCO DO BRASIL?**

**Porto Alegre
2007**

NELY DO ROSÁRIO ALBINO MORANDI

**CRESOL CONCÓRDIA: UMA AMEAÇA OU UMA OPORTUNIDADE
DE PARCERIA COM O BANCO DO BRASIL?**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Luís Felipe Machado do Nascimento.

**Porto Alegre
2007**

NELY DO ROSÁRIO ALBINO MORANDI

**Cresol Concórdia: Uma Ameaça ou uma oportunidade de parceria
com o Banco do Brasil?**

Conceito Final Em Gestao de Negócios Financeiros

Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA:

RESUMO

O Cooperativismo vêm das antigas civilizações. No Brasil, desde 1824 ele está presente. Esta forma de organização se fortaleceu ao longo dos anos e apresenta forte expressividade nas sociedades. Atualmente, tem-se 330 mil cooperativas no mundo e mais de 150 milhões de pessoas envolvidas. Ou seja, não é um assunto que a sociedade pode ignorar, mas tem que trabalhar para crescer com ele. Paralelo ao crescente fortalecimento do cooperativismo, introduziu-se no mercado o micro-crédito. Idéia de atingir a parcela da população excluída da bancarização. As cooperativas de crédito apareceram como excelentes instrumentos para desempenhar este papel. O Governo Federal, exercido pelo Presidente Lula, incentiva o fortalecimento das cooperativas de crédito e do acesso da população de baixa renda ao crédito e a melhoria da qualidade de vida. Porém, não basta criar as cooperativas. É preciso ajudá-las a crescer e se fortalecer para que cumpram seu papel. Se não tiverem apoio, podem fazer o papel reverso, falir. O Banco do Brasil (BB), cumpridor de seu papel social, vêm melhorando e aumentando suas parcerias com as cooperativas na intenção de melhorar a qualidade de vida dos brasileiros e ainda obter rendimentos financeiros com este apoio. O Banco do Brasil mantém parceria com a rede Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol. Muito é questionado sobre esta parceira, se a mesma traz vantagens ou não para o BB, se perdemos nossos cliente para a Cresol. Diante deste dilema, elaborou-se um estudo de caso para levantar as parcerias existentes entre BB Concórdia e Cresol Concórdia, observando se há vantagens ou desvantagens da parceria para o BB. Assim, procurou-se analisar se há ou não evasão de clientes BB para a Cresol e verificar se há concorrência entre as duas partes, já que oferecem produtos similares. Analisaram-se as parcerias existentes (Correspondente bancário, convênio de compensação e repasse de recursos), o produto similar, entrevistou-se colegas do BB e funcionários da Cresol, e tentou-se identificar se os cliente BB migram para a Cresol. Chegou-se a conclusão de que no caso da parceria da Cresol Concórdia e BB esta traz receitas, captação, redução de estrutura e cumprimento do papel social para o Banco do Brasil. Os produtos podem ser similares, mas o BB tem mais linhas disponíveis e as taxas são semelhantes às da cooperativa, basta adequar às necessidades do cliente. A isenção de tarifa mensal de conta é percebida como um dos maiores dificultadores na manutenção dos clientes BB. Porém, os clientes que migraram eram, na maioria, clientes sem produtos, conta especial. Ou seja, não era um público priorizado no BB. Neste caso, está a Cresol cumprindo seu papel de bancarização do pequeno agricultor. Também se percebeu a insegurança dos funcionários BB no crescimento da Cresol e perspectiva de concorrência e, por outros lado, discriminação percebida pelos funcionários da Cresol decorrentes da concorrência com BB. A parceria com a Cresol apresenta pontos que precisam ser revistos, o que é natural. A cooperativa existe, está crescendo. É melhor o BB participar deste crescimento, ter receitas com isso e cumprir o seu papel social, do que esperar que outro parceiro faça isso. Para a Cresol a parceria também é boa, pois lhe dá instrumentos para trabalhar, gerar riqueza e melhorar a qualidade de vida na praça. Com isso, podemos concluir que até o presente momento a parceria com a Cresol é vantajosa para o Banco do Brasil.

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1 CONTEXTO, TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA | 6 |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA..... | 7 |
| 2 OBJETIVOS..... | 8 |
| 2.1 OBJETIVO PRINCIPAL | 8 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 8 |
| 3 JUSTIFICATIVA..... | 9 |
| 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 10 |
| 4.1 A DESIGUALDADE SOCIAL: PROPULSORA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO..... | 10 |
| 4.2 COOPERATIVISMO: SURGIMENTO | 11 |
| 4.3 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO | 13 |
| 4.4 A CRESOL (COOPERATIVA DE CREDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDARIA) | 16 |
| 4.5 CRESOL: UMA AMEAÇA OU UMA OPORTUNIDADE? | 17 |
| 5. MÉTODO..... | 19 |
| 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 21 |
| 6.1 AS PARCERIAS ENTRE BB E CRESOL CONCÓRDIA..... | 21 |
| 6.1.1 Correspondente Bancário | 21 |
| 6.1.2 Serviço de Integração à Compensação e ao Sistema de Pagamentos Brasileiro | 23 |
| 6.1.3 Repasse de Recursos para a Agricultura..... | 24 |
| 6.2 PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELO BB E CRESOL..... | 26 |
| 6.2.1 Conta corrente | 27 |
| 6.2.2 Poupança | 28 |
| 6.2.3 Financiamentos Pessoais | 28 |
| 6.2.4 Seguridade..... | 32 |
| 6.2.5 Desconto de cheques..... | 33 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 6.3 ENCERRAMENTO DE CONTA BB E ABERTURA NA CRESOL OU VICE- VERSA..... | 34 |
| Figura 1 - Análise dos associados cresol : contas encerradas e/ou mantidas no bb | 34 |
| Figura 2 - Análise dos associados cresol : clientes mantidos no bb com produtos/conta especial ou sem produtos/conta especial | 35 |
| 6.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS NA RELAÇÃO ENTRE BB E CRESOL CONCÓRDIA..... | 37 |
| 7 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES..... | 41 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 44 |
| ANEXOS | Erro! Indicador não definido. |
| ANEXO 1..... | 46 |
| ROTEIRO DE ENTREVISTA..... | 46 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO, TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

A partir de 1988, quando, por resolução do Banco Central do Brasil (BACEN), as Instituições financeiras que atuavam em operações de banco comercial e de banco de investimento foram autorizadas a se organizar como bancos múltiplos, acirrou-se a concorrência no mercado bancário. A liderança é buscada pelas diversas Instituições existentes e, para isto, todos os artifícios são válidos. Isto vai desde lançamento de novos produtos, imitação da concorrência, excelência no atendimento, entre outros artifícios. Foi um dos setores da economia que mais cresceu. Fato este demonstrado através dos lucros apresentados pelo setor.

Estes resultados chamaram a atenção do mercado financeiro mais do que nunca e, associada as políticas de microcrédito dos governos recentes, fez com que explodisse a abertura de empresas que não conseguem ser Instituições financeiras, mas que trabalham com produtos similares (principalmente empréstimos pessoais).

Paralelo a isto, ocorre mundialmente um forte avanço no Terceiro Setor. Com políticas de apoio dos governos e incentivo da sociedade. As Cooperativas de Crédito Rural aumentaram em número, tamanho e funções e, percebendo a excelente fatia do mercado em que poderiam se inserir, se reestruturaram e passaram a operar com produtos e serviços bancários.

As Cooperativas de Crédito Rural, precisam na sua grande maioria, no início de suas atividades, auxílio das Instituições financeiras, para se fortalecerem no mercado onde estão inseridas. O Banco do Brasil, como agente financeiro do Governo Federal, opera com modalidades de crédito a médio e longos prazos, financiando atividades rurais e se mostra um excelente parceiro para fomentar os financiamentos agrícolas. Ao mesmo tempo em que auxilia estas cooperativas, corre o risco de perder seus próprios clientes para elas quando as mesmas se estruturarem e optarem por operar com produtos concorrentes. Então, que aspectos tornam a cooperativa de crédito Rural com Interação Solidária - CRESOL Concórdia parceira ou concorrente da agência BB Concórdia?

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Há vantagens ou desvantagens para a agência do BB Concórdia na parceria com a Cresol Concórdia?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Identificar vantagens e desvantagens para o Banco do Brasil com relação à parceria com a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL)/Concórdia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Descrever como funciona a parceria BB/CRESOL Concórdia e os objetivos do Banco nessa parceria;
- ✓ Identificar os principais produtos concorrentes entre as duas Instituições na praça Concórdia;
- ✓ Relacionar quais vantagens ou desvantagens a gerência média do BB Concórdia e os funcionários da Cresol Concórdia percebem em virtude do relacionamento entre as duas Instituições;
- ✓ Identificar se houve evasão de clientes BB Concórdia provocada pela Cresol Concórdia

3 JUSTIFICATIVA

Com a explosão do microcrédito evidenciada no Governo Lula, uma nova fatia de mercado está sendo buscada: os pequenos financiamentos, aquele segmento até então discriminado pelo setor bancário. Neste momento, as cooperativas de crédito se fortaleceram, pois estão mais próximas de seus clientes, que são na grande maioria seus associados. Conseguem entender suas necessidades devido à proximidade e contato com seu público e vêm aumentando a sua participação no mercado oferecendo cada vez mais um leque maior de opções para seu associado.

O Banco do Brasil mantém parceria com a Cresol. Subsidia verba para que a mesma atenda seus cooperados, intermedia sua compensação, lhe dá opção de ser um correspondente bancário, que veremos o que é a seguir. Ao fazer isto, estará o Banco perdendo clientes ou reforçando sua imagem perante a sociedade como Banco que promove o crescimento social? Quais aspectos positivos e negativos esta parceria trás para o Banco do Brasil?

