

FACULDADE SENAC CHAPECÓ
Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Empresarial
Estratégica

Daniela de Andrade Marque
Graciele Dalberto Mazzetto
Leonardo Agustini
Simone Duarte

A UTILIZAÇÃO DO TALÃO DE CHEQUE COMO INSTRUMENTO DE
PAGAMENTO PELOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO EM
CONCÓRDIA SC

Concórdia
2017

Daniela de Andrade Marque

Graciele Dalberto Mazzetto

Leonardo Agustini

Simone Duarte

**A UTILIZAÇÃO DO TALÃO DE CHEQUE COMO INSTRUMENTO DE
PAGAMENTO PELOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO EM
CONCÓRDIA SC**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Chapecó,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

Orientador: Alessandra Cassol

Concórdia

2017

Daniela de Andrade Marque

Graciele Dalberto Mazzetto

Leonardo Agustini

Simone Duarte

**A UTILIZAÇÃO DO TALÃO DE CHEQUE COMO INSTRUMENTO DE
PAGAMENTO PELOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO EM
CONCÓRDIA SC**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Chapecó,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

Nádia Grezzana Mascelani (Disciplina Integradora) – Senac Concórdia

Verônica Paz de Oliveira (Disciplina de Técnicas de Pesquisa) – Senac Concórdia

Alessandra Cassol (Orientador do Trabalho) – Senac Concórdia

Concórdia, 14 de Novembro de 2017.

“A educação é a arma mais poderosa que
você pode usar para mudar o mundo.”

Nelson Mandela.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo propor alternativas aos associados de uma cooperativa de crédito que substituam a utilização dos cheques. Sendo assim, a instituição financeira objeto da pesquisa, atua no mercado oferecendo opções financeiras mais acessíveis e fomentando os benefícios do sistema cooperativo na região. A pesquisa possui uma abordagem quantitativa por meio da aplicação de questionários aos associados que compareciam ao setor de retirada de talões de cheque nos três pontos de atendimento da cooperativa, e também com colaboradores que trabalham diretamente com atendimento aos associados, nesta etapa obteve-se uma amostra de 342 questionários respondidos. Também realizou-se a observação participante por meio da atuação dentro da cooperativa na busca de informações e dados secundários. Os resultados demonstram que, maior prazo para pagamento, hábito e conseguir maiores descontos, são os principais fatores que fazem os associados continuar utilizando o talão de cheques, sendo que os associados pessoa física, normalmente utilizam cheque para compra de vestuário, consultas médicas, dentistas, supermercado e afins, já as pessoas jurídicas tem grande utilização para compra com fornecedores e pagamento de contas através do malote bancário. Com foco de conscientizar o associado foram disponibilizados flyers explicativos que são entregues juntamente aos novos talões de cheques aonde possui informações e benefícios da utilização do cartão de crédito e débito para realizar pagamentos, desta forma pretendemos conscientizar os associados a minimizar o uso do cheque como principal forma de pagamento. As principais contribuições deste estudo para a cooperativa foram referentes ao interesse que está sendo despertado aos associados em relação ao cartão de crédito, diminuindo o uso do cheque e conseqüentemente diminuindo os custos da cooperativa, para que seja possível distribuir um melhor resultado ao final do período tornando-a cada vez mais competitiva no mercado.

Palavras-chave: Cooperativa de Crédito. Cheque. Custo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Estrutura analítica	24
Figura 2 - Modelo das cinco forças competitivas.....	36
Figura 3 - Análise SWOT do Sicoob Transcredi.....	38
Gráfico 1 - Tipo de conta.....	41
Gráfico 2 - Agência.....	42
Gráfico 3 - Gênero.....	42
Gráfico 4 - Faixa etária.....	43
Gráfico 5 - Escolaridade.....	43
Gráfico 6 - Ramo de atuação	44
Gráfico 7 - Tempo de uso do talão de cheques.....	44
Gráfico 8 - Frequência com que retira seus talões na cooperativa	45
Gráfico 9 - Frequência com que utiliza um cheque	45
Gráfico 10 - Motivo do uso do cheque.....	46
Gráfico 11 - Onde pessoas físicas estão utilizando o cheque	47
Gráfico 12 - Onde pessoas jurídicas estão utilizando cheque.....	47
Gráfico 13 - Outros meios de pagamentos utilizados.....	48
Gráfico 14 - Uso do cheque pré-datado	49
Gráfico 15 - Uso familiar do cheque	49
Quadro 1 - Ações propostas e em execução.....	50
Quadro 2 - Resolução aos objetivos específicos.....	52
Quadro 3 - Objetivos estratégicos e ações propostas.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Custo de funcionários relacionados a cheque.....	34
Tabela 2 - Custos gerais com cheques	34
Tabela 3 - Gastos com o projeto	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Especificações do problema	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	10
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
1.3 Justificativa	10
1.4 Fundamentação teórica	11
1.4.1 <i>Gestão estratégica</i>	11
1.4.2 <i>Gestão de custos</i>	13
1.4.3 <i>Cooperativa de crédito</i>	14
1.4.4 <i>Instrumentos e meios de pagamento</i>	16
1.4.4.1 <u>Moeda</u>	16
1.4.4.3 <u>Transferência de crédito</u>	18
1.4.4.4 <u>Débito automático</u>	18
1.4.4.5 <u>Cartões</u>	19
1.5 Metodologia	20
1.5.1 <i>Caracterização da pesquisa</i>	20
1.5.2 <i>Descrição da população e amostra</i>	21
1.5.3 <i>Procedimentos de coleta de dados</i>	22
1.5.4 <i>Forma e análise dos dados</i>	23
1.5.5 <i>Apresentação da estrutura analítica</i>	24
2 ANÁLISE	25
2.1 Objeto do estudo	25
2.2 Caracterização do ambiente externo	28
2.2.1 <i>Forças legais</i>	28
2.3 Micro ambiente externo e interno	30
2.3.1 <i>Micro ambiente externo</i>	30
2.3.2 <i>Micro ambiente interno</i>	31
2.3.2.1 <u>Ambiente organizacional</u>	32
2.3.2.2 <u>Gestão de pessoas</u>	32
2.3.2.3 <u>Ambiente de marketing e comercialização</u>	32

2.3.2.4 Ambiente de análise financeira.....	33
2.4 Análise do ambiente.....	35
2.4.1 Fatores críticos de sucesso.....	35
2.4.2 Posição competitiva com base nas 5 Forças de Porter.....	36
2.4.3 Oportunidades e Ameaças (externas) e Pontos Fracos e Fortes (internos).....	37
2.5 Construção de cenários.....	39
3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	41
3.1 Análise dos resultados	41
3.2 Sugestões propostas	50
4 CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	53
5 ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO.....	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	59
APÊNDICE B – FLYER	60

1 INTRODUÇÃO

Observando-se no dia a dia a movimentação financeira dos associados e usuários da Cooperativa de Crédito Sicoob Transcredi, de Concórdia SC nos diversos sistemas possíveis, percebe-se que boa parte das transações ainda ocorre por meio do uso do talão de cheques. Este hábito não se altera mesmo com o rápido avanço da tecnologia, permitindo que as transações sejam realizadas de forma mais segura, rápida e cômoda com a utilização de alternativas de pagamento e movimentação financeira. A partir disto, este trabalho tem como objetivo compreender quais os motivos que induzem os clientes de uma cooperativa de crédito, a optarem pela utilização do talão de cheques. Busca-se também com este estudo propor alternativas a cooperativa pesquisada e seus clientes, objetivando como consequência minimizar os custos gerados para a cooperativa pela utilização dos talões de cheque.

1.1 Especificações do problema

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico competitivo e imprevisível, associados às mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e culturais, sendo assim a gestão estratégica é um dos principais desafios para os gestores, que devem gerenciar estratégias continuamente para garantir a saúde financeira da instituição.

Tendo em vista que os integrantes do grupo são colaboradores de uma cooperativa de crédito, com a intenção de melhorar os processos internos, verificou-se a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre os meios de pagamento utilizados pelos associados atualmente. Neste estudo analisou-se mais especificamente o talão de cheques que comparado às demais formas de pagamento, mostra ser o que se deve ter uma maior atenção, isso devido a existir meios mais avançados que proporcionam maiores vantagens e menos custos a cooperativa, dando assim um maior retorno ao associado.

Branco (2016) menciona que há relatos de que os romanos teriam inventado o cheque 352 anos antes de Cristo. Outras informações dão conta de que o cheque teria sido criado na Holanda, por volta do ano de 1.500, quando as pessoas começaram a depositar seu dinheiro em caixas. Porém, a certeza é que os talões de

cheque vêm perdendo espaço no mercado. O estudo também cita duas falas importantes, a primeira do economista Gilberto Braga (2016), professor de finanças da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas IBMEC, onde concorda que o cheque traz riscos superiores aos das opções mais modernas, e destaca também a segurança evoluída dos cartões de crédito e débito com a introdução do chip. E, na visão de Walter Farias (2016), diretor de operações da Federação Brasileira dos Bancos, os países avançados em transações eletrônicas continuam utilizando o cheque. Segundo ele, ao se analisar países mais desenvolvidos que o Brasil em termos de transações, eles utilizam muito ainda. Deste modo, ele acredita que apesar da diminuição que já vem ocorrendo, não venha a ser extinto.

Diante deste contexto, este estudo pretende responder à seguinte questão: Como minimizar os custos e riscos operacionais que são gerados para os bancos/cooperativas pelo uso do talão de cheques?

1.2 Objetivos

Neste item serão destacados o objetivo geral e os objetivos específicos que pretendem ser atingidos com a execução deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Propor alternativas aos associados de uma cooperativa de crédito que substituam a utilização dos cheques.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar a quantidade de associados que fazem uso do talão de cheque.
- b) Identificar os motivos pelos quais estes associados ainda utilizam cheques.
- c) Analisar informações referentes aos custos com a emissão do cheque.
- d) Apresentar soluções de acordo com as necessidades identificadas.

1.3 Justificativa

Este trabalho se justifica pelo fato dos integrantes do grupo compor o quadro de colaboradores da cooperativa de crédito objeto desta pesquisa, nestes moldes,

tem-se como intuito contribuir por meio deste estudo com o alcance das metas e objetivos da instituição financeira objeto da pesquisa. Por se tratar de uma cooperativa onde os sócios participam dos resultados e tendo como um de seus valores a melhoria contínua e a transparência de gestão, o acesso às informações é facilitado e a comunicação acessível com o associado, foram pontos relevantes para a decisão desse projeto.

Com base nisso, verifica-se que na instituição objeto da pesquisa existe uma preocupação com os custos que a utilização do talão de cheque gera, tendo em vista que este meio de pagamento continua sendo procurado mesmo com a oferta aos clientes de outros meios de pagamentos mais seguros e eficientes.

Com o incentivo da utilização dos demais meios de pagamento como, por exemplo, transferência eletrônica, cartões de crédito e débito, boletos bancários entre outros, o associado e a cooperativa terão maior segurança e rentabilidade, este processo também será o foco deste trabalho, pois se reduz o risco de fraude, clonagem, devoluções, além disso, proporciona maior praticidade e agilidade nas transações financeiras.

1.4 Fundamentação teórica

Nesta seção pretende-se explorar o conceito sobre gestão estratégica e gestão de custos, objetivando também, fazer uma breve explicação referente ao cooperativismo de crédito e as formas de pagamentos mais utilizadas atualmente.

1.4.1 Gestão estratégica

A gestão estratégica surgiu com a finalidade de superar uma das principais barreiras apresentadas pelo planejamento estratégico: sua implementação, dentre as causas apontadas estava sua dissociação da realidade organizacional. A gestão estratégica possibilita um processo de ação gerencial sistêmica e contínua, visando assegurar a organização, simultaneamente o senso de direção e continuidade em longo prazo, além de flexibilidade e agilidade no dia a dia (BETHLEM, 1999).

Sendo que hoje a estratégia representa um instrumento de grande importância para preparar a organização a fim de enfrentar ambientes distintos da atualidade, em um mercado competitivo e cheio de desafios, utilizando as

competências os recursos e qualificações dentro da empresa, de forma sistematizada e objetiva (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007). Em contrapartida, quando se fala em estratégia ainda não se tem um conceito definido, pois existem várias interpretações (BHALLA et al, 2009).

Existem discussões acerca das concepções teóricas sobre estratégia, que variam das mais convencionais, as quais consideram estratégia como sendo uma atividade lógica, racional e sequencial (CHANDLER, 1962), as mais dinâmicas, acreditam que estratégia está diretamente relacionada aos fatores culturais, aos níveis de educação, política e poder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Para Certo (1993, p. 06), gestão estratégica pode ser definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. Para Barney e Hesterly (2007), é considerada uma atividade inerente e integrada aos demais processos organizacionais. A participação e o envolvimento, nesta perspectiva, são essenciais, porque significam que todos os participantes deverão compartilhar seu significado, pressupostos e propósitos de maneira idêntica. A construção do futuro organizacional envolve direta ou indiretamente, todos os seus colaboradores segundo as peculiaridades de cada organização e nas possibilidades de suas contribuições.

A gestão estratégica se destaca dentre as áreas do campo de gestão, pois é através dela que os gestores das empresas constroem um conjunto de ações gerenciais, para que a partir disso possam integrar ao seu meio e direcionar o melhor caminho para o desenvolvimento da empresa, possibilitando o alcance dos objetivos e da missão (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

Na visão de Bethlem (2009), a gestão estratégica tem várias funções, uma delas é a de proporcionar maior interação na organização com seu meio ambiente, a partir de uma prospecção em uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais direcionada dos objetivos futuros. Outra função é estabelecer foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e práticas de valores. Além disso, é função também da gestão estratégica determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente.

Apesar de sua importância, na visão de Boyd, Finkelstein e Gove (2005), a gestão estratégica ainda apresenta inúmeras contradições e um campo de estudo

ainda imaturo, com pouca concordância e baixos níveis de produtividade. Isso explica o porquê ainda existem várias definições sobre mesmo conceito.

Desta forma, é de extrema importância, inerente ao desenvolvimento das sociedades cooperativas uma gestão estratégica eficiente, onde a tomada de decisão é o processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação dentre vários outros. Seguindo esta linha de raciocínio e para melhor conhecimento, a seguir será abordado um pouco sobre gestão de custos que é um pilar essencial para essa tomada de decisão, sendo uma ferramenta estratégica para o aumento de competitividade das empresas em geral.

1.4.2 Gestão de custos

De acordo com Bornia (2002) custos são medidas monetárias utilizadas para medir o ônus das organizações, fazem parte do processo de decisão das empresas, em que dependem destas informações para seguir diretrizes que visam os lucros das organizações. Na grande maioria dos casos os contadores são os responsáveis pela coleta das informações e estão envolvidos na análise dos resultados, juntamente com os dirigentes da organização.