Diante destas questões iniciamos esta pesquisa para melhor entendermos se a relação estabelecida é vantajosa ou desvantajosa para o Banco do Brasil.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 A DESIGUALDADE SOCIAL: PROPULSORA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O povo brasileiro sofre desde o início de sua colonização com a desigualdade social. Ela atinge sistema educacional, de saúde, financeiro, entre outros. Falaremos neste trabalho mais especificamente sobre a nova “onda” que atinge o país com objetivo de popularizar o crédito e diminuir as desigualdades financeiras ou pelo menos dar condições para que esta desigualdade não seja tão prejudicial como é: falamos do cooperativismo, em especial, cooperativismo de crédito.

O Cooperativismo vêm destacando-se no quesito crescimento no mundo e no Brasil também. O governo Brasileiro vêm incentivando o cooperativismo de crédito para possibilitar o acesso das camadas de mais baixa renda da população brasileira.

O Cooperativismo de credito solidário é um caminho para possibilitar o acesso ao crédito para aquela população considerada de baixa renda.

Mas, para entendermos melhor este tema, começaremos falando um pouco sobre as cooperativas e um breve histórico de sua evolução no mundo e no Brasil. Assim teremos maior conhecimento da complexidade deste assunto e da importância do cooperativismo de crédito para a sociedade atual e teremos embasamento para nossa pesquisa sobre a influencia dele no BB.

O Brasil têm uma das mais altas taxas de juros do mundo e é necessário a criação de meios que incluam os mais carentes no ambiente econômico e de tal forma que se torne viável a sua inclusão. O presidente Lula anunciou, em junho de 2003, as primeiras medidas nas áreas da inclusão bancária e das micro finanças. Segundo o Governo, popularizar o acesso ao Sistema Financeiro Nacional, ampliar a oferta de micro crédito e criar maior concorrência no mercado bancário pra reduzir os spread e os juros eram medidas fundamentais para se combater o desemprego e revitalizar a economia nacional.

As Cooperativas são excelentes canais de popularização do crédito, uma vez que representam a própria parcela da população que necessita do mesmo. “Diante do quadro institucional e legal, vários autores sugerem que o cooperativismo de crédito seja a referência mais promissora para se popularizar as finanças no Brasil” (ABRAMOVAY, 2003; BITTENCOURT, 2003).

Trataremos adiante a história do Cooperativismo, para entendermos como chegamos nos padrões atuais.

4.2 COOPERATIVISMO: SURGIMENTO

O Cooperativismo é tema antigo, vêm ainda das antigas civilizações, embora tenha sido propulsionado o seu desenvolvimento nos últimos séculos. “Tal como a navegação ou imprensa, moeda e crédito são técnicas, técnicas que se reproduzem, se perpetuam por si próprias”. (FONTES, 1997, p. 437)

“Desde os tempos imemoriais, além da guerra e da escravidão, era comum recorrer-se à livre associação e à solidariedade para erguer empreendimentos de interesse comum. Certamente esse espírito cooperativo ajudou o ser humano a impulsionar o desenvolvimento de sua cultura [...]”. (BURIGO, 2006, p.46).

“No plano teórico, Robert Owen foi considerado o pai da cooperação moderna, sendo o primeiro a utilizar o termo no sentido econômico.” (Minas Gerais, 1994, *apud* BURIGO, 2006, p.49). Eis que temos aqui o início da defesa da idéia de cooperativismo como algo relevante para o mundo.

Sherman (2001, *apud*, BURIGO, 2006, p.50), fala que “outro crítico feroz do capitalismo, Fourier (1771-1837) foi um dos primeiros pensadores a anunciar que o sistema de livre concorrência defendido pelos capitalistas, se transformaria, inevitavelmente, numa monopolização geral do processo econômico”. Formava-se a idéia de que o crédito nas mãos de poucos, excluiria a maioria da população de diversos setores, como saúde, educação, trabalho. Esta exclusão não era má somente para os excluídos, mas para toda a sociedade que sofreria as conseqüências dessa exclusão. “Foi ele também quem primeiro firmou a idéia de se

repassar recursos com juros baixos aos agricultores que receberiam o dinheiro em troca do depósito de seus produtos em armazéns comunitários” (MLADENATZ, 2003, *apud* BURIGO, 2006, p. 51).

O cooperativismo começa a ter expressividade. Em 1881, já era representado na Europa por cerca de mil sociedades e 550 mil associados (FONSECA, 2002, p.22, *apud* BURIGO, 2006). É nesse momento também que as primeiras dúvidas sobre o sucesso ou insucesso do modelo começam a surgir.

Desde esse período questionava-se a sustentabilidade do sistema cooperativista e a sua atividade voltada para seu fim e não para cumprir objetivos dos fundadores, que estariam atuando não pelo fim cooperativista, mas sim pelo capitalista. Queria-se que as cooperativas fossem sim para e pelos pobres e não misturassem outros interesse no meio para que as mesmas não perdessem sua identidade. As cooperativas eram para os pobres, que não tinham condições de administra-las. Quem fazia esse papel(burguesia) não estaria defendendo, então, seus interesses pessoais e desvinculando a cooperativa do seu verdadeiro papel?

Pinho (2004, *apud* BURIGO, 2006, p 56) diz que “[...] com a abertura republicana, a primeira cooperativa brasileira-que era do ramo de consumo- foi organizada por empregados públicos de Ouro Preto-MG, ainda na forma de sociedade anônima”. Falamos de 1824, para termos uma idéia de quanto é antigo o assunto cooperativismo aqui no Brasil. Nas décadas seguintes são criadas cooperativas de eletrificação rural, de crédito rural e urbano, de habitação, de trabalho e de saúde, entre outras.

Em 1969 uma nova etapa começa. Foi fundada a **Organização das Cooperativas Brasileiras** (OCB). Seu objetivo era centralizar numa instância única as forças do cooperativismo. Como temos órgãos regulamentadores, como a SUSEP, por exemplo, a OCB foi criada para melhorar o setor. Porém algumas cooperativas se tornavam grandes empresas, várias cooperativas de menor porte eram incorporadas ou obrigadas a se fundir, seguindo o modelo estratégico que a OCB e o Governo estabeleciam para o setor. Neste momento, nem sempre as idéias dos associados prevaleciam, mas interesses econômicos e políticos da época ditavam o destino das cooperativas. Segundo Burigo (2006, p. 55), “[...] além de prejudicar milhares de associados, redundaram na formação de uma imagem

negativa do cooperativismo nacional, que perdura em certas regiões do país e estorva a gênese de novas cooperativas.”

“Em 1988, a Constituição, Artigo 5º, inciso XVIII, garante a liberdade de associativismo no país, sendo proibida a ingerência do estado no setor” (BURIGO, 2006, p. 55).

A partir daí o cooperativismo ganhou nova força e com eventos como a estabilidade monetária do país e recentes mudanças no código civil vem se transformando numa constante no dia-a-dia dos brasileiros e do SFN, pois o cooperativismo de crédito foi um dos braços que mais se desenvolveu.

Apesar dos avanços, ainda há muito o que evoluir. Do lado das organizações que não integram a OCB (cooperativas da economia solidária, por exemplo), o poder de pressão política sobre os parlamentares é ainda pequeno. E as cooperativas tem muito para crescer para conseguir atingir a sustentabilidade econômica.

4.3 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Há diversos tipos de cooperativas: artesãos, pescadores, motoristas, enfim, uma imensidão, mas as de crédito é um dos ramos cooperativista com a maior expressividade no Brasil e no mundo, conforme divulgado nos meios de comunicação e nos dados apresentados pelo Banco Central. Só na praça Concórdia, por exemplo, temos três diferentes Cooperativas de crédito (duas rurais e uma de transporte).

Mas onde começou o cooperativismo de crédito?

Burigo (1999, p.26) conta que

[...] Schulze Friedrich Raiffeisen, sempre esteve preocupado com a dura condição dos camponeses alemães. Em 1948, quando era prefeito na província de Rin, Raiffeisen formou uma “cooperativa de pão” para vender farinha barata aos pobres. Sua ação fez baixar o preço do pão em toda a região. Nos anos seguintes ele organizou várias empresas para fornecer produtos alimentícios e crédito em dinheiro aos agricultores. Fez também uma caixa de depósitos que pudesse servir de socorro para os lavradores escaparem dos agiotas. Mais tarde descobriu que essas iniciativas não

eram cooperativas verdadeiras, porque estavam organizadas com apoio de capital externo, normalmente vindo de ricos empresários da região.

E assim tivemos o início das cooperativas de crédito rural. Porém neste período toda pouca evolução houve. A aceleração do processo cooperativista aconteceu nas últimas décadas.

Atualmente, o contingente de cooperativas (agrícolas e de crédito) que se baseiam nas idéias de Raiffeisen ultrapassam 330 mil, espalhadas em mais de uma centena de países e envolvendo cerca de 150 milhões de pessoas. (COELHO, 2003, p. 155 *apud* BURIGO, 2006, p. 70)

Burigo (2006, p.82) diz que o padre jesuíta suíço Teodoro Amstadt foi quem conseguiu organizar a primeira cooperativa de crédito no país. Ela visava ajudar os colonos alemães da região de Nova Petrópolis (RS).

Percebe-se que a história das Cooperativas de Crédito no país tem mais de cem anos. Porém a idéia de desenvolvimento sustentável e respeitável das mesmas aconteceu nas últimas décadas. Isto porque, depois do golpe militar, o cooperativismo entrou numa época de retrocesso. O Banco Central alegava inviabilidade financeira e administrativa com medo de que as Cooperativas tirassem público e produto dos Bancos Oficiais.

BURIGO (2006, p.87) diz que

Em 1964, com a reforma bancária (Lei n. 4595), apesar de se abrir novamente à possibilidade de se criar cooperativas de crédito – que o Decreto n. 1503 havia proibido - foram estabelecidas tantas exigências burocráticas para autorizar seu funcionamento que se tornou a sua abertura quase impossível.

“Somente em 1970, o cooperativismo de crédito começa a ressurgir no país com mais força, principalmente no segmento rural”. (BURIGO, 2006, p. 88). A nova Constituição, de 1988 dá mais autonomia as cooperativas de crédito, abrindo assim uma nova fase na história do setor. “Em 1992, com a resolução 1914, o BC cria o primeiro marco legal do cooperativismo de crédito brasileiro, depois do período militar”. (BURIGO, 2006, p. 88). A partir desta data começam a surgir as primeiras Cooperativas de Crédito como a Bansicredi e o Bancoob. Doze anos depois (2004)

já havia nove centrais de crédito. BC informa que, nesta data 164 Cooperativas de crédito estavam em funcionamento.

Mas não é por problemas que o setor tem que parar como aconteceu no governo militar. Tem-se é que fazer adaptações para que a sociedade se beneficie desta oportunidade disponível no mercado.

O governo Lula foi sindicalista e sempre apoiou boas idéias de defesa e auxílio à população mais carente. Já no seu plano de governo incluía apoio ao cooperativismo e desenvolvimento do micro crédito. Quem não lembra do adjetivo usado na campanha: “governo dos pobres”. Após eleito, emitiu a Resolução 3106 do BC. A resolução tratava das cooperativas de crédito. “ A referida resolução criou regras novas para a constituição e funcionamento das cooperativas, mas o ponto mais comentado e comemorado foi aquele que permitiu o retorno das cooperativas abertas” (BURIGO, 2006, p.105). O governo lança também pacote de micro crédito, incentivando o acesso da população de baixa renda ao crédito e introduzindo-os no SFN.

Burigo (2006, p.105) fala que

Vinte meses depois do pacote de micro crédito ter sido anunciado alguns problemas do setor continuavam se reproduzindo. Embora as cooperativas de crédito estivessem crescendo [...] as medidas não estavam conseguindo estendê-las aos grupos com menor grau de articulação institucional e às regiões mais pobres do país.

Tais constatações levam a seguinte reflexão: as cooperativas de crédito não podem simplesmente ser criadas. Para que tragam benefícios e atinjam realmente o público-alvo, precisam ser administradas de forma eficiente e eficaz, caso contrário poderão causar déficit maior a população do que se não existissem. Em 2005 novamente o BC tomou providências a respeito do assunto. Decidiu que para uma cooperativa se constituir é necessário montar um plano de viabilidade e ser aprovado pelo governo.

O que ocorre é que se a cooperativa é mal gerida deverá praticar taxas acima das praticadas pelo mercado para cobrir eventuais déficits. A sustentabilidade que o BC quer é através de negócios e não da exploração de seus participantes. Se isso acontecer, estará desenquadrada dos planos de micro crédito do governo. Sem

contar o risco que pode trazer para seus associados em caso de acúmulo de dívidas advindas do mau funcionamento do seu sistema.

4.4 A CRESOL (COOPERATIVA DE CREDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDARIA)

A CRESOL deu os primeiros passos no Sudoeste do Paraná. A Assesoar (Associação de Estudos, orientação e Assistência Rural), foi uma proposta, em 1960, de criar experiências financeiras alternativas. Em 1988, a Assesoar passou a estimular a formação de fundos rotativos. Queria com isso estimular a agricultura alternativa e promover a sustentabilidade financeira às doações que a região recebia da cooperação internacional. Vale lembrar que na época haviam poucos recursos para o setor nas instituições oficiais de crédito.

Burigo (2006, p 171) diz que:

Entre 1994 e 1995 são realizados eventos para discutir a ampliação e profissionalização dos fundos rotativos e a formulação de novas estratégias para aumentar o acesso de agricultores familiares da região aos recursos do SFN.

Vemos que a CRESOL não é um projeto novo, mas uma idéia que vêm sendo trabalhada há vários anos. Em 1995, em Dois Vizinhos, surge a primeira CRESOL. E, no decorrer do ano, amplia-se para Marmeleiro, Pinhão, Laranjeiras do Sul e Capanema (PR). Para coordenar as cooperativas, criou-se uma central de serviços, denominada Baser (Base Central de Serviços). Em 1996, constituiu-se oficialmente a CRESOL. Desde então tem aumentado em número de filiais e associados e assim, foi ganhando expressividade no cenário econômico nacional.

O Sistema CRESOL está movimentando uma soma considerável de recursos e atendendo a um grande número de agricultores. Ainda assim, a viabilidade, sustentabilidade e limites desse sistema de cooperativas de crédito ainda são uma incógnita, tanto para os fornecedores de políticas públicas, que mencionam a necessidade de criar alternativas ao sistema tradicional, mas continuam tímidos em apoiá-las quando estas surgem,

como entre os próprios agricultores, os maiores beneficiários de sua atuação. (BITTENCOURT, 2000, p.194)

Embora cresçam as linhas de crédito, produtos oferecidos, valores e associados envolvidos, ainda há incertezas quanto a solidez do sistema. Até que ponto pode ter força para concorrer com os grandes Bancos, e se não tiver forças, resistirá?

A CRESOL têm políticas diversas. Uma delas é evitar ser administrada por terceiros. Por isso investe na formação de agricultores, chamados agentes comunitários, que cuidam suas filiais e PACS.

O sistema Cresol cresceu. Segundo o Banco Central, em 2004, já tinha mais de 50.450 associados. Os produtos oferecidos já são diversos e vão desde conta corrente até financiamentos e seguros, como investigaremos no desenvolver deste trabalho.

“Uma cooperativa de crédito vai funcionar melhor se a comunidade reconhecer o seu papel social e começar a apostar nela como uma instituição cumpridora desse papel.” (PRETTO, 2003, p.52).

4.5 CRESOL: UMA AMEAÇA OU UMA OPORTUNIDADE?

Como vimos, o Cooperativismo é um tema antigo. Infiltrado na raiz da sociedade. Não adianta ignorá-lo porque ele está aí e os números mostram que com força cada vez maior. Os Bancos precisam conhecê-lo para saber como “trabalhar” com ele a seu favor. O Cooperativismo teve um crescimento acelerado nos últimos anos.

[...] as experiências das cooperativas de crédito foram imiscuídas também na onda do microcrédito. Tal processo quebrou paradigmas do mundo bancário, criando novos parâmetros para se discutir e avaliar o desenvolvimento do setor financeiro e a sua relação com os segmentos mais pobres da população. (YUNUS, 2003 *apud* BURIGO, 2006 p. 125).

Podemos dizer que, de certa forma, os Bancos não focavam o micro crédito. As cooperativas mostraram que é rentável. O setor financeiro apostou também.

“[...] cooperativismo de crédito solidário é um caminho promissor para ampliar o uso dos recursos do crédito rural oficial junto aos agricultores familiares de baixa renda [...]” (GERANEGOCIO, 2007)

Ao incentivar a consolidação e expansão do cooperativismo, espera-se também que a concorrência bancária beneficie a população através da baixa de juros. Como os bancos oficiais são estruturas maiores, conseguem captar a custos menores. Para equilibrar, o governo Lula, por exemplo, dispensou o compulsório, tendo mais dinheiro disponível para emprestar e gerando mais riqueza destes valores.

A cooperativa também tem objetivo de atingir aquele associado que estava excluído do setor financeiro que destinava recursos para os maiores aplicadores. Como elas não visam lucro, subentende-se que além de assistir essa família, concederá empréstimos a custo mais barato que os bancos comerciais. “Com o surgimento da Cresol, houve capacitação dos agricultores. Saíram da enxada para uma Instituição financeira”. (PRETTO, 2003, p.52).

Mas, esses associados deixarão de ser clientes BB? Isto nos trará impactos? Se os associados estiverem melhor, comprarão mais, gastarão mais, o comércio local evoluirá e o BB lucrará com o resultado do processo?

A nossa perspectiva é trabalhar o acesso ao crédito no novo formato tecnológico de produção sustentável. Esperamos fazer parceiras...num projeto de desenvolvimento rural centrado no fortalecimento da agricultura familiar. (PRETTO, 2003, p. 52).

Com certeza, essa questão é um ponto de reflexão para bancos e cooperativas. No desenvolver deste trabalho, procuramos levantar alguns pontos positivos e negativos da relação CRESOL x BB, buscando investigar, inclusive, se há possibilidade de evasão de clientes BB para CRESOL. Como já citado anteriormente, o Cooperativismo existe, a vantagem será do setor, ou do Banco que souber trabalhar a favor dele.

5. MÉTODO

Para realização deste trabalho foi usado método do estudo de caso. Segundo Yin (2001, *apud* MATTOS; SOARES; FRAGA, 2007)

Estratégia preferida para pesquisas que colocam questões do tipo “como” e “porque”, onde o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos. O uso de métodos e fontes diversificados para a coleta de dados - entrevistas, relatórios, atas, documentos, etc. - é valorizado.

O método usado foi do tipo exploratório por envolver problema de pesquisa pouco estudado e também descritivo, por descrever o fenômeno estudado na organização valendo-se de múltiplas fontes de dados e de diferentes métodos de coleta.

A coleta de dados aconteceu em diferentes etapas: primeiro buscou-se no Sistema Banco do Brasil as parcerias com a Cresol Concórdia. Após, as parcerias foram estudadas para verificação dos objetivos do BB na manutenção das mesmas.