Para Pinotti (2003) a separação de custos fixos e variáveis é fundamental para a empresa no momento de tomada de decisão, sendo que quando o planejamento é de curto prazo, levam-se em consideração os custos variáveis e no planejamento de longo prazo devem ser analisados os custos fixos. Os custos diretos referem-se aos processos em que o objeto construído necessita de rateio, já os custos indiretos são compartilhados por mais de um objeto. Os custos diretos nem sempre são variáveis, e os custos indiretos não são necessariamente fixos (PINOTTI, 2003).

Segundo Callado et al (2004) a grande maioria dos proprietários de micro e pequenas empresas não dominam a gestão de custos. Este fator é decorrente da baixa alfabetização da sociedade e falta de interesse em realizar uma administração profissional. Em consequência a isso, os empresários não conseguem um cálculo efetivo dos custos unitários dos produtos fabricados ou vendidos, levando uma falsa impressão de lucro e bom desempenho. Desta forma, a formação do preço fica prejudicada, pois em alguns casos obtêm-se um lucro extraordinário, e em outras situações acaba-se obtendo prejuízo. Atrair uma política de preços eficiente

proporciona informações suficientes para formação de margem de lucro, capital de giro e prazo de vendas.

Martins (2003) enfatiza que conhecer os custos da empresa é de suma importância para saber se determinado produto está sendo rentável para a instituição, ou até mesmo tomar decisões para torná-lo rentável. É necessário modernizar a contabilidade de custos para proporcionar informações mais rápidas e precisas, levando em consideração a volatilidade do mercado consumidor e a necessidade de antecipar-se aos fatos. Sendo assim, conhecer os fatores que tornam a instituição rentável ou não, é considerado indispensável.

De acordo com Shank e Govindarajan (1995), a gestão estratégica de custos refere-se a uma análise ampla onde as informações obtidas devem ser utilizadas para ter algum tipo de vantagem competitiva de mercado. Empresas que possuem melhor desempenho na gestão de custos conseguem vantagem sobre seus concorrentes, pois obtêm maior lucratividade e crescimento.

Um exemplo é o sistema cooperativo de crédito que, por não ter fins lucrativos consegue aplicar aos associados taxas de juros mais baixas e ainda distribuir os lucros no final de cada período, explicando assim o crescimento contínuo que vem alcançando ano a ano. No próximo tópico será feita uma abordagem breve sobre o sistema cooperativista, seu diferencial entre as demais financeiras e bancos, com informações do crescimento deste segmento.

1.4.3 Cooperativa de crédito

O cooperativismo de crédito está se destacando no mercado financeiro, que por meio das cooperativas de crédito oferece a oportunidade para a população de obter atendimento personalizado, buscando atender as necessidades de cada cidadão e visando a integração financeira, BACEN (2017). Percebe-se que a influência do setor tem proporcionado desenvolvimento socioeconômico de forma sustentável contribuindo para a movimentação da economia, outro ponto relevante é de que essas instituições financeiras oferecem produtos e serviços competitivos, trazem aos associados à possibilidade de serem donos do negócio e não apenas clientes, o que torna o interesse pela cooperativa mais atrativo, (MENEZES, 2012).

O cooperativismo de crédito vem apresentando um crescimento acentuado no Brasil nos últimos anos, mostrando grande evolução na quantidade de pontos de

atendimento para associados, na estrutura patrimonial, nos depósitos e empréstimos. Esse crescimento é notável principalmente nas regiões Sul, Sudoeste e parte do Centro-Oeste (SOUZA; MEINEN, 2010).

Em meio ao crescimento do cooperativismo de crédito, as cooperativas vêm se destacando com a diferenciação no atendimento, a preocupação com o associado em oferecer soluções financeiras adequadas, destacando-se a questão da não visão do lucro, mas sim a cooperação entre os sócios e a distribuição das sobras (lucro líquido) do ano aos seus associados. Para Assaf (2001, p. 80) as cooperativas de crédito podem ser classificadas como instituições financeiras não bancárias, “voltadas a viabilizar créditos aos seus associados, além de prestar determinados serviços”.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras, que têm por objetivo a prestação de serviços financeiros para os associados, como por exemplo, a concessão de crédito, captação de recursos por meio de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, custódia de cheques, pagamento e recebimento de convênios com instituições financeiras, entre outras operações estabelecidas (PINHEIRO, 2003).

O início de uma cooperativa se dá com a formação e incremento de sua estrutura patrimonial, baseada no capital social. Neste modelo de organização, é dever do associado contribuir com o patrimônio da cooperativa, integralizando quotas-partes ao associar-se e em sua permanência na cooperativa, em contrapartida aos benefícios que colherá tanto operacionais quanto associativos (MEINEN; PORT, 2012).

Os associados, além de contribuírem para o capital, neste modelo devem operar com sua cooperativa, já que estes são os “donos” do empreendimento e recebem a devida recompensa por fazerem parte da cooperativa. As vantagens são percebidas no dia a dia, por meio da qualidade do atendimento, pelas taxas mais atrativas, e no final do ano, quando é realizada a distribuição do resultado proporcionalmente às operações realizadas no período, bem como a remuneração de suas quotas partes de capital (MEINEN; PORT, 2012).

Diante da realidade do cooperativismo, um dos papéis dos diretores e colaboradores das cooperativas é manter o associado informado de todos os produtos e serviços oferecidos, vantagens e desvantagens, enfim, passar

transparência do negócio, a fim de que todos os envolvidos possam atingir seus objetivos de forma satisfatória.

Verifica-se assim, que o sistema cooperativo de crédito está preocupado em oferecer o melhor ao seu associado, prevalecendo a segurança e a praticidade nas transações. No próximo item serão abordado breves informações acerca dos principais meios de pagamentos, tendo como principal ponto o talão de cheques que é o objeto do estudo deste projeto.

1.4.4 Instrumentos e meios de pagamento

O sistema de pagamento é um conjunto de normas, padrões e instrumentos que interligam e processam as transações entre os agentes econômicos, os bancos e o Banco Central. Um pagamento pode ser definido como a transferência de recursos de um pagador para um recebedor, ou seja, uma liquidação de operação realizada entre partes em um negócio e isso só pode ser feito com intermédio do uso de um instrumento de pagamento. Segundo Ghiggi (2012) os instrumentos de pagamentos são divididos em duas categorias, são elas, ordem de débito e ordem de crédito. Na ordem de débito o comando de pagamento é iniciado pelo beneficiário, ou recebedor do crédito, e na ordem de crédito pelo pagador. Um exemplo do primeiro é o cheque, cujo processo de liquidação é aberto pelo beneficiário, um segundo é Transferência Eletrônica Disponível (TED) que é iniciado pelo pagador.

Atualmente são utilizados basicamente cinco instrumentos de pagamento, estes que possuem diferentes características no que diz respeito a natureza das transações, prazos de liquidação e formas de compensação. São eles: moeda, cheque, transferência de crédito, débito automático, cartões de pagamento: débito, crédito, pré-pago.

1.4.4.1 Moeda

A moeda atual passou por diversos estágios, desde uma pré-economia monetária até a moeda escritural atual, no início as trocas ocorriam diretamente com mercadorias. Em um segundo estágio, a economia passou a utilizar uma mercadoria

padrão, que se pode chamar moeda mercadoria. Passou-se então para um novo estágio com uma moeda simbólica, a partir de um largo uso de moedas, surgiu à moeda escritural que pode ser transformada em outros ativos e vice-versa (COSTA JUNIOR, 2002).

Na Idade Média, surgiu o costume de se guardar os valores com ourives (pessoa que negociava objetos de ouro e prata), este como garantia entregava um recibo que, com o tempo passaram a ser utilizados para efetuar pagamentos, circulando de mão em mão e dando origem à moeda de papel. No Brasil, os primeiros bilhetes de banco, precursores das cédulas atuais, foram lançados pelo Banco do Brasil, em 1810. Tinham seu valor preenchido à mão, tal como, hoje, fazemos com os cheques. Com o tempo, da mesma forma ocorrida com as moedas, os governos passaram a conduzir a emissão de cédulas, controlando as falsificações e garantindo o poder de pagamento. (BACEN, 2017)

Atualmente quase todos os países possuem seus bancos centrais, encarregados das emissões de cédulas e moedas. A moeda de papel evoluiu quanto à técnica utilizada na sua impressão. Hoje a confecção de cédulas utiliza papel especialmente preparado e diversos processos de impressão que se complementam, dando ao produto final grande margem de segurança e condições de durabilidade (BACEN, 2017).

1.4.4.2 Cheque

O cheque é uma ordem de pagamento, em papel, do emitente para o banco onde ele tem conta corrente, com o objetivo de pagar determinada quantia em dinheiro ao beneficiário. O cheque foi um instrumento importante de pagamento do século XX, seja para pequenas liquidações, seja para grandes quantias, tinha tal importância que era considerado um cartão de visita do portador. Até a década de 80, tendo em vista a tecnologia da época, era uma forma eficiente de movimentar a conta corrente e liquidar obrigações, pois era necessário somente carregar algumas folhas em branco, em vez de estar carregando várias unidades de papel moeda (PEDROSO, 2011).

O uso do cheque apresenta muitas vantagens: facilita a movimentação de grandes somas; economiza o tempo que tomariam para ser contadas; diminui

possibilidade de roubos, além de impedir o entesouramento do dinheiro em espécie. Temos também os cheques especiais, garantidos até determinado limite, acertado entre o banco e o cliente (BACEN, 2017).

Entretanto, com a constante evolução tecnológica bancária o cheque está cada vez menos utilizado, sendo substituídos pelos meios eletrônicos, instrumentos estes que se caracterizam por liquidar as obrigações no mesmo dia em que a ordem é efetuada pelo pagador e por serem irrevogáveis, ao contrário do cheque que pode demorar até dois dias para compensar, correndo risco de não se completar a operação, onerando aos bancos e aos beneficiários. Além disso, os meios eletrônicos são seguros, ágeis e práticos, conquistando cada vez mais penetração no cotidiano dos usuários e comerciantes. (PEDROSO, 2011).

1.4.4.3 Transferência de crédito

A transferência de crédito é uma ordem de pagamento feita com a finalidade de creditar valores ao beneficiário. As instruções de pagamento interbancárias transitam do banco do pagador (remetente) para o banco do beneficiário (destinatário) por intermédio de um sistema de liquidação (GHIGGI, 2012).

As transferências de crédito interbancárias efetuadas por pessoas físicas e pessoas jurídicas não bancárias compreendem a transferência eletrônica disponível TED, e o documento de crédito DOC. A principal diferença entre a transferência de crédito feita via TED e a via DOC é que a primeira é disponibilizada para o favorecido no mesmo dia, geralmente ocorrendo em poucos minutos após a emissão da correspondente ordem pelo remetente. Já o DOC é liquidado pelo valor líquido no dia seguinte da compensação. A grande vantagem da TED é a possibilidade de transferência de recursos de uma conta corrente para a de outro cliente em outro banco, em agência de qualquer localidade do país, ficando o recurso imediatamente disponível para o destinatário (PEDROSO, 2011).

1.4.4.4 Débito automático

É um instrumento de pagamento em que o pagador autoriza previamente (ao seu banco ou ao beneficiário) um débito em sua conta corrente, em geral para

liquidações de obrigações periódicas, tais como contas de luz, água, telefone e seguros (GHIGGI, 2012).

1.4.4.5 Cartões

O uso de moedas e cédulas está sendo substituído cada vez mais por pequenos cartões de plástico. Instituições financeiras, bancos e um crescente número de lojas oferecem a seus clientes cartões que podem ser usados na compra de grande número de bens e serviços, inclusive em lojas virtuais através da internet. Os cartões não são dinheiro real, simplesmente registram a intenção de pagamento do consumidor, o cartão de crédito surgiu nos Estados Unidos na década de 20 (BACEN, 2017).

Atualmente no mercado são encontrados vários tipos de cartões de pagamento, sendo que os mais utilizados são os cartões de crédito e débito, havendo ainda os cartões de lojas e os pré-pagos.

a) Cartão de crédito e débito: O cartão de crédito é o instrumento de pagamento eletrônico de varejo que permite ao seu portador adquirir bens e serviços nos estabelecimentos credenciados, além da possibilidade de saque na rede conveniada. O titular do cartão de crédito não paga juros quando as compras são pagas até o vencimento, a relação entre o emissor do cartão e o portador é regida por um contrato de adesão. O portador do cartão recebe mensalmente a fatura na qual estão demonstradas as despesas efetuadas, podendo efetuar o pagamento pela sua totalidade, sem incidência de juros, ou optar pelo pagamento parcial, respeitando o determinado valor mínimo, financiando o restante até o vencimento da próxima fatura. O cartão de débito é o instrumento eletrônico de pagamento que permite quitar contas de bens e serviços através de débito no ato da compra, diretamente da conta bancária do seu portador. Este cartão sempre é emitido pela instituição financeira onde seu portador mantém conta e pode ser utilizado nos estabelecimentos comerciais que contam com máquinas apropriadas para a realização de transferências eletrônicas, normalmente o débito na conta do titular é feito no momento do pagamento e no dia seguinte é feito o pagamento pelo emissor, as credenciadoras que repassam o valor da transação aos comerciantes descontando a taxa de intercâmbio (PEDROSO, 2011).

b) Cartões de lojas e cartões pré-pagos: Cartões de lojas funcionam como um cartão de crédito vinculado a um único estabelecimento comercial, podendo ser utilizado somente nas suas dependências. Este tipo de cartão geralmente é utilizado por grandes redes varejistas, supermercados e lojas de departamentos, algumas vantagens são descontos e maiores prazos oferecidos por estas empresas. Já os cartões pré-pagos, são cartões que já vem com cargas de crédito previamente definidas, são utilizados para pagamentos de serviços ou compras de produtos como, por exemplo, temos cartões telefônicos, refeição, alimentação, combustível, transporte e pedágio (PEDROSO, 2011).

Sendo assim, pretende-se aprofundar o conhecimento sobre o talão de cheques, seus riscos e desvantagens referentes aos outros meios de pagamento e os motivos pelos quais os associados da cooperativa de crédito continuam utilizando esta forma de pagamento.

1.5 Metodologia

Esta seção apresenta a abordagem metodológica utilizada na pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise dos dados.

1.5.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho foi elaborado utilizando o método de abordagem quantitativa que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto para a coleta quanto para o tratamento dos dados. Esse procedimento é superficial na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que seu objetivo principal é o comportamento geral dos acontecimentos (BEUREN et al, 2010).