Na continuidade do trabalho, elencou-se os produtos comercializados pela Cooperativa que também são comercializados pelo Banco do Brasil, para analisar se os mesmos concorrem com as mesmas características ou possuem atrativos diferenciados. Em seguida, verificou-se no sistema Banco do Brasil se houve encerramento de contas de clientes do BB que são associados da Cresol (837 clientes analisados – fonte Cresol Concórdia) para verificar se houve evasão ou se trabalham-se clientes diferenciados entre as duas partes.

E, por último, foram entrevistados todos os funcionários da gerência média do Banco do Brasil da agência de Concórdia, totalizando 7 pessoas. Foi escolhido este grupo de funcionários pelo conhecimento que têm sobre as parcerias e por estarem em permanente contato com a Cresol, o que não ocorre com a totalidade do quadro de funcionários. Também foram entrevistados os funcionários da Cresol Concórdia, totalizando 7 pessoas. Foi escolhido o grupo todo pois, devido ao fato da Cooperativa ser pequena, todos envolvem-se diariamente com o BB e têm conhecimento das parcerias mantidas, tendo condições de expressar opiniões sobre as mesmas, suas vantagens e desvantagens. O questionário aplicado encontra-se em anexo. Foi realizada análise de conteúdo com relação às entrevistas.

Segundo Freitas e Janissek (2000, *apud* MATTOS; SOARES; FRAGA, 2007) a análise de conteúdo:

é uma técnica utilizada para tornar replicáveis e validar inferências de dados dentro do seu contexto, a partir da estruturação dos seus componentes (categorias) e de suas relações. Permite resumir dados – pela sua categorização -, estruturar uma narrativa para fins exploratórios-, interpretar significados.”

Buscou-se, com isto, identificar as vantagens e desvantagens para o Banco do Brasil em relação às parcerias mantidas com a Cresol, percebidas pelos entrevistados.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O cooperativismo traz perspectivas muito promissora de crescimento, diversificação e pode abranger cada vez mais um público maior do que o atual. A Cresol, que surgiu na segunda metade dos anos 1990 tornou-se referência nacional, como exemplo de inovação institucional no campo do cooperativismo de crédito. O Banco do Brasil participa deste crescimento da Cresol, com parcerias que a fortalecem. As parcerias são fechadas a nível nacional com a Cresol. A região é uma região tipicamente agrícola com concentração de agroindústrias e também da agricultura familiar (que fornece produtos para as agroindústrias), tendo grande ênfase o cooperativismo e o micro crédito. A Cresol vêm crescendo posi tem grande público-alvo para conquistar. O BB a ajuda no crescimento através das parcerias. Mas existem dúvidas se estas parcerias trazem vantagens ou não para o BB e se há evasão de clientes por motivo de similaridade de produtos oferecidos em condições diferenciadas. Diante disto, começamos nosso estudo: quais são as parcerias mantidas atualmente com a Cresol Concórdia e quais as vantagens que a mesmas trazem para o BB?

6.1 AS PARCERIAS ENTRE BB E CRESOL CONCÓRDIA

O Banco do Brasil matem três parcerias significativas com a Cresol Concórdia. São elas: correspondente bancário, Serviço de Integração à compensação e ao SPB (Sistema de Pagamentos Brasileiro) e repasse de recursos para agricultura. Vejamos a seguir o que são e como funcionam:

6.1.1 Correspondente Bancário

Conceito:

empresa contratada por instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, nos moldes das Resoluções do Conselho Monetário Nacional nrs 3.110 e 3156.

Finalidade:

destina-se a proporcionar atendimento e comodidade a pessoas físicas, correntistas e não correntistas do Banco, podendo oferecer diversos serviços como recebimento de títulos, tributos, carnês, pagamento de benefícios sociais, entre outros.

Vantagens para o Banco:

- ✓ Incremento de receitas;
- ✓ Descongestionamento do atendimento das agências;
- ✓ Satisfação dos clientes;
- ✓ Ampliação da quantidade dos pontos de atendimento;
- ✓ Aumento da capacidade de distribuição de produtos e serviços;
- ✓ Redução dos custos por compartilhamento de estruturas de atendimento;
- ✓ Aumento da eficiência operacional, com melhor aproveitamento de recursos.

Além das vantagens citadas, os correspondentes exercem um papel importante junto à comunidade, trazendo ganhos de imagem para a empresa contratada e para o Banco do Brasil.

Não se observam desvantagens em instalar um correspondente bancário. A Cresol Concórdia presta os serviços elencados no contrato aliviando as filas de caixa do Banco do Brasil. Além do compartilhamento de estrutura, permite que essa mão de obra não utilizada pelo BB fique livre para realização de outros negócios e, em contrapartida, recebe pela prestação do serviço que realizou. É uma boa negociação para ambas as partes.

6.1.2 Serviço de Integração à Compensação e ao Sistema de Pagamentos Brasileiro

Conceito:

as Cooperativas de crédito são instituições financeiras que não possuem acesso direto ao Sistema de Compensação. Precisam contratar um Banco para executar os serviços referentes ao acesso à Centralizadora da Compensação de Cheques e outros papéis (COMPE) e a outros sistemas de Liquidação de pagamentos e Transferências Interbancárias (SPB).

Finalidade:

O serviço de Integração compe/SPB, integra as cooperativas de crédito aos sistemas de Compensação de cheques e outros papéis e de liquidação de pagamentos e transferências interbancárias.

Vantagens para o Banco:

- ✓ Conquista de novos mercados;
- ✓ Fidelização de clientes;
- ✓ Incremento de receitas;
- ✓ Possibilidade de comercialização de produtos e serviços para não correntistas do banco (cooperados), em parcerias com as cooperativas de crédito.

No convênio de compensação, geralmente é negociado o cheque cooperativo. A Cresol Concórdia possui este produto. Nada mais é que um cheque utilizado pelos cooperados para movimentar suas contas correntes, fornecido pela cooperativa, atendendo as normas gráficas do BACEN e compensado pelo BB. Para isto é preciso que a Cooperativa tenha uma conta convênio e o cooperado uma

conta integração no BB. Também pode haver cartão de crédito cooperativo. Ainda em fase de análise para a Cresol Concórdia.

Apesar das vantagens citadas acima, o cheque cooperativo pode ser uma desvantagem para o BB, se a agência não atentar para seus clientes. O cooperado, ao analisar apenas tarifas de manutenção de conta, verificará qual instituição cobrará menos pelo serviço (atualmente a Cresol) poderá migrar sua conta, sem analisar as demais tarifas cobradas individualmente para cada serviço, por cada Instituição, sendo que, neste caso se equiparariam. Cabe aqui ação de retenção de clientes por parte dos funcionários BB alertando para todos os demais produtos e serviços comercializados pelo BB, conforme falaremos a seguir, e as vantagens de manutenção de conta nesta Instituição. Também sugiro análise nos casos de convênios como estes de padronização de tarifas de manutenção de contas entre as duas Instituições, deixando a critério do cliente escolha pela que melhor se identificar.

6.1.3 Repasse de Recursos para a Agricultura

Segundo Vogt (2007), aproximadamente 85% de propriedades rurais do país pertencem a grupos familiares. As cooperativas representam uma forma auxiliar de desenvolvimento da agricultura familiar.

O Banco do Brasil, através de operações de custeio e investimento repassa recursos do crédito rural, diretamente aos cooperados, por meio das cooperativas. As verbas trabalhadas com a Cresol Concórdia são oriundas do PRONAF (Programa Nacional de fortalecimento da Agricultura Familiar) e PROGER (Programa de geração de Emprego e Renda).

Com a Cresol Concórdia, a linha mais usada é o Pronaf. PRONAF é um programa do Governo Federal criado em 1995, como intuito de atender de forma diferenciada os mini e pequenos produtores rurais que desenvolvem suas atividades mediante emprego direto de sua força de trabalho e de sua família.

Com isso o Banco do Brasil visa intensificar o relacionamento comercial com as cooperativas e aumentar sua amplitude nesse mercado, ampliar a capacidade de

contratação de operações sem aumento de consumo de estrutura nas agências do banco e compartilhar riscos com a Cooperativa mediante constituição de um fundo garantidor.

As premissas básicas desta parceria são conciliação dos interesses entre as partes com geração de benefícios para cooperativa e banco e preferência na aquisição de produtos e serviços do banco do Brasil.

O Banco têm várias linhas de recursos, com a Cresol Concórdia opera com as linhas Pronaf Custeio Grupos C/D e E e Pronaf Investimento Grupos C/D e E. A Cooperativa recebe em percentual pela prestação do serviço e ainda um bônus performance (sobre adimplência percebida). Para tanto, celebram um contrato de cooperação técnica e operacional visando à contratação das operações, mediante cláusulas e condições estipuladas entre as partes.

O Banco têm muito interesse em repassar verbas do Pronaf porquê vê oportunidades negociais possibilitadas pelo aumento da renda do produtor rural, possibilidade de alavancar novos negócios, por meio de parcerias com empresas e Governos estaduais e municipais e consolidar seu papel social, contribuindo para o desenvolvimento do país.

O BB possui as linhas: Pronaf reforma agrária, Pronaf A recuperação das unidades familiares, Pronaf reforma agrária grupo A, Pronaf investimento grupo B, Pronaf custeio A/C, Pronaf custeio C/D/E, Pronaf custeio bônus de garantia de preços, Pronaf rural rápido custeio rotativo/D, Pronaf investimento C/D/E, Pronaf agroindústria, Pronaf florestal, Pronaf programas especiais, Pronaf mulher, Pronaf programas especiais/jovem, Pronaf agro ecologia, Pronaf programas especiais febre aftosa, Pronaf bônus de adimplência; Proger Rural. Elencamos acima as linhas disponíveis para comercialização no BB para demonstrar que esta é uma das opções que dá ao BB excelentes oportunidades negociais. A Cresol possui apenas algumas destas linhas, estando, portanto em “desvantagem”. No entanto, o BB também pode ter desvantagens pois há possibilidade de evasão de clientes para Cresol quando da contratação de operações rurais por ela. O pequeno produtor rural encontra na sua cooperativa conta corrente, cheque cooperativo, empréstimo rural. Por quê ter contas em dois lugares? Pelo fato das Cooperativas não objetivarem lucro, seus depósitos à vista não estarem sujeitos ao depósito compulsório do Bacen, dispendo da totalidade para emprestar e, por serem pequenas, possuem

baixos custos operacionais, estes três itens fazem com que possam cobrar menos juros e tarifas, apresentando uma ameaça aos Bancos.