De acordo com o objetivo do trabalho a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Para Gil (2010), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou experiência. A grande contribuição das pesquisas descritivas é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida. Cervo e Bervian (2002) complementam relatando que a pesquisa descritiva desenvolve-se principalmente nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

Os delineamentos quanto à execução desta pesquisa, em direção ao atendimento de seus objetivos, estabelecem-se por meio de pesquisa documental, pois serão utilizados relatórios internos que contenham informações sobre dados de utilização do cheque e os custos gerados. Segundo Gil (2010 p. 30), “a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como, assentamento, autorização, comunicação, etc.”.

Quanto ao método de pesquisa, a mesma caracteriza-se como um *survey* ou levantamento, pois foi elaborada uma pesquisa com associados para fins de obter informações que não constam nos relatórios, este tipo de pesquisa é realizada por meio da interrogação direta a um grupo de pessoas do qual cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2010).

Quanto ao recorte temporal, a pesquisa é classificada como de corte transversal, isso quer dizer que a coleta de dados acontecerá em um só momento, desse modo, tentando analisar o estado de uma ou mais variáveis num determinado momento (SAMPIERI, 2010).

1.5.2 Descrição da população e amostra

O objeto da pesquisa refere-se a uma cooperativa financeira que possui duas agências em Concórdia, Santa Catarina e uma agência em Erechim, Rio Grande do Sul. A cooperativa até o mês de junho de 2017 possuía em seu quadro social o total de 12.912 associados, entre pessoas físicas e jurídicas, homens e mulheres, crianças, adolescentes, de todas as idades sendo uma cooperativa de livre admissão, pois não tem restrição quanto à disponibilização de produtos e serviços.

Este estudo foi realizado com o objetivo de propor alternativas aos associados do Sicoob Transcredi que substituam a utilização do talão de cheques para que se tenha como consequência uma redução de custos na cooperativa e um melhor resultado ao final do exercício. Diante disso foi aplicada uma pesquisa no período de abril a junho de 2017 com o propósito de identificar o perfil dos associados que ainda utilizam com frequência o talão de cheques e o motivo pelo qual fazem uso deste meio de pagamento.

A pesquisa foi aplicada a uma amostra de 2800 associados que segundo o sistema de entrega de talão de cheques retiraram talão de cheques na cooperativa do dia 01/01/2016 até 31/06/2017 que foi a data de conclusão da pesquisa,

escolheu-se estas datas como base por deduzir os associados que retiraram talões antes desta data são prováveis a não estarem mais utilizando este meio de pagamento, as pessoas convidadas a responderem o questionário foram escolhidas de acordo com seu enquadramento no objetivo do projeto, considerando-se a oportunidade de contato nas agências ou contato direto com os pesquisadores via aplicativo Whatsapp.

A amostra ideal foi identificada através da calculadora amostral de Santos, 2017, onde foi constatado que para a pesquisa tivesse efetividade seria necessário uma quantidade mínima de 338 pesquisas respondidas, objetivo este atingido pois conforme descrito no item 3.1 onde será apresentado a análise dos resultados foram no total 342 pesquisas respondidas com êxito e 17 que contiveram falta de informações.

A fórmula de cálculo utilizada por Santos (2017) é:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Cabe salientar que o erro amostral é a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor, frequentemente o valor definido é 5%. E o nível de confiança é a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa, frequentemente o nível de confiança utilizado nas pesquisas é de 95% (SANTOS, 2017).

1.5.3 Procedimentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi estruturado com o objetivo de avaliar o motivo pelo qual os associados da cooperativa de crédito localizada em Concórdia-

SC e Erechim – RS fazem o uso do talão de cheques tendo em vista os atuais meios de pagamentos mais eficientes. A primeira etapa do questionário teve por objetivo identificar o perfil do respondente em relação à classificação sendo pessoa física ou jurídica, em qual das agências este possui conta, qual seu gênero, faixa etária, escolaridade e ramo da atividade que trabalha atualmente.

Na segunda parte, pretendeu-se coletar informações sobre o nível de utilização do talão de cheques, há quanto tempo utiliza, com qual frequência, e principais motivos que fazem o respondente optar por este meio de pagamento. O questionário utilizado foi criado pelos integrantes do grupo levando em consideração a experiência por situações vivenciadas no dia a dia. O questionário se constitui por um meio rápido de obtenção de informações, de baixo custo e atende às necessidades da pesquisa, além de poder ser aplicado de várias formas, como: individualmente, em grupo, e de forma online.

A aplicação do questionário (Apêndice A) foi realizada de duas formas: impressos, nas agências da cooperativa e online, enviadas aos associados via aplicativo Whatsapp. O período de aplicação da pesquisa teve seu início no mês de abril de 2017 e seu encerramento em junho do mesmo ano, com aplicação de forma simultânea, por meio das 03 (três) agências da cooperativa: agência do centro de Concórdia; agência no bairro São Cristóvão/Concórdia e na agência da cidade de Erechim-RS, as pessoas enquadradas na amostra pré selecionada, e via Whatsapp por meio da ferramenta Google Forms.

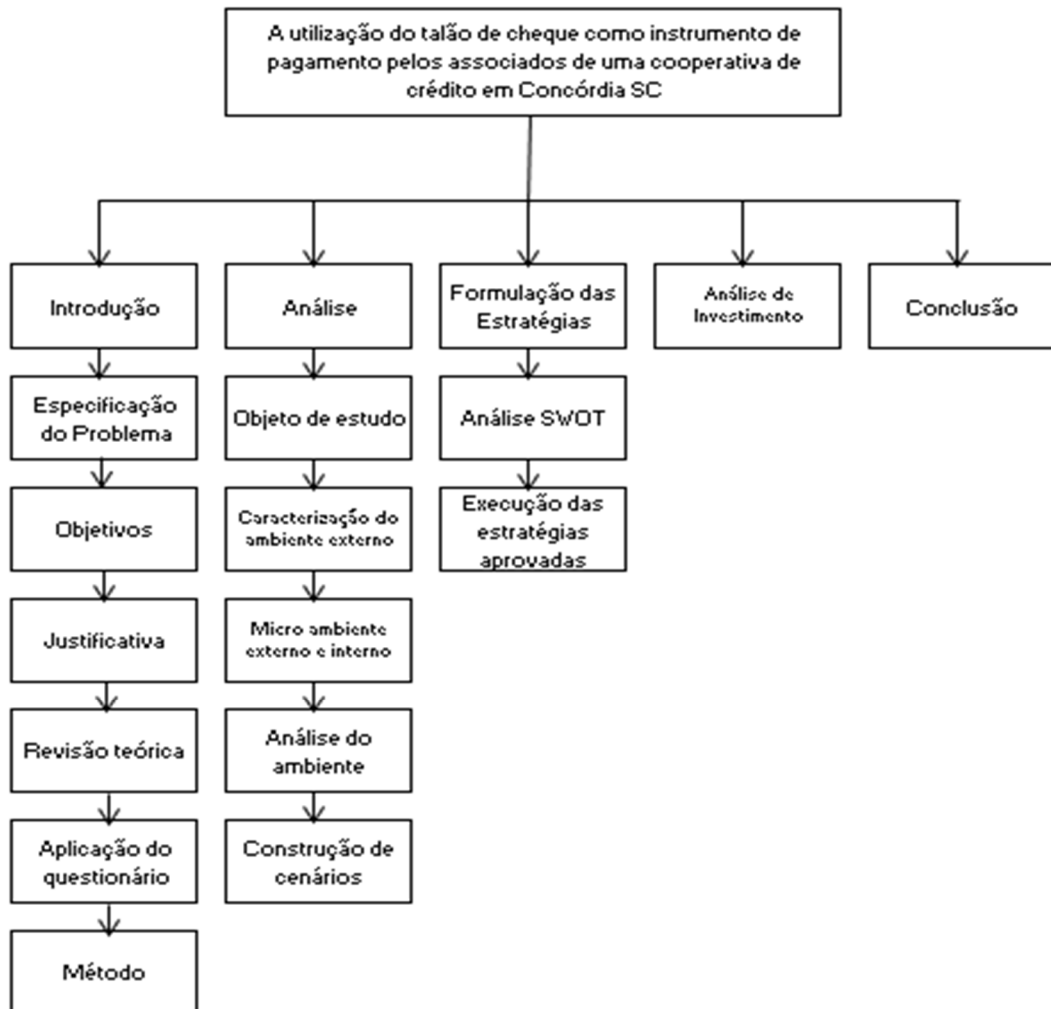
É importante salientar que a aplicação nas agências ocorreu de várias formas, como por exemplo, na entrega de talões, atendimento caixa, atendimentos normais e até no uso dos terminais de autoatendimento (ATM), tendo o cuidado para a mesma ser aplicada somente a associados que fazem parte da amostra, ou seja, associados que retiraram talão na cooperativa desde o mês de janeiro de 2016 até junho de 2017 e também para não ocorrer o erro de duplicidade de respostas de um mesmo entrevistado, pois esse fato poderia afetar negativamente o resultado da pesquisa.

1.5.4 Forma e análise dos dados

As informações do questionário foram analisadas quantitativamente e expostas em gráficos, para melhor visualização e interpretação das respostas.

1.5.5 Apresentação da estrutura analítica

Figura 1- Estrutura Analítica



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

2 ANÁLISE

Foi realizada uma análise da organização como um todo, incluindo uma visão geral do seu ambiente externo e interno, e também sobre o segmento em que a mesma está inserida, a fim de que se pudesse avaliar de forma precisa a situação ou o momento em que a empresa encontra-se.

2.1 Objeto do estudo

A cooperativa de crédito em estudo adota em seu CNPJ a seguinte denominação: Cooperativa de Crédito de Empresários, situada na Rua do Comércio, 207 no centro de Concórdia - Santa Catarina. Esta teve seu início no ano de 2000 onde uma comissão formada por pessoas da área de transporte de cargas, liderada por Ana Rauber Balsan, considerando a necessidade de acesso a recursos financeiros mais baratos, começaram a fazer os primeiros contatos para criação de uma cooperativa de crédito. Acreditando ser o cooperativismo o caminho certo para reduzir custos em suas atividades.

O objetivo da cooperativa desde seu início foi proporcionar por meio da mutualidade, assistência financeira aos associados, a educação cooperativista, bem como a prestação de serviços inerentes à sua condição de instituição financeira. Depois de providenciada toda a tramitação necessária para que a Sicoob Transcredi iniciasse suas atividades, a partir de 01 de Março de 2001, a mesma abre suas portas para atendimento aos transportadores de toda a região.

A primeira sede da Cooperativa era localizada na Travessa Lamonatto, em Concórdia, e contava com apenas uma funcionária. Mais tarde, em março de 2003, com a necessidade de adquirir um espaço maior, o Sicoob Transcredi mudou-se para o Edifício Pedro Rogério Garcia e obteve a primeira sede própria, a evolução da Cooperativa, de seu número de associados e operações, revelou a necessidade de mais uma vez ampliar o espaço físico da sua Sede, desta forma em 2009 a Cooperativa adquiriu um prédio de 2.048 metros quadrados, localizada no centro da cidade e no início de 2011 a mesma inaugurou seu primeiro PAC (Ponto de Atendimento Cooperativo), na cidade de Erechim - RS, e em 2015 seu segundo PAC, este também na cidade de Concórdia localizado no bairro São Cristóvão a fim de ficar próximo a empresas de transportes daquela região.

Hoje, o Sicoob Transcredi conta com uma base forte de associados (cerca de 13 mil) e possui um patrimônio de mais de 19 milhões de reais. As conquistas e o bom desempenho desta cooperativa, a colocam entre as melhores do estado de Santa Catarina, sendo exemplo de atuação segura e responsável, levando à sociedade os benefícios e vantagens que o cooperativismo proporciona. A constante profissionalização dos colaboradores, para melhorar os processos e o atendimento, são prioridades para a cooperativa. Na Sicoob Transcredi o associado não é cliente, mas sim, proprietário. Recebe os resultados, tem voz na tomada de decisões e apoio nas transações financeiras, com facilidades de crédito.

O Sicoob está presente em todo território Brasileiro e, é o maior sistema cooperativo de crédito do país.

A cooperativa de crédito disponibiliza aos seus associados produtos e serviços, a fim de possibilitar que os mesmos concentrem suas movimentações, sem a necessidade de procurar outra instituição. Entre os principais estão: cartões de crédito, consórcio para imóveis, veículos, motos e serviços, conta corrente, conta salário, investimento em aplicação RDC - Recibo de Depósito Cooperativo, linhas de crédito em geral, previdência privada, procapcred, seguro de vida, veículos e residencial, talão de cheques, transferências (DOC, TED).

O setor de atividade em que o Sicoob Transcredi se enquadra é a prestação de serviços. Ela está constituída na forma jurídica de Cooperativa de Crédito de Empresários. A missão é o que define o significado da existência da organização, porque ela existe e os motivos pelos quais foi criada, uma missão bem elaborada norteia as decisões da gerência e as ações dos colaboradores, para que estejam engajados e busquem coletivamente o alcance dos objetivos.

Terence (2002, p. 92) diz que “para estabelecer qual é a missão da empresa, a equipe deve delimitar a razão de ser, as realizações, os recursos da empresa e suas atividades futuras”. Verifica-se que a empresa precisa ter um motivo para existir caso contrário ela não poderá planejar o seu futuro.

A missão do Sicoob Transcredi atualmente se define como:

“Gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do Cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico dos associados e suas comunidades”.

Sendo assim, após definida a missão da organização, que aponta a sua razão de ser quanto empresa, deve-se definir a visão que busca direcionar as ações da

organização em relação ao seu futuro. A visão de uma organização é uma ideia predominante do que a organização pretende ser nos próximos anos, é por meio desta que ela mostra onde a empresa está e onde ela quer chegar. Qualquer organização precisa ter um objetivo para se manter sempre em atividade, e conseqüentemente conseguir atingi-los. Terence (2002, p. 93) diz que “a definição da visão (aonde a empresa quer chegar) mostrará para os agentes em qual direção a empresa seguirá e os orientará”.

A visão da empresa é tão importante quanto à missão, ela deve ser exposta para que todos os colaboradores devam estar cientes de onde ela quer chegar em seu futuro próximo.

Como visão o Sicoob Transcredi define:

“Ser reconhecida pelos sócios, como a melhor opção financeira sustentável propulsora do desenvolvimento econômico e social em sua área de ação”.

Johnson (2007, p. 49) comenta que “a visão é a posição futura desejada para a organização. É uma aspiração em torno da qual o estrategista pode tentar focar a atenção e a energia dos membros da empresa”. Sendo assim, a visão torna mais explícito o que a empresa quer, além de auxiliar no planejamento estratégico.

Após a definição da missão e visão a organização deve estruturar seus valores, que nortearão as ações de seus colaboradores e suas práticas, quanto empresa no mercado competitivo. Os valores devem espelhar os padrões de comportamento que a organização gostaria que os colaboradores seguissem.