Os Bancos são instituições formais que lidam com os agricultores como um cliente normal, com um grau de exigência que muitas vezes impossibilita o acesso deles às linhas de crédito. As cooperativas fazem um papel intermediário atingindo um público maior, antes sem acesso ao crédito. Tarifas reduzidas e isenção de IOF são grandes atrativos para os cooperados. Por outro lado, os bancos captam recursos a taxas menores e podem ter qualquer um como cliente, inclusive no exterior, as cooperativas limitam-se aos associados. Rocha (2005) fala inclusive que os Bancos conseguem dinheiro a custo zero, reforçando a idéia de que os bancos têm mais possibilidades de captação e mais público para atingir.

Abordamos no parágrafo acima a complexidade do assunto repasse de crédito rural. O convênio de repasses de recursos têm situações favoráveis como citado acima e uma grande ameaça que é a evasão de clientes (Abordaremos este assunto novamente quando da análise dos clientes BB com conta integração Cresol). No entanto, o Banco tem uma infinidade de clientes para explorar, mais recursos, mais condições de captação/poder de barganha, entre outros itens, o que dá segurança para manutenção das parcerias, com aprimoramentos dos itens nas renovações anuais de contrato.

Vimos nesta primeira parte da análise dos resultados as parcerias que o BB mantém com a Cresol Concórdia e podemos destacar a importância delas para o BB, pois as mesmas apresentam inúmeras vantagens. Iniciaremos agora a segunda parte da nossa análise.

6.2 PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELO BB E CRESOL

A seguir são elencados os produtos da mesma espécie que as duas empresas comercializam observando se são similares e concorrentes entre si. A obtenção dos dados da Cresol foram obtidos no site da mesma

(www.cresolcentral.com.br) e em entrevista com seus funcionários. Os dados do Banco do Brasil foram retirados de seus normativos e de seu site (www.bb.com.br) .

6.2.1 Conta corrente

Conceito: conta corrente é uma conta livremente movimentada pelo cliente sem interferência direto do Banco/Cooperativa. A detenção de uma conta corrente possibilita captação de recursos em depósito à vista, arrecadação de receitas com tarifas de prestação de serviços, melhora de relacionamento com clientes, viabiliza a venda de produtos/serviços, incrementa negócios e base de clientes.

Atualmente, no BB, existem diversas modalidades de conta corrente. Existem aquelas exclusivas para salários, as sem limite, as com limite, aquelas sem cheque, aquelas com cheque, as governamentais, entre outras. Cada uma delas, tem sua tabela de tarifas atualizada e publicada. Com exceção das contas para salário/benefícios e as governamentais, as demais têm tarifas de manutenção, como a maioria em que são feitos os financiamentos rurais, que é o nosso assunto. A tarifa de manutenção é mensal e varia de acordo com a modalidade escolhida pelo cliente. Na Cresol, as contas não têm tarifa de manutenção. As tarifas são cobradas individualmente pelo serviços prestados. Por exemplo, no BB, o cliente paga tarifa mensal e recebe “x” folhas de cheque/mês, na Cresol, o cliente paga “x” por cada talão retirado. O fato de pagar mensalmente tarifas no BB e de na Cresol “não pagar” tarifa de manutenção de conta pode ter má interpretação pelo cliente que, muitas vezes opta em encerramento de conta no BB pelo fato de que na Cresol “não tem tarifa”.

A conta corrente no BB e na Cresol oferece grande similaridade, uma vez que apresentam limites disponíveis, talonário de cheque e livre movimentação. A taxa de limite de cheque especial na Cresol gira em torno de 6.50% ao mês e a do BB, 7.50% ao mês. A conta da Cresol é vista como mais barata por não ter tarifas mensais de manutenção. Se o cliente usar muitos serviços no mês, pode se tornar mais caro do que a tarifa mensal...Seria interessante para o BB divulgar ao seu público as facilidades do auto-atendimento na Internet e opcionais que a conta pode oferecer de tal forma que se percebesse a vantagem de pagar a manutenção

mensal e manter a conta. Também sugeriria que nas negociações dos convênios de parceria as duas Instituições negociassem taxas de manutenção semelhantes para este público, dando opção do cliente escolher com qual Instituição trabalhar.

6.2.2 Poupança

Conceito: conta de depósitos remunerada pela TR (taxa referencial), acrescida de juros mensais ou trimestrais.

No BB a poupança é remunerado por TR mais 0,5% ao mês. Na Cresol varia de TR mais 0,50% até 0,80% ao mês, dependendo de valores e tempo da poupança. Aqui vemos uma ligeira desvantagem no BB em decorrência da remuneração, porém o BB têm uma linha ampla de fundos, CDB, RDB (com características semelhantes), com remuneração maior do que a poupança. Ou seja, embora tenhamos desvantagens neste produto, temos a opção de oferecermos outros que a Cresol não têm, mantendo o cliente. Isto depende muito da habilidade do funcionário envolvido na negociação.

6.2.3 Financiamentos Pessoais

A Cresol possui as linhas básicas:

- ✓ microcrédito: financiamento individual ou coletivo para diversificação da produção e para dar impulso a atividades artesanais e não agrícolas. O prazo é de 12 meses e as taxas variam de 1.50% ao mês à 2.20% ao mês;
- ✓ contrato de abertura de crédito: financiamento rápido, com o mesmo objetivo do microcrédito, porém com valores maiores e prazo de até 36 vezes e taxa variando de 2.7% ao mês à 3.20% ao mês.

Possui ainda empréstimo para eletroeletrônicos e veículos, na mesma faixa de taxas do microcrédito. O empréstimo para veículos é o que atinge as menores taxas, ficando próximo à 1.50% ao mês.

A Cresol oferece também o chamado financiamento habitacional. É feito para reforma/construção da casa própria para agricultores de baixa renda com parte dos recursos a fundo perdido. Os juros são os de poupança, prazo de cinco anos para pagamento. Geralmente são liberados valores pequenos (próximo a R\$ 3.000,00), por associado.

O BB possui diversas linhas de crédito pessoal:

- ✓ BB crédito pré-datado
- ✓ BB crédito Turismo
- ✓ CDC automático
- ✓ CDC antecipação de Imposto de Renda PF
- ✓ BB crédito Veículo
- ✓ BB crédito consignação
- ✓ CDC micro funcionário
- ✓ CDC veículo próprio
- ✓ BB crédito 13º salário
- ✓ CDC renovação funcionário
- ✓ BB crédito salário funcionário
- ✓ BB crédito benefício 2 salários mínimos, BB crédito material de construção
- ✓ BB crédito pronto
- ✓ BB crédito informática
- ✓ BB crediário
- ✓ BB crediário Internet
- ✓ BB crédito antecipado
- ✓ BB crédito parcelado cartão
- ✓ BB crediário PC conectado
- ✓ BB crédito veículo funcionário
- ✓ BB crédito salário

✓ BB financiamento de veículos

Como vemos, o banco oferece uma opção maior ao cliente para adequar a sua necessidade às suas condições de pagamento. Das linhas citadas, vemos que diversas são para funcionários. Não trataremos aqui por não ser objeto deste estudo. Também vemos diversas linhas para veículos, para crédito direto, que resumiremos a seguir, focando somente as linhas utilizáveis pelo mesmo público-alvo da Cresol:

- ✓ pré-datado: garante o pagamento das transações pré-datadas eletrônicas – cartão visa
- ✓ electron- no caso de insuficiência de saldo. Prazo 24 meses. Taxa 4.53% a.m.
- ✓ Cdc antecipação de IRPF: antecipa até 70% do valor a restituir da declaração de IRPF do ano base 2006. Prazo: debita na data do crédito da restituição ou em 15.01.2008, o que ocorrer primeiro. Taxa 2,65% a.m.
- ✓ BB crédito veículo: novos ou usados, com até 10 anos de fabricação, até 90% do valor do bem. Escolha da data da prestação. Valor creditado na conta do correntista. Prazo 48 vezes. Taxa 1,72% à 1,86% a.m.
- ✓ BB Crédito benefício: crédito pré aprovado para aposentados e pensionistas que recebem benefício pelo BB. Contratação no auto-atendimento. Prazo 36 vezes. Taxa 1,31% à 2,65% a.m.
- ✓ Cdc automático: crédito pré-aprovado aos correntistas: Contratação no auto-atendimento. Prazo 36 vezes. Taxa 4,50% a.m.
- ✓ CDC veículo próprio: empréstimo mediante garantia de veículo próprio. Até 50% do valor do veículo. Liberação à crédito da conta do cliente. Prazo: 36 vezes. Taxa 3,16% a.m.
- ✓ BB crédito benefício 2 salários mínimos: crédito pré-aprovado a aposentados/pensionistas da previdência oficial que recebam até dois salários mínimos. Prazo 24 vezes. Taxa 2,00% a.m.
- ✓ BB crédito material de construção: financiamento de material de construção comercializados por estabelecimentos do ramo, conveniados ao BB. Contratação na própria loja, mediante cartão de débito. Prazo 48 vezes. Taxa 1,94% à 2,26% a.m.