Oliveira (2011, p. 67) comenta que “os valores representam um conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas suas principais decisões”. Para a Sicoob Transcredi é essencial que todos estejam alinhados com base nos seguintes valores: Transparência na gestão séria e responsável; Comprometimento com a sociedade na prestação dos serviços; Ética e respeito nos negócios corporativos; Qualidade no atendimento dos associados; Desenvolvimento dos gestores e colaboradores e Melhoria contínua de processos internos.

Tendo a organização definido sua missão, visão e valores, agora veremos qual o público alvo que se identifica com o que foi apresentado.

O público alvo da cooperativa são as pessoas jurídicas enquadradas em pequenos, microempresários, e microempreendedores atuantes em quaisquer segmentos de mercado, e as pessoas físicas sócios de empresas, funcionários ou

autônomos. O principal foco está nas empresas e pessoas consolidadas, com boa índole. Os perfis dos clientes são aqueles que buscam por meio da cooperação, auxílio financeiro ou maior rentabilidade na aplicação de seus recursos. Utilizam-se também de produtos e serviços com taxas atrativas e atendimento personalizado.

A busca pela associação acontece com intensidade, pois, os sócios podem participar das principais decisões que são tomadas e também recebem participação nos lucros obtidos através das operações realizadas junto a cooperativa. No tópico a seguir serão demonstradas as caracterizações diante do ambiente interno e externo a cooperativa.

2.2 Caracterização do ambiente externo

2.2.1 Forças legais

Na análise do ambiente externo da empresa, no que diz respeito às forças legais, foram destacados três itens muito importantes que são: legislação trabalhista, legislação ambiental e legislação comercial. Se tratando de legislação trabalhista CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, cujo principal objetivo é regulamentar as atividades trabalhistas tanto na relação aos direitos do trabalhador como também em suas obrigações, tendo a mesma validade ao empregador, a cooperativa de crédito recebe o apoio da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) e Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) que são instrumentos normativos que atuam no senso entre trabalhadores e empregadores, criando obrigações e direitos entre as partes que norteiam em conjunto com a legislação trabalhista a relação de crescimento e desenvolvimento do cooperativismo de crédito entre as partes.

Se tratando de legislação ambiental, toda empresa deve estar licenciada no IBAMA, onde este licenciamento é uma obrigação previa a instalação de qualquer empresa ou atividade. As principais diretrizes para a execução do 32º licenciamento ambiental estão na Lei 6.938/81 e nas Resoluções CONAMA nº 001/86 e nº 237/97, (IBAMA, 2016). O Sicoob Transcredi possui uma política de sustentabilidade que está alinhada ao cuidado com o meio ambiente, os colaboradores são orientados e monitorados nas ações do dia a dia como, por exemplo, no destino correto do lixo, na economia de copos plásticos que, para isso acontecer, cada colaborador ganhou um copo de porcelana personalizado, também, são feitas ações de recolhimento de

pilhas e baterias para o correto destino das mesmas, e no mês de setembro de 2017 foi realizada uma palestra com o responsável pelo Consórcio Itá para conscientizar os colaboradores das boas práticas de sustentabilidade, neste dia foram distribuídas mudas de vários tipos de plantas.

Outro fator influente em relação ao ambiente externo é o desenvolvimento que novas tecnologias vêm transformando o ambiente de todas as organizações, este processo obriga as empresas a rever os modelos de gestão e analisar a necessidade da implantação de inovações tecnológicas. Essas inovações ajudam na otimização dos processos e criam novas oportunidades de emprego. A cooperativa está sempre em busca de inovações, tendo em vista a redução de custos operacionais, a melhoria dos processos, etc. Essas inovações afetam diretamente a comercialização dos produtos e serviços comercializados no dia a dia.

Com dados obtidos por meio do setor de recursos humanos do Sicoob Transcredi, a cooperativa conta atualmente com 84 (oitenta e quatro) funcionários, com idade entre 17 a 65 anos, destes 14 (quatorze) são estagiários de ambos os sexos. A cooperativa se destaca pela cultura de desenvolvimento de pessoas, pois nos processos de recrutamento e seleção é preferível a contratação de estagiários para que estes se desenvolvam dentro da cooperativa e futuramente possam assumir níveis de cargos superiores.

O Sicoob Transcredi está localizado nas cidades de Concórdia, oeste de Santa Catarina e Erechim no Rio Grande do Sul. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), a Cidade de Concórdia possui 68.621 habitantes e sua população estimada para 2017 é de 73.766 habitantes, quanto ao salário médio mensal este em 2015 era de 2,6 salários mínimos por habitante em relação a proporção de pessoas ocupadas que era de 43% (IBGE 2015). Quanto à cidade de Erechim no Rio Grande do Sul, segundo IBGE (2010) a população no último censo era de 96.087, e o estimado para 2017 é de 103.437 habitantes, o salário médio mensal em 2015 era de 2.5 salários mínimos em relação a proporção de pessoas ocupadas que fica de 42,5%. Através destes dados analisa-se que o sul é uma região com grande crescimento econômico e potencial para empresas de vários segmentos de atuação.

2.3 Micro ambiente externo e interno

O microambiente é a união das variáveis externas, que não podem ser controladas como, por exemplo, a política, a concorrência, os fornecedores, e as variáveis internas, neste caso elas podem ser controladas como a produção, os setores financeiro, comercial, marketing, recursos humanos a produção e as estratégias de marketing.

2.3.1 *Micro ambiente externo*

O microambiente externo é composto por fatores próximos à cooperativa que afetam a capacidade da instituição de atender os seus associados. Para minimizar os efeitos causados por esses fatores, é muito importante o engajamento da organização. Os principais aspectos que fazem parte do microambiente externo são compostos por:

a) Fornecedores: Trata-se de um elo importante na composição da instituição, pois provem os recursos necessários para a cooperativa fornecer seus produtos e serviços aos seus associados.

A cooperativa tem como prática controlar e monitorar os depósitos à vista (depósitos em conta corrente) e à prazo (aplicações financeiras), procurando pulverizar a entrada dos recursos a fim de garantir a estabilidade dos recursos disponíveis.

É essencial que os gestores acompanhem o fluxo de reposição destes recursos, e devem estar atentos aos problemas que possam afetar este ciclo e a satisfação dos clientes.

b) Associados: A instituição deverá conhecer seus clientes, ficar o mais próximo possível para poder extrair o número maior de informações a seu respeito, estudar o comportamento econômico e cultural para ser mais assertivo na comercialização dos produtos e serviços, gerando satisfação e garantindo aderência dos mesmos junto à organização.

Essa prática faz parte da cultura da cooperativa, onde os colaboradores procuram atender os associados da melhor forma criando um bom relacionamento e como consequência disso a fidelização dos mesmos.

c) Concorrentes: São organizações que possuem produtos ou serviços similares aos que a cooperativa oferece aos seus associados, é necessário estar atendo a forma que estão se posicionando no mercado, área de atuação e marketing.

Diariamente a cooperativa procura desenvolver ações estratégicas de divulgação e campanhas específicas dos produtos e serviços, desta forma torna-se cada vez mais atrativa para seus associados e para a sociedade. A concorrência legal proporciona crescimento a ambas organizações, pois buscam aperfeiçoar os produtos e serviços para melhor servir seus clientes.

2.3.2 Micro ambiente interno

Este ambiente sofre interferências e pressão do macro ambiente, está ligado a todos os departamentos da organização, juntamente com os pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, além dos fatores ligados ao microambiente externo. Alguns fatores tomam posição de destaque na composição deste microambiente, como:

a) Recursos Humanos: Este setor deve estar engajado com a filosofia da instituição, pois cabe a ele gerir o capital intelectual da organização, e por ser intangível torna-se mais complexo o entendimento e mensuração no momento da tomada de decisão. A cooperativa segue a política de cargos e salários, esta política auxilia os colaboradores a observar o setor que estão atualmente e onde querem chegar. Atrelada a esta política a cooperativa habitualmente possui recrutamento interno, valorizando o capital humano interno.

b) Localização: Esse aspecto pode ser um diferencial de expansão da empresa, pois torna a marca mais visível, acessível e próxima dos seus consumidores. Atualmente a cooperativa possui três agências, a sede fica localizada em Concórdia, no centro da cidade, possui uma excelente estrutura física, outra agência localizada estrategicamente no bairro São Cristóvão em função de uma grande demanda de associados estarem com suas empresas implantadas na BR 153, e não ter nenhuma cooperativa naquela região, a outra agência está localizada em Erechim no Rio Grande do Sul.

Isso demonstra que a cooperativa se preocupa com a localização e a imagem da cooperativa.

c) Recursos Financeiros: É importante respeitar o orçamento financeiro oferecido, mensalmente estes orçamentos são controlados pelos setores responsáveis na cooperativa, visando o crescimento sustentável, otimizando os recursos oferecidos, proporcionando maior eficiência e melhores resultados.

2.3.2.1 Ambiente organizacional

O ambiente organizacional é composto por todos os elementos que integram a organização, como: estrutura física, comportamentos culturais, missão, visão, tecnologias e capacidade produtiva. Cada indivíduo possui competências distintas e capacidades diferentes de posicionar-se diante de algumas situações.

2.3.2.2 Gestão de pessoas

A administração de recursos humanos é uma associação das habilidades, técnicas, comportamentos que visam a potencialização do capital humano. Para isso é necessária a capacitação, participação desenvolvimento e envolvimento do quadro de colaboradores da instituição. Este setor é diferente do departamento de RH da empresa, mesmo seguidamente confundido, cada um deles desempenham diferentes atividades dentro da organização. Esta atividade deverá ser desempenhada pelos gestores e diretores, pois necessita ter capacidade de liderança perante o grande grupo. O capital humano é considerado o mais valioso pela cooperativa, pois entendem que ao oferecer estrutura de conhecimento, capacitação e oportunidade de crescimento, o indivíduo dará o máximo para atingir os resultados esperados, visando seu crescimento pessoal e profissional.

2.3.2.3 Ambiente de marketing e comercialização

De forma geral, no século passado, a grande maioria dos bens e serviços eram desenvolvidos e oferecidos sem pensar nos clientes, pois para estes haviam poucas opções de escolha no mercado. Não existia a preocupação em saber o que o consumidor estava necessitando, apenas lançava o produto no mercado e esperava-se ser consumido. Só obtinham resultado nesta forma de oferta, pois os

consumidores possuem baixo conhecimento, dificuldade de comunicação e nível baixo de exigência.

Nos tempos atuais, com a globalização, possibilidade de compra em qualquer lugar do mundo, cabe ao Marketing o papel de tornar os produtos e serviços mais visíveis e criar a necessidade de compra em seus consumidores. Com o elevado grau de concorrência, e a baixa diversificação dos produtos, o sucesso de venda vem da forma que os mesmos são oferecidos ao mercado. Além de vender, é necessário ser consultor de venda, oferecendo ao cooperado o que ele realmente está procurando, proporcionando satisfação e aderência a empresa. A cooperativa conta com o setor de marketing como seu aliado, auxiliando na divulgação dos produtos e serviços, dando suporte nas estratégias de vendas e potencializando as campanhas, sendo indispensável.

2.3.2.4 Ambiente de análise financeira

Em análise às atividades envolvendo os talões de cheque da Cooperativa Sicoob Transcredi, verificou-se que, no momento 13 (treze) pessoas estão envolvidas no processo.

São praticadas atividades como impressão de relatórios de compensação de cheques, análises das contas que não possuem saldo, resgates automáticos de aplicações, conferência de assinaturas de cheques a compensar, ligação para associados para confirmação de emissão, arquivamento de talões, devolução de cheques, reapresentação de cheques motivo 11, conferência de cheques de outros bancos e cooperativas, carimbos em cheques devolvidos.

São trabalhadas em torno de 21 (vinte e uma) horas por dia, que são divididas entre os 13 (treze) funcionários envolvidos nas operações de cheques, que fica em torno de 1 (uma) hora e 61 (sessenta e um) minutos cada, totalizando no mês 462 (quatrocentos e sessenta e duas) horas. Com base no valor total mensal da folha de pagamento da Cooperativa, o valor da hora trabalhada por colaborador é em média de R\$ 31,53 (trinta e um reais e cinquenta e três centavos), se calculado com as horas trabalhadas, verifica-se que o custo com o cheque no mês fica em média de R\$ 14.569,03 (quatorze mil quinhentos e sessenta e nove reais e três centavos), se calculado no ano o valor total em média fica em R\$ 174.828,37 (cento e setenta e

quatro mil, oitocentos e vinte e oito reais e trinta e sete centavos), conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Custo de funcionários relacionados a cheque

TABELA DE DADOS	
Quantidade total de funcionários	80
Quantidade de funcionários envolvidos nas atividades relacionadas ao cheque	13
Horas trabalhadas / mês por funcionário	200 horas
Horas trabalhadas com cheque / dia	21 horas
Média de dias úteis trabalhados no mês	22 dias
Horas trabalhadas com cheque / mês	462 horas
Valor médio hora	R\$ 31,53
Custo horas trabalhadas / mês	R\$ 14.569,03
Custo horas trabalhadas / ano	R\$ 174.828,37

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Além dos custos operacionais, existe o custo com compensação das folhas de cheques e a taxa de milheiro, no período de janeiro de 2017 a setembro de 2017, foram gastos em média R\$ 6.679,22 (seis mil seiscentos e setenta e nove reais e vinte e dois centavos), sendo total do custo nesse período de R\$ 60.117,47 (sessenta mil, cento e dezessete reais e quarenta e sete centavos) conforme tabela abaixo:

Tabela 2 - Custos gerais com cheques

Mês	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17
QTD Cheques Compensados	14.520	11.867	16.015	13.390	15.318	14.170	14.511	15.377	14.128
Custos comp.	R\$ 0,45	R\$ 0,45	R\$ 0,45	R\$ 0,45	R\$ 0,45	R\$ 0,45	R\$ 0,45	R\$ 0,45	R\$ 0,45
Total custo comp.	R\$ 6.534,00	R\$ 5.340,15	R\$ 7.206,75	R\$ 6.025,50	R\$ 6.893,10	R\$ 6.376,50	R\$ 6.529,95	R\$ 6.919,65	R\$ 6.357,60
Taxa por milheiro	14,96	14,96	14,96	14,96	14,96	14,96	14,96	14,96	14,96
QTD	15	12	16	13	15	14	15	15	14
Custos milheiro	R\$ 217,22	R\$ 177,53	R\$ 239,58	R\$ 200,31	R\$ 229,16	R\$ 211,98	R\$ 217,08	R\$ 230,04	R\$ 211,35
Total custos + milheiro	R\$ 6.751,22	R\$ 5.517,68	R\$ 7.446,33	R\$ 6.225,81	R\$ 7.122,26	R\$ 6.588,48	R\$ 6.747,03	R\$ 7.149,69	R\$ 6.568,95

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Diante disso, realizando uma média dos custos operacionais, custos da compensação e taxa de milheiro a cooperativa possui um custo total no ano de R\$254.979,01 (duzentos e cinquenta e quatro mil, novecentos e setenta e nove reais e um centavo). Verificou-se que além desses custos elevados, o cheque apresenta alguns riscos de fraudes, através de cheque clonado ou roubo de malotes.

A utilização do cheque ainda pode ser considerada uma forma de pagamento que se mantém, na maioria das vezes em pequenas cidades, porém os meios eletrônicos de pagamento vêm aumentando, seja pelo custo, agilidade, segurança ou legislação.

2.4 Análise do ambiente

As empresas precisam monitorar o ambiente envolvente, analisando-o continuamente e avaliando a sua posição competitiva face às empresas rivais.

2.4.1 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são pontos chaves em uma empresa, e quando são bem executados podem garantir o atingimento do objetivo da empresa. Segundo Serra et al. (2014) esses fatores podem ser definidos como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo num determinado segmento de negócios.

A empresa estudada possui os seguintes fatores críticos de sucesso:

a) Excelência no atendimento: Oferece treinamentos e grupos de estudos aos colaboradores que reforçam e capacitam a excelência ao atendimento, este fator é considerado de extrema importância para a cooperativa e muito debatido entre os colaboradores que são engajados a este propósito da empresa, Isso é comprovado através de dois indicadores, um deles é o de índice de indicação na abertura de conta, em 2017, 80% dos novos associados ficaram sabendo da cooperativa através da indicação de outros sócios. O outro indicador é o índice de satisfação dos associados apontada através de uma pesquisa realizada em 2015, onde 99% dos associados registraram que estão satisfeitos com a cooperativa.

b) Baixas taxas de juros: Diferencial da cooperativa se comparados aos bancos, às taxas de juros são menores e atrativas, está sendo considerada uma alternativa para os associados. De acordo com dados mensais do Banco Central do Brasil, os juros cobrados pelas cooperativas de crédito são sempre menores do que os do mercado para quase todas as modalidades de crédito, isso porque essas instituições não visam lucro.

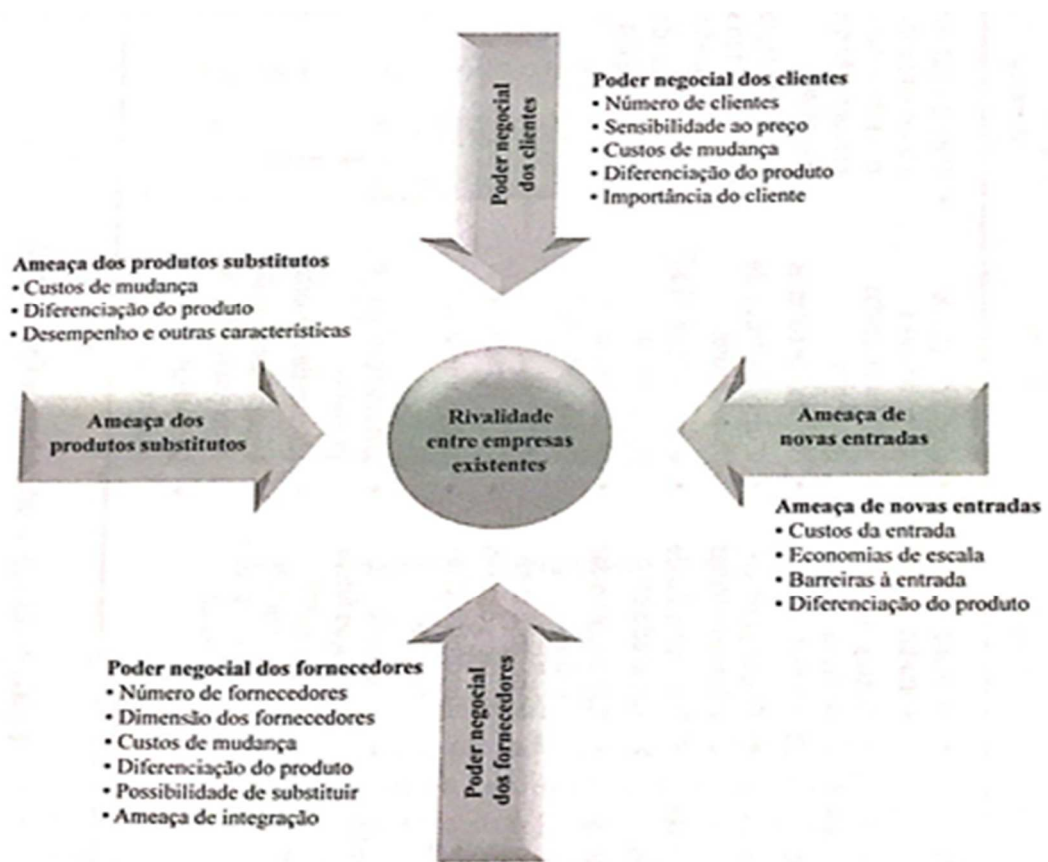
c) Rentabilidade: Conforme informação do Sicoob SC/RS, a cooperativa Sicoob Transcredi, por dois anos consecutivos ocupa o primeiro lugar em “rentabilidade para o associado”, entre as cooperativas do Sicoob de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. De acordo com a Presidente do Sicoob Transcredi, Ana Rauber Balsan, “a cooperativa tem uma gestão voltada para defender os interesses dos cooperados, atribuindo garantia e rentabilidade aos investimentos dos associados”.

A cooperativa em estudo possui em evidencia os seus fatores críticos de sucesso e busca se aperfeiçoar cada vez mais, se destacando pelo comprometimento com a sociedade.

2.4.2 Posição competitiva com base nas 5 Forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter é essencial para que uma empresa consiga determinar de que forma deve se posicionar no mercado.

Figura 2 - Modelo das cinco forças competitivas



Fonte: Serra et al (2014).

Em análise ao ambiente externo da cooperativa, verifica-se que as ameaças estão presentes no dia a dia e cada vez mais visíveis diante do cenário atual como segue: competição com outras cooperativas, surgimento de financeiras oferecendo dinheiro fácil, crise econômica, crise política, grande divulgação na mídia, com inúmeras propagandas por parte da concorrência, aumento do número de pessoas inadimplentes, produtos oferecidos e comercializados por outras instituições que não estão disponíveis pela cooperativa, tecnologias que os concorrentes oferecem acima do que é oferecido pelas cooperativas.

- a) Ameaça dos produtos substitutos: São produtos que não são os mesmos oferecidos pela empresa, porém atende a mesma necessidade. Na cooperativa esta força se aplica geralmente quando há evolução tecnológica referente a algum produto ou serviços prestados. Deste modo a cooperativa procura sempre estar alinhada a estes avanços para manter-se competitiva no mercado.
- b) Poder negocial dos fornecedores: Pode ser chamado também de poder de barganha dos fornecedores. Esta força não é visualizada como influência competitiva no cenário do Sicoob Transcredi.
- c) Ameaça de novas entradas: Esta força se trata dos novos concorrentes que surgem, nesta situação a cooperativa se preocupa em fidelizar seus associados e fortalecer a marca Sicoob Transcredi
- d) Poder negocial dos clientes: Pode ser também tratado como poder de barganha dos clientes, nesta força a cooperativa tem vantagem, pois a maioria dos produtos e serviços oferecidos possuem valores tabelados o que não abre margem para negociação, já em casos de taxas que podem ser negociadas a cooperativa deixa claro a qualidade do serviço prestado, bem como o pós venda oferecido pela mesma.
- e) Rivalidade entre as empresas existentes: Esta é a mais significativa das forças, pois é difícil um negócio que não possui concorrentes. O Sicoob Transcredi procura se destacar entre os concorrentes oferecendo um atendimento diferenciado e qualificado, e preço justo.

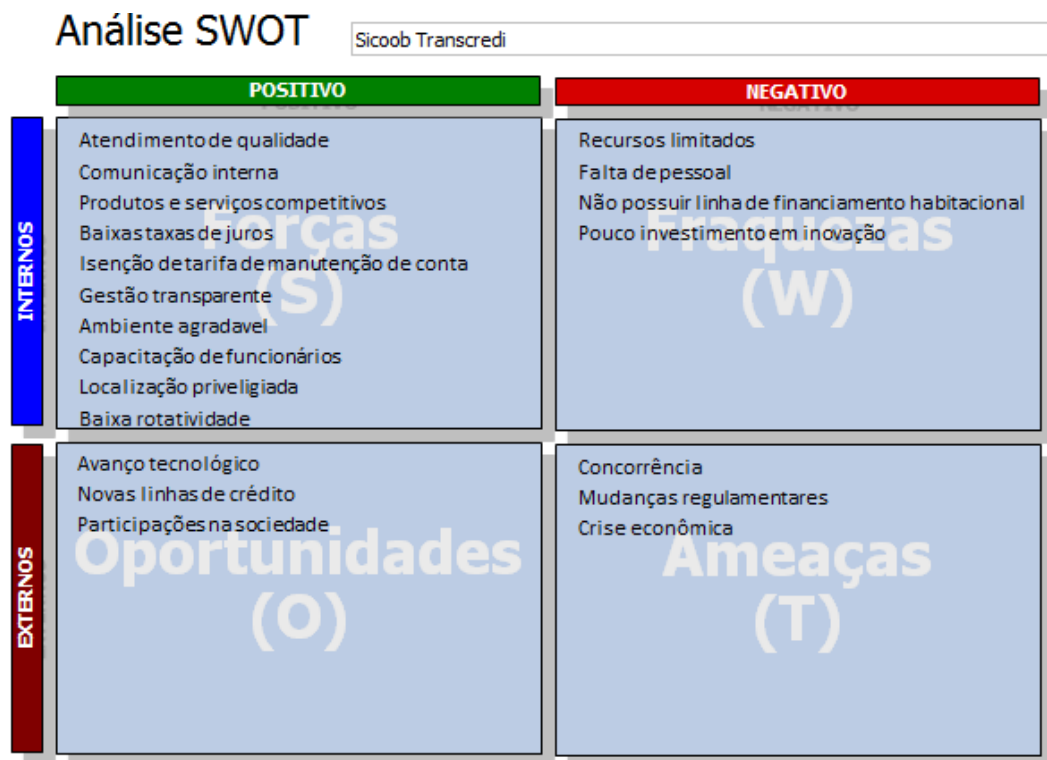
2.4.3 Oportunidades e Ameaças (externas) e Pontos Fracos e Fortes (internos)

Uma ferramenta que é muito utilizada para fazer análise de cenários ou ambientes é a matriz SWOT. Segundo Serra et al, (2014, p.155):

A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação de estratégia das empresas. A análise SWOT foi desenvolvida nos anos 1960 por Kenneth Andrews e Ronald Christensen, professores de Harvard Business School, e difundiu-se mais fortemente a partir da década de 1970, tanto no meio acadêmico como empresarial, sendo atualmente utilizada para analisar empresas, indústrias, países e mesmo programas específicos.

Por meio da análise SWOT fica simples a identificação de possíveis estratégias, e analisar os fatores internos e externos que são determinísticos. Diante destas estratégias a organização conseguirá proteger-se das ameaças e aproveitar melhor as oportunidades, ou até mesmo converter ameaças em oportunidades.

Figura 3 - Análise SWOT do Sicoob Transcredi



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

As oportunidades devem ser levantadas pela empresa, pois o sucesso depende da maneira como cada gestor lida com as reações e exigências do mercado, com base nisso, segue relação de oportunidades identificadas na cooperativa Sicoob Transcredi.

As pessoas estão cada vez mais conectadas a internet e as empresas estão se preocupando em desenvolver novas plataformas de atendimento que atenda

esse público, com o objetivo de atingir o emocional do associado, este comportamento é perceptível na mídia através de propagandas. Apresentam produtos que estejam relacionados à saúde e lazer (ênfase maior no que já temos e criação de novas linhas), bancos com taxas de juros cada vez maiores, foco no desenvolvimento sustentável, empresas que praticam e elaboram projetos, são bem vistas pela sociedade, pois demonstram preocupação com as futuras gerações, essa atividade é uma maneira de atrair as pessoas.

Os pontos fortes da cooperativa são primordiais e essenciais para o sucesso da organização. A Cooperativa em estudo possui diversos pontos fortes e marcantes, indicadores de sucesso os produtos e serviços competitivos, taxas menores, isenção de tarifas de manutenção de contas, atendimento, gestão transparente e de fácil comunicação, envolvimento da equipe para realizar o planejamento estratégico/equipe proativa, grupos de estudos, ambiente limpo e iluminado, cooperativa sempre aberta a inovar, Incentivo a capacitação dos colaboradores/Sicoob Universidade, Marca Sicoob reconhecida, localização da sede e PAs em pontos estratégicos, colaboradores comprometidos, baixa rotatividade de colaboradores.

2.5 Construção de cenários

A construção de cenários trata basicamente em planejar um futuro onde a empresa está inserida, baseada em situações que podem acontecer. Neste cenário de crise na economia brasileira fica evidente um movimento nas instituições financeiras, cooperativas de crédito, bancos públicos e privados, onde é possível verificar a redução de prazos e linhas de financiamento com elevação de taxas de juros, o que influencia diretamente no acesso a população a serviços e produtos financeiros.

Diante desse cenário as cooperativas de crédito vêm ganhando relevância no atual contexto socioeconômico do país por demonstrarem o seu potencial na promoção da inclusão financeira, diferenciação de produtos e taxas, atendimento personalizado e desenvolvimento das economias locais. Com essas mudanças no mercado o cooperativismo ganha maior importância e vem crescendo num ritmo mais forte em todos os indicadores quando comparado ao conjunto do Sistema Financeiro Nacional.

As cooperativas já ocupam a 6ª colocação no ranking das maiores instituições financeiras do Brasil. A perspectiva é de que o segmento influencie ainda mais as economias regionais nos próximos anos devido à estabilidade financeira e juros mais atrativos para os associados, e as cooperativas de crédito têm ainda muito espaço para crescer no Brasil com um modelo de negócios que pode contribuir de forma sustentável e eficiente para restabelecimento da economia do Brasil. “O Sicoob, maior sistema de cooperativas de crédito do país, está atento à queda da atividade econômica e ansioso para contribuir para sua melhoria. O panorama econômico preocupa, porém, temos convicção que o cooperativismo de crédito está pronto para ajudar na recuperação e crescimento da nação”.