- ✓ BB crédito pronto: crédito de pequeno valor, pré-aprovado (microcrédito). Contratação no auto-atendimento. Prazo 24 vezes. Taxa 2,00% a.m.
- ✓ BB crediário: financiamento de bens novos, serviços, impostos, profissionais liberais, cartórios, entre outros, afiliados à Visanet. Até 100% do valor, limitado à R\$ 20.000,00. Contratação no estabelecimento. Prazo 48 vezes. Taxa 2,32% a.m.
- ✓ BB crédito parcelado cartão: financiamento da fatura do cartão de crédito. Contratado no auto-atendimento. Prazo 36 vezes. Taxa 2,99% a.m.
- ✓ BB crediário pagamentos diversos: financia guias não compensáveis como água, luz, telefone, IPTU, IPVA, taxas, etc. Financia 100% do valor. Contratação nos terminais de auto-atendimento. Prazo 48 vezes. Taxa 2,32% a.m.

OBS: Todas as linhas citadas acima estão sujeitas à aprovação cadastral e cálculo da capacidade de pagamento individual. Taxas referentes à agosto/2007.

Podemos observar com estes dados que o BB têm mais linhas, mais opções. Financia taxas, impostos, IPTU, cozinhas, carros, computadores, advogados, enfim, é só escolher o produto/necessidade e adequar à linha e à taxa mais viável. Os prazos são esticados e na maioria das linhas a primeira parcela é 59 dias após a contratação. Os demais bens, deveres que o agricultor for buscar recursos para pagar, o BB tem mais linhas, mais adequadas a cada situação. Basta o cliente saber. As taxas são semelhantes. A Cresol opera com 1.50% à 2.20% am no microcrédito. O BB embora possua diversas linhas varia também de 1.31% à 2.26% am. No prazo maior, a Cresol opera entre 2.70 à 3.20% am e o BB já opera a partir de 2.00% am. Ou seja, o cliente pode sair lucrando se souber adequar sua necessidade ao crédito certo. Por exemplo, cliente quer comprar uma cozinha nova no longo prazo. Pode deixar de pagar 2.70% na Cresol e pagar 2.32% no BB, isto compensaria a tarifa de manutenção de conta que paga-se no BB.

Podemos destacar que o financiamento habitacional da Cresol a fundo perdido é uma excelente opção para quem quiser fazer uma pequena reforma na casa. O CDC material de construção do BB tem taxas maiores e prazos menores, não sendo um bom negócio neste caso. Porém, se os valores envolvidos forem,

maiores, o cdc material de construção BB volta a ser um ótimo negócio, estando em vantagem ao produto oferecido pela Cresol. Sem falar no financiamento habitacional para aquisição de imóveis oferecidos pelo BB, para pagamento em 15 anos, taxa aproximada de 10% aa. A Cresol concorre, portanto, no crédito rápido e veículos e em alguns casos de habitação. Nas demais necessidades, o BB tem ofertas melhores, podendo abranger um público-alvo maior. Para isto, no entanto, é necessário que o cliente BB, ao assinar sua abertura de conta e ser informado do crédito pré-aprovado saiba no que pode usá-lo e suas vantagens, porque se ele for encarado simplesmente como um crédito fácil podemos perder clientes não só para a Cresol, mas para as próprias financeiras que estão embutidas no comércio em geral, e que praticam taxas maiores do que as do BB e também para a própria rede bancária em geral. O BB dá as ferramentas, cabe aos funcionários usá-las.

6.2.4 Seguridade

Na linha de seguridade a Cresol opera com seguro de vida, residencial e de veículo. Informa no seu site que as parcelas são reduzidas, em alusão às taxas praticadas pelo mercado. Não se teve acesso à cotações para detalhamento de valores.

O BB, similar às linhas de empréstimo pessoal, também opera nas três modalidades. Porém possui mais opções e coberturas em cada uma delas. Por exemplo, possui assistência 24 horas nos seguros contratados. Possui seguro vida mulher que libera prêmio em alguns casos de doença. Possui seguro específico para produtor rural. Possui seguro saúde, que reembolsa despesas médicas/hospitalares de acordo com abrangência geográfica e planos contratados. Possui seguro ouro máquinas, específico para máquinas. Possui seguro agrícola, específico para este setor, resguardando suas plantações. Possui seguro personalizado para enquadrar o que for necessário não enquadrado nos demais itens, de acordo com as políticas da seguradora. Os preços também são variados dependendo do que segura-se, idade, prazo de pagamento, entre outros itens.

Podemos dizer que concorre-se no seguro de vida, residencial e de veículo, mas tem-se toda uma outra linha de produtos a serem comercializados que a Cresol

não oferece. Também aqui cabem às habilidades do funcionário Banco do Brasil mostrar às vantagens de ter um seguro BB. Se for tratado apenas pelo seu enunciado, como “seguro de vida”, aí sim, o BB concorre com a Cresol. Se for tratado pelo seu conteúdo, há possibilidades reais de contratação do produto.

6.2.5 Desconto de cheques

Conceito:

Apoio financeiro à comercialização de bens e serviços, mediante desconto de cheques pré-datados provenientes da atividade comercial ou da prestação de serviços exercida pelo descontante.

Não se teve acesso aos detalhes do desconto de cheques como taxas, prazos e valores. Somente que funciona em condições normais “às da praça”. No BB, desconta-se cheques pré-datados até seis meses, taxas diversas e valores diversos (conforme limite deferido para cliente).

Neste produto podemos dizer que existe similaridade, concorrendo entre as duas partes. A parte que detiver a conta corrente, provavelmente operará com a modalidade.

De certa forma, podemos verificar que, embora alguns produtos sejam semelhantes, poucos concorrem entre as duas partes. O cliente que tiver uma conta simples, sem limite, sem produtos, poderá concorrer entre as duas Instituições. O cliente que agregar produtos poderá migrar de uma para outra, dependendo do produto e do atendimento recebido. Conforme conceitos de marketing, é preciso perceber as necessidades do cliente e fazer com que o mesmo busque a realização das mesmas. O cliente optará pela instituição que lhe deixar mais claro que tem condições de ajudá-lo a buscar isto. Há de se ressaltar no entanto, que a parte que tiver a conta, mesmo sendo simples, terá condições de oferecer o produto. A base de clientes é um ótimo nicho para oferta de produtos. Diante disto, passaremos para a próxima etapa do nosso trabalho referente à pesquisa sobre os clientes Cresol. Há encerramentos de conta BB para abertura na Cresol ou Vice-versa?

6.3 ENCERRAMENTO DE CONTA BB E ABERTURA NA CRESOL OU VICE-VERSA

Inicialmente, obteve-se lista de associados da Cresol Concórdia, sendo que 837 clientes constavam nela. Todos os cliente que possuem cadastro na Cresol, também possuem no BB, para que possa ser feita a compensação. Com base nos cadastros do BB analisou-se individualmente se o cliente já possuía conta e encerrou ou se manteve-se cliente nas duas Instituições.

Após a coleta dos dados observou-se que dos 837 clientes analisados, 154 já tiveram conta corrente no BB e hoje mantém somente na Cresol, conforme gráfico a seguir:

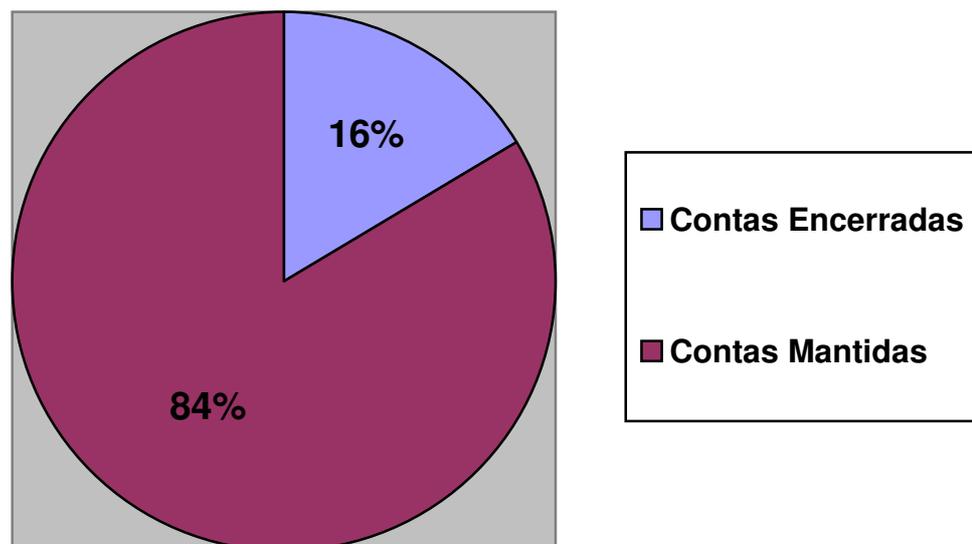


Figura 1- Análise dos associados Cresol : contas encerradas e/ou mantidas no BB.

O Banco do Brasil (para o público da Cresol), geralmente trabalha com quatro tipos de conta: conta comum (sem limite, sem cheque), conta eletrônica (com limites menores, sem cheque), conta classic (com limites menores, com cheque), conta ouro (com limites maiores, com cheque). Conforme vemos, 16% dos clientes da Cresol eram clientes BB e encerraram suas contas para movimentar na Cresol. Porém, o mais interessante disto, é que destes 154 clientes, foram observados

menos de 10 casos de cheque ouro encerrados, ou seja, menos de 1,19% do total. Também observam-se raros casos de cheque classic e conta eletrônica. Mas a grande maioria era de contas comuns, sem produtos. Ou seja, agricultores que mantinham a conta somente para fazer o financiamento agrícola anual. Isso vem de encontro ao que falávamos anteriormente: a Cresol tirou mão de obra da agência e atendeu um público não priorizado pelo BB. Os clientes que faziam apenas financiamento, encerram suas contas e fazem através da Cresol, com repasse de recursos pelo BB. Os clientes com potencial de negócios, foram mantidos na sua grande maioria, como veremos a seguir.