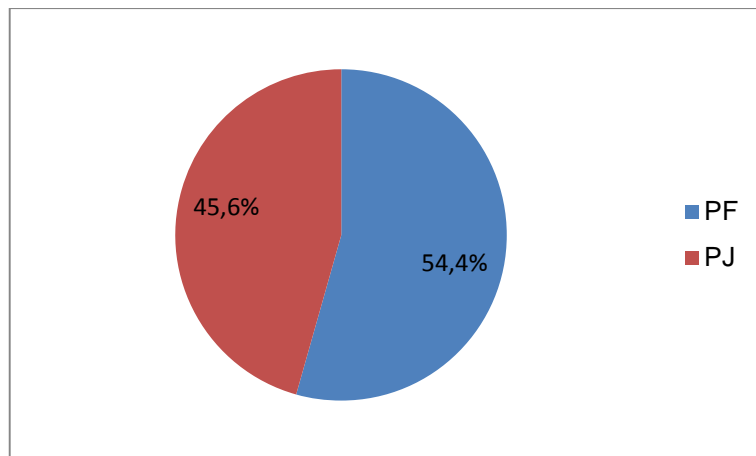
3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Nesta seção, serão apresentados, por meio de gráficos, os resultados obtidos no questionário e a partir da análise dos mesmos as sugestões que foram indicadas a cooperativa, entre as que já foram implantadas e as que estão no planejamento futuro.

3.1 Análise dos resultados

A aplicação dos questionários foi parte fundamental para elaboração do projeto, pois teve como objetivo além de coletar informações de perfil dos entrevistados informações sobre costumes e estilo de vida. A partir dos dados coletados dos questionários aplicados, são apresentadas e analisadas as respostas para cada pergunta elaborada. Partindo da identificação conforme gráfico 1, tipo de conta dos associados entrevistados.

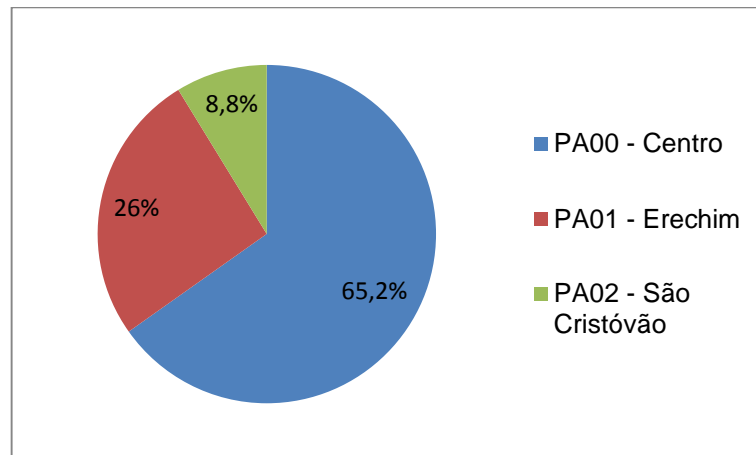
Gráfico 1 - Tipo de conta



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Através deste Gráfico 1 identifica-se que a pesquisa foi aplicada a 54,4% das pessoas que possuem conta pessoa física e 45,6% empresários de contas pessoa jurídica. A partir do gráfico 2, será possível identificar quantidade de associados entrevistados em cada ponto de atendimento.

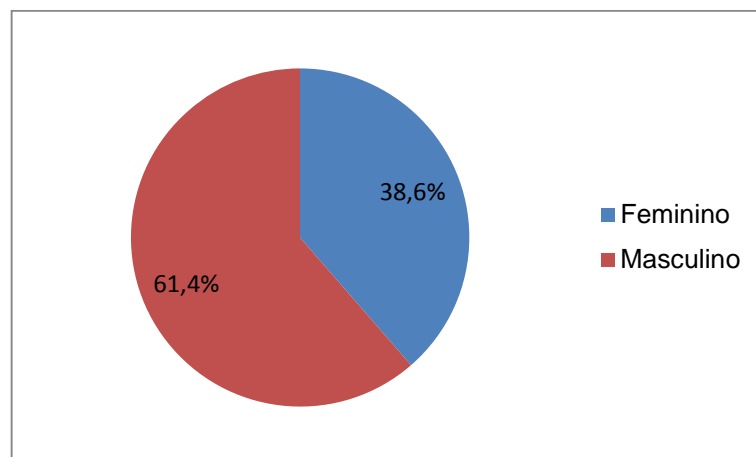
Gráfico 2 - Agência



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O gráfico 2 apresenta que 65,2% dos respondentes possuem conta no PA00, ponto de atendimento de Concórdia localizado no centro da cidade, 26% possuem conta no PA01 agência em Erechim - Rio Grande do Sul, e 8,8% no PA02 agência em Concórdia localizada no bairro São Cristóvão. O gráfico 3, apresenta informações referente ao gênero dos entrevistados.

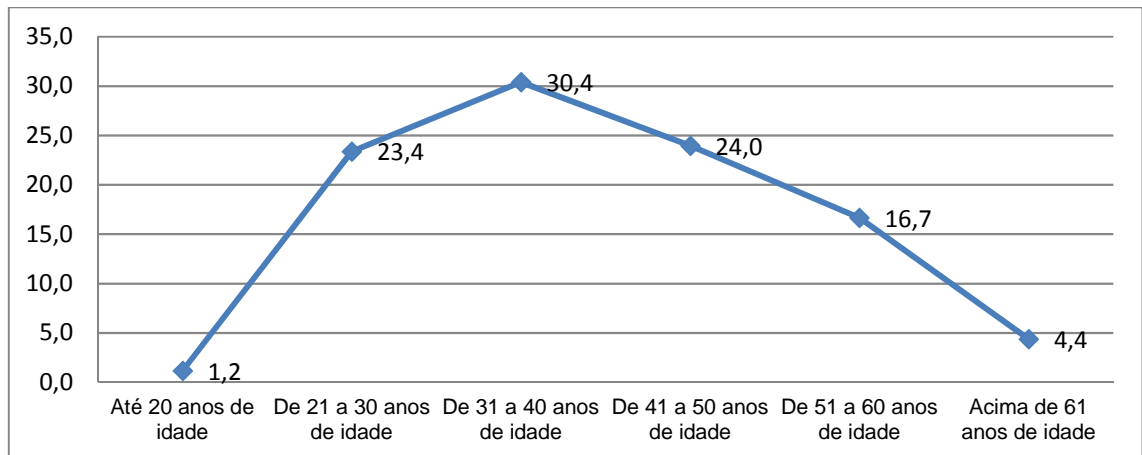
Gráfico 3 - Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O gráfico 3 (gênero), apresenta classificação por gênero dos usuários de talão de cheques respondentes, destes, 61,4% são homens e 38,6% são mulheres. O gráfico 4 apresentará informações referente a idade dos respondentes.

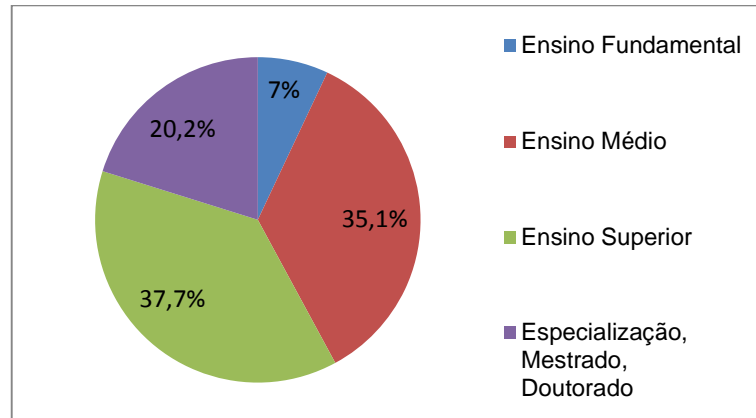
Gráfico 4 - Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Desta forma observa-se que a grande concentração está entre 31 a 40 anos de idade correspondendo a 30,4% dos participantes da pesquisa. O gráfico a seguir, gráfico 5, apresentará informações sobre a escolaridade dos entrevistados.

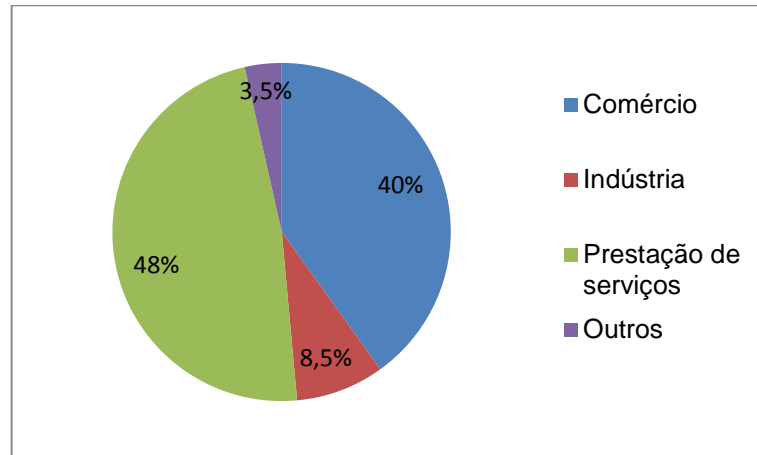
Gráfico 5 - Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se que 37,7% dos respondentes possuem ensino superior completo ou cursando, 35,1% estão ou já concluíram o ensino médio, 20,2% estão em um nível mais avançado como especialização, mestrado ou doutorado e apenas 7% tem apenas o ensino fundamental. Já o gráfico abaixo, gráfico 6, trás informações sobre o ramo de atuação das pessoas físicas e jurídicas entrevistadas.

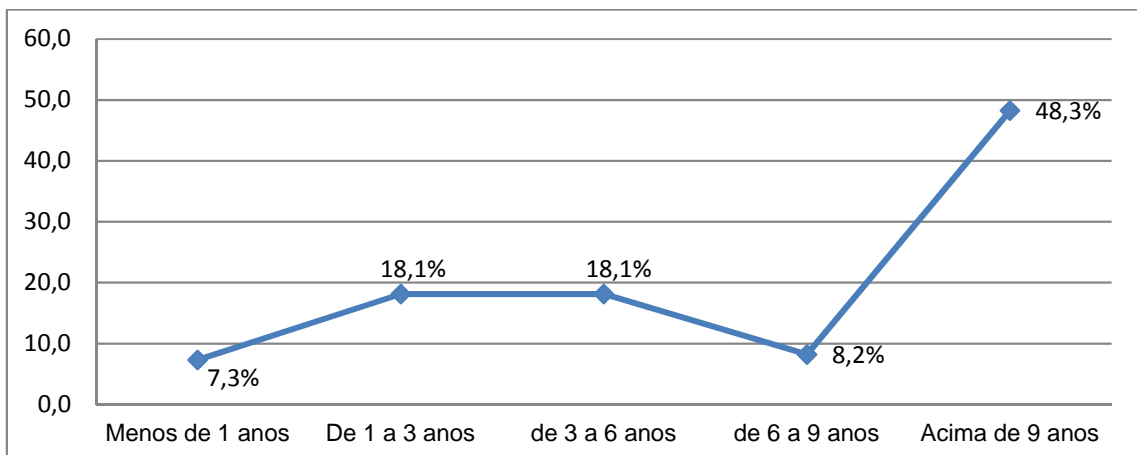
Gráfico 6 - Ramo de atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A pesquisa buscou identificar em qual ramo de atividade o profissional trabalha, ou a empresa do qual o respondente é proprietário está inserida. O gráfico acima (gráfico 6), identificou que a maioria 48% trabalha com prestação de serviços, 40% trabalha com comércio em geral, 8,5% em empresas industriais e 3,5% em outras áreas sendo que entre outros estavam, agricultores, aposentados, servidores públicos e etc. A partir do gráfico 7, apresenta-se informações mais específicas referente ao uso do talão de cheque, o gráfico 7 apresenta informações sobre há quanto tempo os associados entrevistados utilizam o cheque como meio de pagamento.

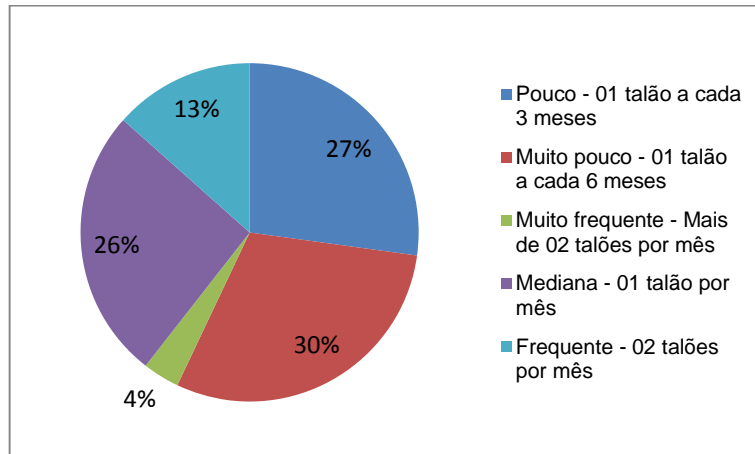
Gráfico 7 - Tempo de uso do talão de cheques



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Este gráfico demonstra há quanto tempo o associado do Sicoob Transcredi utiliza o talão de cheques, percebe-se que a grande maioria 48,3% utiliza a mais de 9 anos. O gráfico 8 demonstrará a frequência com que os entrevistados vão até a cooperativa para retirar talões.

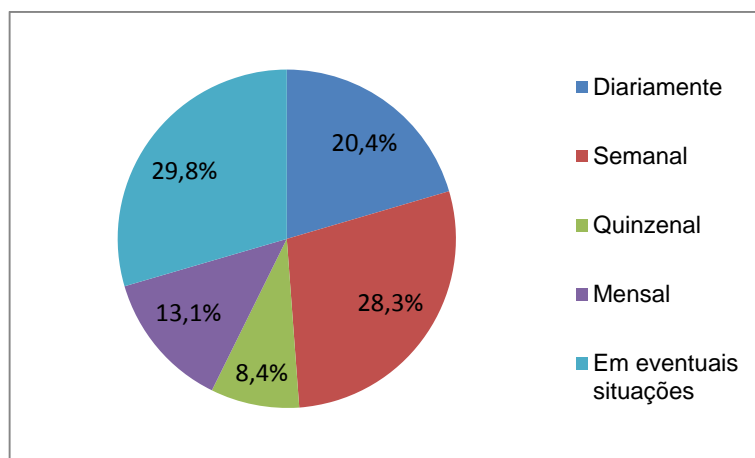
Gráfico 8 - Frequência com que retira seus talões na cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Neste Gráfico 8, verifica-se que 30% dos entrevistados retira 01 (um) talão de cheque a cada 6 (seis) meses, 27% retira 01 (um) talão a cada 03 (três) meses e 26% retira 01 (um) talão por mês. O gráfico 9 apresentará a frequência com que os entrevistados utilizam o cheque para pagamento.

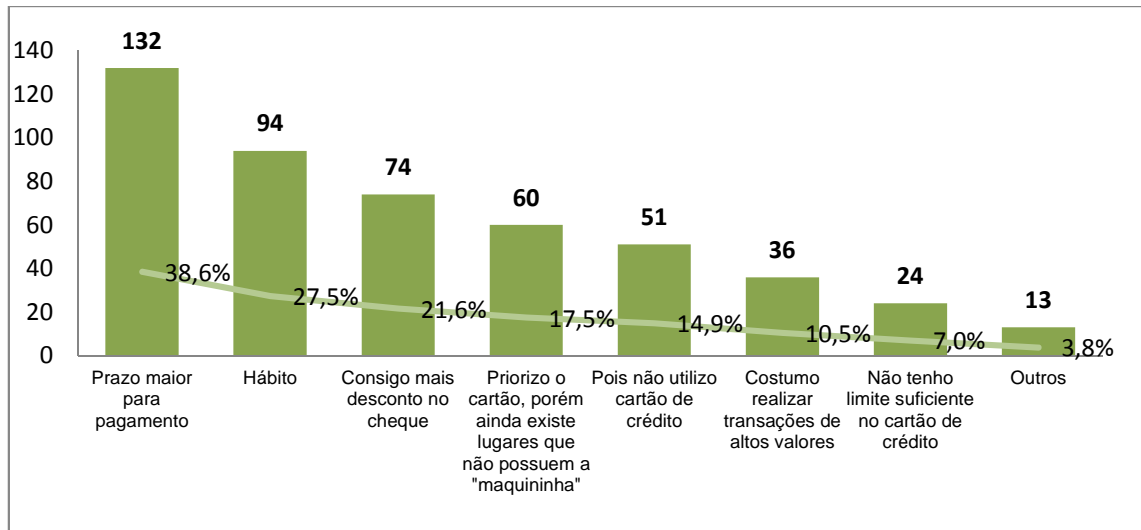
Gráfico 9 - Frequência com que utiliza um cheque



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação à frequência de utilização do cheque (gráfico 9), dos respondentes da pesquisa, 29,8% disseram utilizar em eventuais situações, 28,3% utilizam semanalmente e 20,4% fazem uso diário. O gráfico 10 apresentará os motivos pelos quais os entrevistados mantem o uso do cheque.

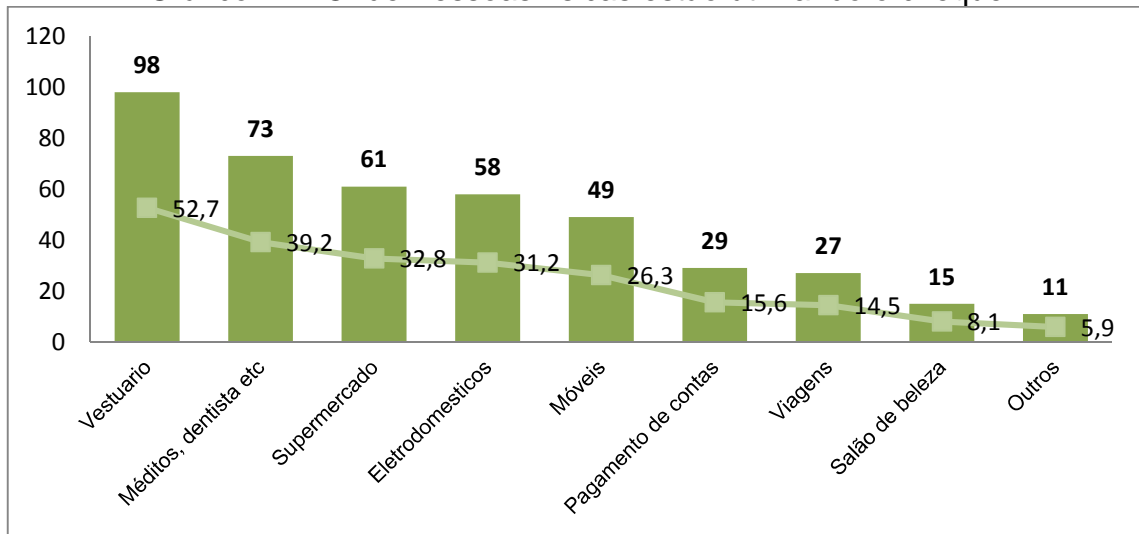
Gráfico 10 - Motivo do uso do cheque



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo desta pergunta era aberto onde o respondente teve liberdade para selecionar quantas opções eram necessárias. Pode-se observar que dos 342 associados respondentes, 132 informaram utilizar o cheque por ter maior prazo para pagamento, 94 associados o que corresponde a 27,5% do total informou utilizar por hábito e 21% disse conseguir mais desconto quando utiliza o cheque. O gráfico 11, apresentará o resultado de uma pergunta feita apenas as pessoas físicas (186 respondentes), com objetivo de identificar onde normalmente elas utilizam o cheque.

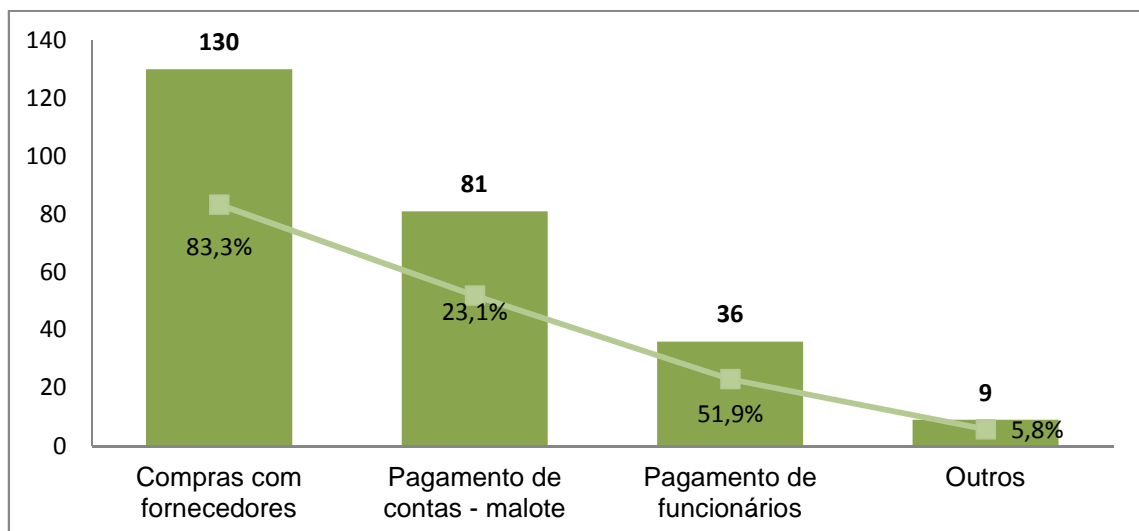
Gráfico 11 - Onde Pessoas físicas estão utilizando o cheque



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Desta forma é possível identificar que 52,7% utilizam para compras de vestuário, 39,2% utilizam na área da saúde em consultórios médicos, dentistas e etc. e 32,8% utilizam no supermercado. O gráfico 12 teve a mesma proposta do gráfico 11, porém, neste momento questionando as pessoas jurídicas respondentes da pesquisa, que equivale a um total de 156 entrevistados.

Gráfico 12 - Onde pessoas jurídicas estão utilizando cheque

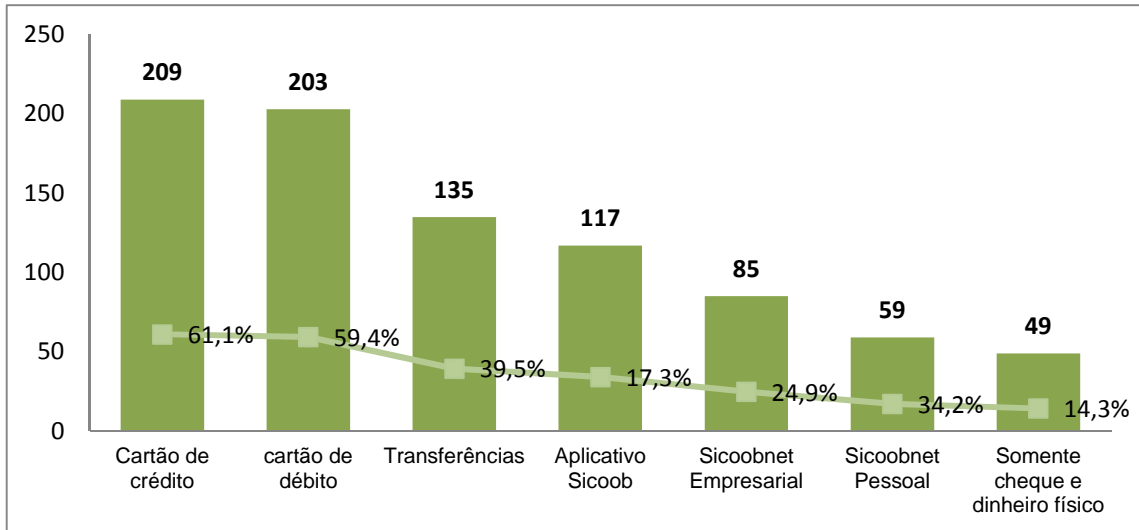


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Destes, 83,3% das empresas alegaram necessitar do cheque para pagamento de compras com fornecedores, 23,1% utilizam também para pagamentos de contas em bancos e 51,9% também utiliza para pagamento de

funcionários e apenas 5,8% das empresas disseram ter mais algum motivo que os façam utilizar o cheque. Os associados também foram questionados sobre o uso de outros meios de pagamento, conforme se apresenta informações no gráfico 13.

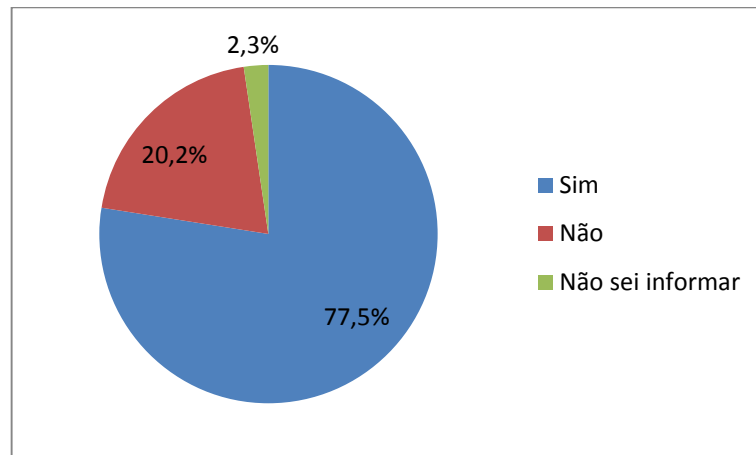
Gráfico 13 - Outros meios de pagamentos utilizados



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Pode-se identificar que 61,1% dos respondentes fazem uso do cartão de crédito, 59,4% fazem uso do cartão na função débito, 39,5% realizam transferências entre contas e apenas 14,4% informaram utilizar apenas o cheque e dinheiro físico como forma de pagamento. Os dados apresentados no gráfico 14, referem-se as informações sobre o uso do cheque pré-datado, que é uma maneira de pagar a prazo por um produto ou serviço, funciona da forma onde o cheque é preenchido normalmente e existe uma data combinada entre o pagador e o recebedor, normalmente esta data fica escrita na própria folha de cheque.

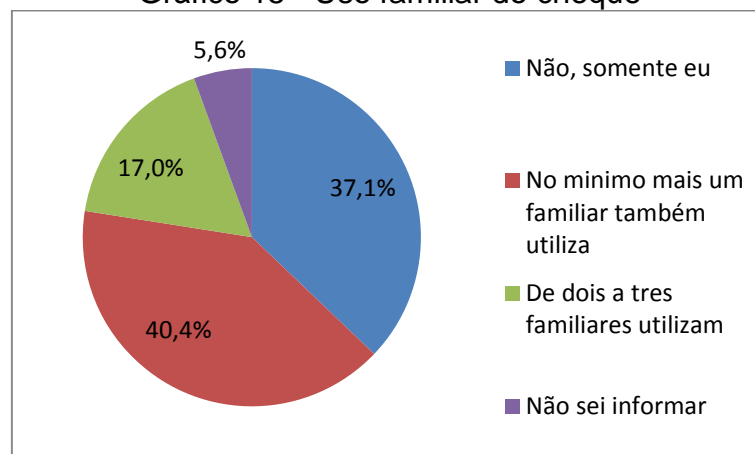
Gráfico 14 - Uso do cheque pré-datado



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Referente ao uso desta prática 77,5% dos entrevistados informaram trabalhar desta forma, 20,2% não utilizam e 2,3% não sabem informar. Por fim, o gráfico 15, tem por objetivo identificar o perfil cultural do uso do cheque nos participantes os mesmos foram questionados sobre quantos dos seus familiares fazem uso do talão de cheques.

Gráfico 15 - Uso familiar do cheque



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Sendo assim identifica-se que 40,4% dos pesquisados possuem no mínimo mais um familiar que utiliza cheque, 37,1% disseram serem os únicos usuários de cheque na família, 17% confirmaram possuir de dois a três familiares usuários de cheque e 5,6% não souberam informar.

Com base nos resultados apresentados no próximo tópico serão expostas ações em andamento e sugestões de melhorias que foram mencionadas a cooperativa.

3.2 Sugestões propostas

Toda empresa indiferente do tamanho ou ramo de atuação precisa estar em constante evolução a fim de manter-se no mercado e se diferenciar relativamente aos concorrentes. Visando esta evolução no Quadro 1, a seguir será apresentado ações que estão sendo desenvolvidas na cooperativa Sicoob Transcredi e ações que foram propostas e estão arquivadas para desenvolvimento futuro.