Dos 837 clientes analisados, 154 encerraram suas contas. E 230 clientes, embora tenham aberto conta na Cresol, mantêm conta no BB. Estas contas possuem limite ou cheque ou produtos de crédito. Ou seja, é um público rentabilizado e fidelizado, que mesmo com as facilidades oferecidas pela Cooperativa, não migraram do BB e mantiveram suas operações de crédito em normalidade. Além disso, 453 clientes mantêm contas somente para o custeio da safra no BB ou conta na Cresol.

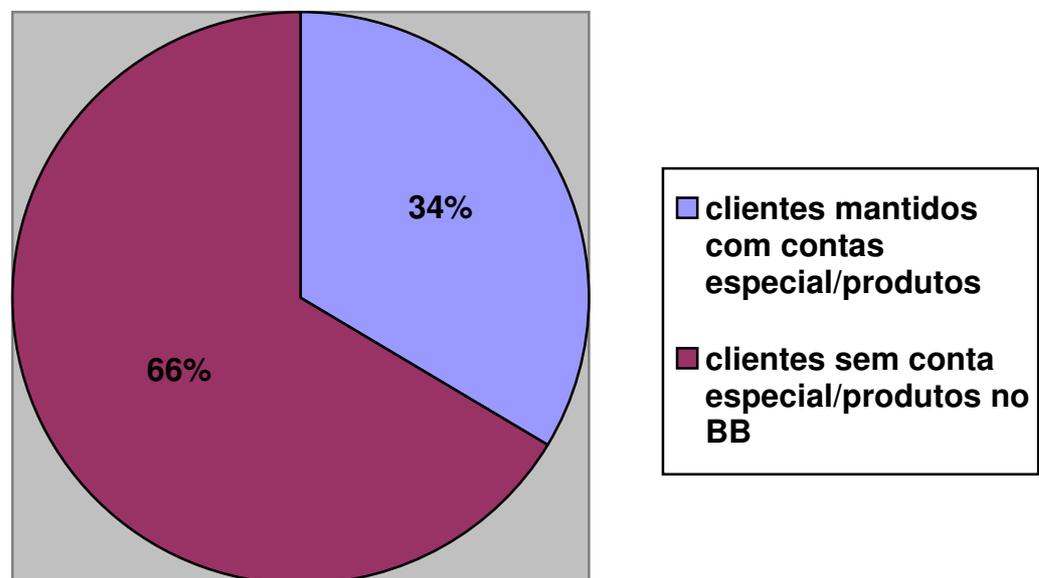


Figura 2- Análise dos associados Cresol: clientes mantidos no BB com produtos/conta especial ou sem produtos/conta especial

Vemos através do gráfico, que dos clientes que também são associados Cresol, 34% é um público fidelizado e que é necessário trabalho de manutenção e retenção de clientes. 66% precisam ser trabalhados e rentabilizados. Caso isto não aconteça, a migração para a Cresol pode ocorrer e não pode ser vista como uma desvantagem para o BB, como têm-se em voga por muitos envolvidos no assunto. Se os rentabilizados migrarem, é uma desvantagem. Se os não rentabilizados migrarem é uma vantagem, pois a Cresol estaria tirando consumo de estrutura da agência e liberando horas de trabalho para o BB buscar negócios rentáveis. O que há de se dizer é que não pode-se encarar os não rentabilizados como não-público-alvo para negócios. Há que se fazer um trabalho de prospecção pois temos várias linhas a oferecer, como citado anteriormente e que podem gerar bons negócios ao BB. Porém, tem aquele agricultor que não precisa de crédito, não quer nenhum produto e só aproveita o custeio agrícola em razão da baixa taxa de juros. Este é o cliente que me refiro que, se migrar para a Cresol, não será prejudicial ao BB.

Também ressalto que foram observados raros casos de clientes que encerraram a conta na Cresol e mantiveram/abriram no BB. Isto mostra que o BB tem que estar consciente para os casos de migração para a Cresol, porque ela pode ser muito difícil de reverter, em caso de mudança de estratégia.

Foram observados grande número de casos de clientes que mantém conta na Cresol e nunca foram clientes BB, mostrando que a Cresol está melhorando o processo de inclusão bancária do pequeno agricultor e melhorando o acesso dos mesmos ao crédito.

Após a análise destes dados, aplicamos o questionário à gerência média do BB e aos funcionários da Cresol, para verificação das vantagens e desvantagens percebidas por eles, na relação BB X Cresol Concórdia. A seguir, apresentam-se os resultados obtidos.

6.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS NA RELAÇÃO ENTRE BB E CRESOL CONCÓRDIA

Elencaremos primeiro as desvantagens e, em seguida, as vantagens:

a) Desvantagens percebidas pelos Funcionários BB e Funcionários da Cresol na relação BB X Cresol:

| FUNCIONÁRIOS BB | | FUNCIONÁRIOS CRESOL |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desvantagens Percebidas | | Desvantagens Percebidas |
| 1 | Migração de clientes | “Sem desvantagens” |
| 2 | Ameaça de fortalecimento da Cresol, tornando-se auto-sustentável, abandonando as parcerias, ignorando o apoio do BB desde o seu início e tornando-se forte concorrente no futuro | Evasão de clientes BB para a Cresol |
| 3 | Similaridade dos produtos/serviços, concorrente com o BB | Impossibilidade de operar com clientes BB (conforme acordos estabelecidos entre as partes), mesmo tendo condições de atender mais focado no agricultor, com maior qualidade. |
| 4 | Ameaça de aumento de produtos similar-concorrentes | Discriminação de funcionários do BB, que vêem a Cresol como concorrente e não como parceira |
| 5 | Oferta de tarifas menores que as do mercado, conquistando clientes BB | |
| 6 | Ameaça de assédio aos clientes de maior porte num futuro próximo | |
| 7 | Retrabalho muito grande nas operações de custeio devido a problemas no processamento das operações, consumindo muita estrutura do BB | |

Como vemos, alguns pontos precisam ser ajustados para que a parceria melhore. Os dois lados vêem alguns problemas nas mesmas. Somente um funcionário não detecta desvantagens. Os dois lados têm consciência da perda de clientes do BB que a parceira provoca. Talvez não esteja muito claro ainda o perfil dos clientes que estão migrando, que, como observamos acima é vantajoso para o BB, pois provoca redução de estrutura e não é um público rentabilizado. Os funcionários do BB, naturalmente, temem pelo fortalecimento da Cresol e fim da parceria o que acarretaria em assedio aos clientes de grande porte. Aqui volto a ressaltar sobre as variedades de produtos que o BB têm e que ajudam a fidelizar os clientes. Na verdade, se este temor acontecer (refiro-me ao fim da parceria), a Cresol será mais um concorrente, como tantos outros na praça. Até lá o BB pode ajudá-la a chegar a isto e continuar se favorecendo desta situação. Na verdade, nesta relação às duas partes ganham.

As tarifas menores de manutenção de conta praticadas pela Cooperativa são vistas como uma desvantagem pelos funcionários BB. Se for analisada somente a manutenção sim, se for analisado todo o pacote de produtos não. O BB poderia rever para clientes que somente utilizam a safra, tarifas mais flexíveis de manutenção de conta. Ou, na revisão da parceria, fixarem a mesma tarifa nas duas Instituições. No BB os clientes que usam a conta normal, já são beneficiados com linhas de empréstimos similares e até mais baixas e pelo pacote de serviços (modalidade em que o cliente paga uma tarifa mensal e tem direito a uma série de serviços mensais, como "x" folhas de cheques, por exemplo).

Os funcionários BB também alegam que a contratação da safra ainda consome muita estrutura em função do retrabalho das operações contratadas pela Cresol. São necessário ajustes nos sistemas e treinamento de funcionários para que as operações fluam com maior facilidade.

Os funcionários da Cresol sentem a insegurança dos funcionários BB quanto ao crescimento da Cresol e se sentem muitas vezes tratados como concorrentes e não como parceiros. Até sugeriu-se que seja divulgado mais essas parcerias, inclusive na praça, e que seja passada mais a idéia de que essa relação é ganha-ganha, e que as duas partes se sentem satisfeitas com ela.

| FUNCIONÁRIOS BB | | FUNCIONÁRIOS CRESOL |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vantagens Percebidas | | Vantagens Percebidas |
| 1 | Redução de estrutura consumida no BB. | Atenção voltada para o agricultor, apenas |
| 2 | Recebimento de tarifas advindas das parcerias, como as do convênio compe, aumentando as receitas do BB. | Captação para o BB |
| 3 | Manutenção dos recursos captados pela Cresol no BB | Bancarização do agricultor |
| 4 | Bancarização do agricultor | Rendimentos para o BB |
| 5 | Maior atenção aos pequenos empréstimos (que consumiam muita estrutura do BB) | Melhoria na qualidade de vida na praça, com atendimento personalizado aos pequenos produtores |
| 6 | Diluição de riscos com o BB | Redução de consumo de estrutura para o BB |
| 7 | | A compe o custeio da safra dão receitas também à Cresol, pois lhe possibilitam o incremento de negócios. |
| 8 | | Centralização da movimentação/recursos no BB |

O quadro acima nos mostra que as vantagens percebidas pelos dois grupos são similares. As parcerias mantidas entre BB e Cresol reduzem estrutura para o BB, trazem tarifas/receitas, a captação da Cresol é toda mantida no BB, que pode trabalhar este dinheiro fazendo mais dinheiro, há a diluição de riscos, uma vez que os empréstimos contratados na Cresol são de sua responsabilidade, há a bancarização do pequeno agricultor, maior atenção a este segmento que muitas vezes é ignorado, melhorando a qualidade de vida na praça. Além disso, um funcionário Cresol também lembrou a importância da parceria para a Cresol, embora não seja objeto de nosso estudo, é importante ressaltar que a parceria possibilita Cresol fazer a Compe, atende esses clientes, introduzi-los no mercado. O banco do Brasil, desta forma, ajuda indiretamente a Cresol nos seus projetos.

A parceria é importante para os dois lados e até o presente momento pode ser entendida como uma relação vantajosa para as partes. Precisa ser melhorada, ajustada, mas as duas partes crescem e tiram proveito desta relação.

7 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

O cooperativismo é antigo e “floresceu” nas últimas décadas. A onda do micro crédito atingiu a economia brasileira. A Cresol Concórdia alia as duas coisas: cooperativismo e micro crédito. Está apoiada pelo plano de governo de inserção bancária dos menos favorecidos da sociedade. Ou seja, tem tudo para dar certo. Precisa de incentivo e apoio.

O Banco do Brasil está cumprindo seu papel social ao formar parcerias com a Cresol Concórdia. Nestas parcerias, tem vantagens e desvantagens.

Por também estar desenvolvendo linhas de micro crédito, alguns produtos são encarados como similares entre as duas partes. Porém o BB tem uma linha mais diversificada, que pode proporcionar economia se o cliente for bem orientado. A Cresol não visa lucro, e tem incentivos do governo, como isenção de IOF, consegue, portanto, cobrar tarifas menores. Não cobra tarifa mensal de manutenção de conta, por exemplo, e o cliente BB que não for bem orientado pode migrar sua conta em razão deste fato, gerando uma desvantagem ao BB. Porém observou-se que os clientes que tiveram esta atitude não eram, na sua maioria, cliente rentabilizados, eram contas simples, mantidas apenas para contratação da safra. Estes clientes migraram para a Cresol, que contrata a safra para o BB, reduz nosso consumo de estrutura, dá um atendimento mais personalizado ao agricultor. Os clientes que possuem produtos de crédito com o BB, na sua grande maioria, mantiveram suas contas, mostrando que a marca BB, seus produtos e atendimento os fidelizaram. É preciso que o BB tenha certeza da estratégia adotada, pois percebeu-se que os clientes que migraram para a Cresol, na sua maioria, não retornaram ao BB. Por ser um público que tem demandas pequenas, o atendimento da cooperativa o satisfaz, não sendo necessário atendimento de um Banco oficial. Também foi observado que muitos clientes possuem apenas conta na Cresol, ou seja, ocorreu a inclusão bancária que é um dos objetivos do micro crédito e da Cresol.

A contratação da safra por parte da Cresol é complementada pelo convênio de compensação que completa atendimento aos clientes da Cresol e dá receitas ao BB. Ao mesmo tempo reforça a possibilidade de perda de clientes BB. Novamente nos remetemos ao público que estamos migrando. Vários clientes que mantiveram

conta no BB somente as têm para a safra, sem produtos, sem receitas. A migração destas contas para a Cresol libera estrutura da agência para a rentabilização de clientes potenciais. Mas é preciso muita atenção, pois um cliente sempre pode ser um potencial comprador de produto/serviço. É necessário treinamento aos funcionários BB para análise manutenção e rentabilização desse público alvo.

A verdade é que esta parceria dá maior satisfação ao cliente BB/Cresol, provoca sua bancarização, melhora a qualidade de vida na praça, diminui o consumo de estrutura do BB, lhe dá rendimentos financeiros, aumenta sua captação, dilui riscos. E, ao mesmo tempo, ajuda a Cresol crescer e se fortalecer no mercado em que está inserida.

A ameaça de fortalecimento da Cresol, fim da parceria, assombra os funcionários BB, que receiam assedio aos clientes de maior potencial. Mas o crescimento da cooperativa precisa ser encarado como um fato. Se o BB não fosse parceiro, outro modo de crescimento seria definido. Então, melhor participar deste crescimento e, junto a ele, fortalecer o próprio nome na praça.

Diversas sugestões para continuidade da parceria foram feitas ao longo do trabalho, dentre elas, destacamos:

- ✓ melhoria nos sistemas de tecnologia, para dar maior independência à Cresol, evitando re-trabalho aos funcionários BB;
- ✓ há a evasão de clientes BB. Essa evasão tem que ser suprida com novos negócios que devem ser gerados pela sobra na estrutura. Para isto, deve-se revisar periodicamente o custo x benefício nas parcerias mantidas e a efetividade da mesma.
- ✓ Maior limitação nas negociações estabelecidas, produtos comercializados, evitando que as duas partes fortifiquem a idéia de concorrentes, formando somente a de parceiros. Por exemplo, a Cresol vende consórcios Sponchiado. Por que não vender unicamente os do Banco do Brasil? Por quê não renegociar a liberação de clientes BB para a Cresol e deixar o cliente escolher o seu banco? Se há a parceria, teria que ser em todos os aspectos.
- ✓ Divulgação da parceria à comunidade, bem como à importância dela para as duas partes.

- ✓ Conscientização dos funcionários das duas partes da importância da parceria.

Sugiro ao BB uma análise mais detalhada dos clientes BB com contas comuns, se há possibilidade de serem potenciais, se possuem contas em outros Bancos, se possuem produtos na Cresol, enfim, uma melhor qualificação de nosso público-alvo para definição de estratégias de atuação. Creio que muitos negócios ainda possam ser feitos com esses clientes. Quando falamos em micro credito, não podemos esquecer que o BB também trabalha com linhas para esse público, que é necessário divulgá-las e manter os clientes com potencial de utilização das mesmas.

Diante do exposto, podemos dizer que a relação BB X Cresol Concórdia é ainda uma relação de parceria, que precisa ser ajustada para que traga ainda mais benefícios à sociedade e às partes. Observaram-se alguns pontos de análise e revisão, normais em uma relação de tamanha complexidade. A Cresol está crescendo. Temos que respeitar a sua importância e potencial. Melhor trabalhar ao lado dela e ganhar com essa relação do que só vê-la crescer, o que é inevitável se observarmos os outros casos semelhantes no país e no mundo. A relação é vantajosa para o BB, porém pode ser desvantajosa futuramente se não for bem trabalhada e observada agora, se os clientes não forem tratados com especial atenção. Também crescemos junto com a Cooperativa e por isso podemos dizer: Cresol Concórdia: uma oportunidade de parceria com o Banco do Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Ricardo et al. Mercados do empreendedorismo de pequeno porte no Brasil. *IN*: CEPAL. **Pobreza e mercados no Brasil**. Brasília: DFID, 2003.

ASSOCIAÇÃO de Garantia de Crédito da Serra Gaúcha. **Cooperativismo de crédito**. Disponível em: http://www.agcserra.org.br/website/noticias.php?id_noticia=320. Acessado em: 19/05/2007.

BANCO MUNDIAL. Cinco temas em torno do novo cooperativismo de crédito. Disponível em: <http://www.bancomundial.org.br>. Acessado em: 13/07/2007.

BURIGO, Fabio Luiz. **Finanças e Solidariedade**. Uma análise do cooperativismo de crédito solidário no Brasil. Florianópolis. 2006. (TESE).

CRESOL, Produtos e serviços. Disponível em: <www.cresolcentral.com.br>. Acessado em: 15/08/2007.

Fontes, Martins. **As Estruturas do Cotidiano**. São Paulo: Martins Fontes Ltda, 1997.

FREIRE, Joao Pedro Ladeia. **2005 Ano Internacional do Microcrédito**. O papel do Banco do Brasil como Agente Financiador. Montes Claros, 2005. (MONOGRAFIA).

GERANEGOCIO. Cooperativas de Crédito. Disponível em: <http://www.geranegoci.com.br/html/geral/coopcred.html>. Acessado em: 29/04/2007.

MATOS, Ana Maria; SOARES, Mônica Fonseca; FRAGA, Fraga. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

PRETTO, Jose Miguel. **Cooperativismo de Crédito e microcrédito Rural**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

ROCHA, Janes. **Cooperativa perde espaço para Banco**. Disponível em: <<http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=207794>>. Acessado em 16/08/2007.

SILVA, Luis Eduardo Ribeiro Gomes da. **Bancos Comerciais X Cooperativas de Crédito**. Um Estudo de Discriminação. Brasília, 2002. (MONOGRAFIA).

SOARES. Madem Marques, MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte. **Microfinanças: O papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. Disponível em: <<http://www.bcb.com.br>>. Acesso em: 29/04/2007.

VOCE: Contas, serviços, tarifas, Empréstimos e cartões. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acessado em: 18/04/2007.

VOGT. Carlos. **Agricultura familiar predomina no Brasil**. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/ppublicas/pp07.htm>>. Acesso em: 25/07/2007.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado Colega,

Estou realizando uma pesquisa de conclusão de curso e gostaria de coletar sua opinião sobre a parceria mantida entre o Banco do Brasil e a Cresol.

Ao responder este questionário você estará contribuindo para a realização de uma monografia em gestão de Negócios Financeiros, Programa MBA em gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SUA PARTICIPAÇÃO É FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DESTE TRABALHO. DESDE JÁ AGRADEÇO A SUA COLABORAÇÃO.

Nely do Rosário Albino Morandi

nely_albino@hotmail.com

Fone: (49) 34422122

- 1) A Cresol Concórdia possui produtos similares ao BB e este mantém parcerias com a mesma, você considera esta parceria boa ou ruim? Por quê?

- 2) Na sua opinião, quais as vantagens que a Cresol traz para o BB?

- 3) Na sua opinião, quais as desvantagens que a Cresol traz para o BB?

- 4) Quais suas sugestões para continuidade (ou não) da parceria?