Quadro 1 - Ações propostas e em execução

Status	Ação	Sugestões
Ações em execução	Flyer Informativo	Após identificado no gráfico 12 que 61,1% dos respondentes utilizam cartão de crédito foi proposto aos 38,9% que não utilizam maiores informações sobre este meio. Também foi visto no gráfico 9 que 14,9% informaram utilizar cheque por não utilizarem o cartão de crédito. Deste modo foi produzido um flyer com informações relevantes sobre o cartão de crédito e talão de cheques (Apêndice B) a fim de potencializar este produto e até mesmo migrar um usuário de talão para o cartão em definitivo. Outro dado que chamou a atenção no gráfico 9, foi onde 38,6% afirmaram ter maior prazo de pagamento com o cheque, informação esta que demonstrou a falta de conhecimento sobre o produto cartão de crédito, item incluso no flyer. A ideia principal é que através do flyer seja despertado o interesse em quem não utiliza e que o mesmo busque com seu gerente mais informações sobre o produto.
	Liberações de limites	Com o mesmo objetivo, de potencializar o cartão de crédito, foi iniciado um trabalho com pessoas físicas onde através de um relatório interno obtiveram-se informações sobre quantidade total dos usuários de talão que não usam cartão de crédito, deste modo está sendo realizado a análise individual destes associados e feito a liberação do limite no crédito, após aprovada esta liberação será feito contato via telefone informando desta liberação, e induzindo ao uso.
	Apresentação do resultado da pesquisa aos colaboradores	Através do e-mail interno foi compartilhado com todos os colaboradores o resultado da pesquisa e juntamente com o resultado algumas informações de orientação, principalmente ao pessoal que faz a solicitação de novos talões de cheque com objetivo de identificar da melhor forma qual o real motivo para uso deste meio, se há possibilidade de atender de outra forma, também foi orientado caso o associado precise de apenas 01 (um) talão de cheque para algo em

		especifico que não seja feita a reposição automática no estoque para este, pois caso o mesmo volte no futuro para retirar um talão terá que ser feita nova solicitação o qual terá que aguardar o prazo de 15 dias e assim será um empecilho na utilização deste meio.
Ações propostas	Cobrança de tarifa por talão	Atualmente uma conta pessoa física tem direito a um talão de cheque por mês gratuitamente e pessoa jurídica dois talões, após isso existe a cobrança de R\$, a sugestão feita foi de cobrar desde o primeiro talão de cheque, para tentar assim diminuir o uso deste meio de pagamento.
	Desconto do custo na divisão de lucros	Conforme já foi apresentado, por se tratar de uma cooperativa o Sicoob Transcredi ao final de cada exercício faz a divisão dos lucros aos seus associados de acordo com a movimentação financeira de cada um, a sugestão nesta situação seria de descontar desta distribuição o custo gerado exclusivamente do associado usuário de talão.
	Conscientização nas empresas em ter máquina de cartão	Na análise do gráfico 9 foi identificado, que 17,5% informaram usar talão pois existem locais que ainda não possuem a máquina de cartão foi sugerido a diretoria um trabalho com as empresas Pessoa Jurídica associadas a cooperativa afim de identificar se todas já possuem esta tecnologia na sua empresa e ao identificar as que não possuem informa-las da importância em ter.
	Inutilização de talões em estoque	Foi proposto a diretoria a inutilização de talões de cheque que estão em estoque a mais de 02 (dois) anos. Entende-se que quem não retirou dentro dos últimos dois anos seu talão provavelmente não irá utilizar. Cabe salientar que neste período o associado pode até estar inadimplente na praça, e se o mesmo precisar fazer uma nova solicitação situações como esta poderá ser identificadas.
	Número de folhas limitado	Atualmente o talão de cheque possui um padrão de 10 ou 20 folhas. A sugestão neste caso seria entrar em contato com a central do Sicoob e propor para que em cada caso seja solicitado a quantidade de folhas necessárias, exclusivo por cliente, deste modo alguém que não necessite deste número de folhas não seja induzido a utilizar por ter de sobra.
	Apresentação dos resultados do projeto a associados	Foi sugerida a apresentação do resultado da pesquisa aos associados na Assembleia Geral Ordinária que acontece anualmente. Nesta assembleia são expostas informações importantes sobre o resultado do exercício e rateio dos lucros.
	Enviar mensagem via SMS e Whatsapp a usuários de talão incentivando uso do cartão	Foi proposto à diretoria o envio estratégico de SMS e mensagem via aplicativo Whatsapp a associados incentivando o uso do cartão de crédito ao invés do talão de cheques.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O projeto tinha como objetivo geral propor alternativas aos associados de uma cooperativa de crédito que substituam a utilização dos cheques, desta forma identificou-se com a execução do mesmo que o cartão de crédito é o principal produto que conseguirá atender de forma semelhante as exigências do perfil do usuário do talão de cheques.

Quadro 2 - Resolução aos objetivos específicos

Objetivos Específicos	Método	Resultado
Levantar a quantidade de associados que fazem uso do talão de cheque;	Pesquisa no sistema da cooperativa no período de 01/01/2016 até 31/06/2017.	Foram identificados que 2800 associados retiraram talão de cheques, entende-se deste modo que estes mantêm uso do talão de cheque. Isso representa 21,68% dos associados.
Identificar os motivos pelos quais estes associados ainda utilizam cheques;	Pesquisa in loco na cooperativa com 342 associados no período de 01/04/2017 a 31/06/2017.	Conforme apresentado no gráfico 9, os principais motivos foram: 38,6% informaram utilizar o cheque pelo fato de terem mais prazo para pagamento, 27,5% informaram também utilizar pelo motivo de estarem habituados com este meio e 21,6% alegaram conseguir mais desconto quando trabalham com cheque.
Analisar informações referentes aos custos com a emissão do cheque;	Levantamento de informações referente ao tempo dispensado para as atividades vinculadas a cheques e calculou-se o custo baseado no valor da hora paga ao colaborador. Também se calculou custos da compensação e taxa de milheiro.	Diante disso, realizando uma média dos custos operacionais, custos da compensação e taxa de milheiro a cooperativa possui um custo total no ano de R\$ 254.979,01 (duzentos e cinquenta e quatro mil, novecentos e setenta e nove reais e um centavo).
Apresentar soluções de acordo com as necessidades identificadas;	A partir dos resultados encontrados elaborou-se para a cooperativa algumas alternativas de estratégias ou práticas que podem ser implantadas.	São apresentados no quadro 1, as principais estratégias ou práticas capazes de minimizar a utilização do talão de cheques pelos associados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com a execução deste trabalho notou-se o interesse da diretoria do Sicoob Transcredi em contribuir com o projeto, e a abertura em receber sugestões de melhoria. A seguir apresenta-se o sistema de gestão Balanced Scorecard com objetivos estratégicos e ações que foram propostas a cooperativa.

4 CONTROLE E AVALIAÇÃO

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão estratégica baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando a empresa, de modo abrangente, uma visão atual e futura do negócio. Tem como aspectos mais importantes a medição de resultados e a utilização de direcionadores que levam a organização a atuar de acordo com sua estratégia (SERRA, 2014).

Com base no que foi estudado, e tendo em os objetivos do trabalho, no Quadro 3, foram definidos os objetivos estratégicos dentro do BSC, através das quatro perspectivas: financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Quadro 3 - Objetivos estratégicos e ações propostas

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Ações
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de emissão de talões de cheques; • Aumento da lucratividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação dos produtos substitutos; • Comercializar produtos e serviços como cartões de crédito e financiamentos no lugar de talões de cheques.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência no atendimento; • Aumento da satisfação dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento de qualidade e diferenciado; • Propor soluções de acordo com perfil de cada cliente.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o gerenciamento de estoque de cheques; • Melhorar a análise de novos pedidos de talões; • Melhorar o software utilizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deixar uma pessoa responsável pela organização e conservação do estoque; • O responsável pela solicitação deverá analisar todos os dados afundo e concluir solicitação somente em casos de real necessidade; • Atualizar o software conforme necessidades da empresa.
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar os funcionários; • Sistema de gratificação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer treinamento para capacitar os funcionários e deixá-los cientes das desvantagens dos cheques para cooperativa e associado; • Oferecer bonificação aos funcionários que convencerem associados a deixarem de usar o cheque e cancelarem seus talões.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

5 ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO

Das ações propostas houve a implantação do flyer informativo o qual incentiva o uso do cartão de crédito ao invés do talão de cheques. Todos os colaboradores foram informados da ação e um colaborador em específico em cada ponto de atendimento, exclusivamente o que faz a entrega de talões de cheque ficou responsável pela entrega deste flyer em anexo ao talão. Para análise de investimento, foi utilizado o valor atual de mercado e gastos que a cooperativa teve com o desenvolvimento deste projeto, os mesmo constam na Tabela 3.

Tabela 3 - Gastos com o projeto

Valor da impressão por unidade	Quantidade	Valor total
R\$ 0,44	500	R\$ 220,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para esta ação não foi possível mensurar o resultado, retorno gerado na implantação deste projeto e nem mesmo tempo de retorno, pois, conforme o resultado da pesquisa, grande parte dos usuários de talão de cheques demoram até 6 (seis) meses para vir a cooperativa retirar um novo talão o que torna uma ação de conscientização lenta e a longo prazo.

No capítulo a seguir apresentam-se as últimas considerações, sintetizando a importância do trabalho desenvolvido e objetivos que foram alcançados com a realização do mesmo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das constantes transformações no ambiente organizacional, as empresas de modo geral precisam estar atualizadas e preparadas para enfrentar seus concorrentes, clientes e fornecedores. Acompanhar o avanço da tecnologia e o controle de custos são tarefas fundamentais para manterem as empresas de forma competitiva no mercado, e para isso muitas vezes é preciso rever os produtos e serviços que estão sendo oferecidos.

O objetivo deste trabalho foi propor alternativas aos associados de uma cooperativa de crédito que substituam a utilização dos cheques. Este foi o problema identificado pelos colaboradores da cooperativa que desenvolveram este projeto, tendo em vista que o uso do talão de cheques gera custo e riscos, tanto para a cooperativa quando para o associado. Este objetivo foi atingido, pois no decorrer do trabalho identificou-se que o produto cartão de crédito pode substituir certamente o cheque, visto que este, além de ser semelhante, possui vantagens e maior segurança. Os objetivos específicos também foram alcançados, detectou-se que o número de associados que utilizam o talão de cheques é de 2800, os motivos pelos quais eles mantêm o uso deste meio são de ter maior prazo para pagamento, hábito e conseguirem mais descontos em suas compras. A principal solução levantada foi de informar melhor os associados da cooperativa sobre as peculiaridades do cartão de crédito e incentivar o uso deste meio de pagamento.

Das ações propostas três estão em execução que são elas, o flyer informativo aos associados que retirarem talão na cooperativa, a liberação de limite no cartão de crédito para usuários de talão pessoa física que ainda não utilizam este meio e a conscientização dos colaboradores sobre os custos do cheque para a cooperativa a fim de não incentivar a comercialização deste produto.

Sendo assim, o desenvolvimento deste projeto trouxe muitas contribuições para a cooperativa, em relação à teoria e também a prática, e poderá auxiliar ainda mais se as demais ações propostas puderem ser efetivamente implantadas, agregando assim possibilidades.

Para estudos futuros, recomenda-se um trabalho com empresas, principalmente do comércio a fim de identificar a opinião delas sobre o uso do talão de cheque e levantamento de percas com este instrumento de pagamento.

REFERÊNCIAS

- AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BANCO CENTRAL. **Museu de valores do banco central: Origem e evolução do dinheiro**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/htms/origevol.asp>>. Acesso em: 06 nov. 2017.
- BARNEY, J. B., e HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009
- BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BHALLA, A.; LAMPEL, J.; HENDERSON, S.; WATKINS, D. **Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms**, *Small Business Economics*, v. 32, iss. 1, jan., p. 77-94, 2009.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRANCO, Mariana. **Para especialistas uso do cheque em transações bancárias não será extinto**. AgenciaBrasil, 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-01/para-especialistas-uso-do-cheque-em-transacoes-bancarias-nao-sera-extinto>>. Acesso em: 30 Out. 2017.
- BOYD B. K.; FINKELSTEIN S.; GOVE S. **How advanced is the strategy paradigm?** The role of particularism and universalism in shaping research outcomes, *Strategic Management Journal*, v. 26, iss.9, p. 841-854, 2005.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; DE ALMEIDA HOLANDA, Fernanda Marques. **Gestão de custos em empresas de pequeno porte um estudo empírico**. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2004.
- CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 1993.
- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**, 5. Ed. São Paulo: prentice hall, 2002.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COSTA JUNIOR, Jair Militão. **As implicações dos novos meios de pagamento eletrônicos na política monetária**. 2002.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic management**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

GHIGGI, Edenor Pedro. **O cheque como instrumento de pagamento e seu uso na Agência São Pelegrino do Banco do Brasil SA**. 2011.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBAMA. **Dispõe sobre a política nacional do meio ambiente**. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6938.htm. Acesso em: 06 nov. 2017.

IBGE. **População no senso comum. 2010/2015**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/concordia/panorama>>. Acesso em 06 nov. 2017.

JOHNSON, G.; SHOLES, K & WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LEGISLAÇÃO TRABALHISTA. **Que conceito**. São Paulo. Disponível em: <<http://queconceito.com.br/legislacao-trabalhista>>. Acesso em: 30 out. 2017.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confefbras, 2012.

MENEZES, Jose Salvino. Sicoob **Acontece**: Cooperativismo de crédito: o futuro para a economia sustentável. 2012. Disponível em: <<http://www.blogsicoob.com.br/index.php/noticias/sicoob-acontece/265-cooperativismo-de-credito-o-futuro-para-a-economia-sustentavel.html>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

MINTZBERG, H. **The science of strategymaking, Industrial Management Review**, v. 8, iss. 2, primavera, p. 71-81, 1998.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Kelly. **Economia**: taxa de juros do rotativo bate novo recorde – Brasília ; agência Brasil. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-02/taxa-de-juros-do-rotativo-do-cartao-de-credito-bate-novo-recorde>>. Acesso em 30 out. 2017.

PEDROSO, Carlos Alexandre Zago. **A substituição do cheque por instrumentos eletrônicos de pagamentos na década de 2000**. 2011 (tcc)

PINHEIRO, Marcos A. H. **Gerenciamento do risco de crédito: um modelo para previsão de insolvência de cooperativas de crédito.** Monografia (especialização em economia) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte 2003.

PINOTTI, A J. **Sistema informatizado para apuração de custos por atividades em pequenas e médias empresas de confecções.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

SAMPIERI, Hernández Roberto; CARLOS, Fernández Collado; PILAR, Baptista Lucio. **Metodología de la Investigación.** 2010.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral:** calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 08 out. 2017.

SEBRAE-SP (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SÃO PAULO). A gestão dos custos nas MPEs paulistas: um estudo exploratório. Sebrae, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_tem_aticos/gestao_custos_mpes.pdf>. Acesso em 13 out. 2017.

SERRA, Fernando Ribeiro [et al]. **Gestão estratégica: conceitos e casos** - São Paulo; Atlas 2014.

SINDEMCOOCRED. **Quem somos.** Blumenau. Disponível em: <<https://sindemcoocred.wordpress.com/about/>> Acesso em: 30 de out. 2017.

SHANK, John K.; GOVINDARAJN, Vijay. **Gestão estratégica de custos** – A nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SOUZA, João B. L.; MEINEN, Ênio. **Cooperativas de crédito: Conceitos e Práticas para uma Administração de Sucesso.** 1.ed. Brasília: Confabras, 2010.

TERENCE, Ana C. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Paulo, 2002.

VALOR. **Inadimplência com cheques bate recorde em 2016,** aponta Serasa. Acesso em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4846056/inadimplencia-com-cheques-bate-recorde-em-2016-aponta-serasa>>. Acesso em: 30 de out. 2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

USO DO CHEQUE

Prezado, você está participando de uma pesquisa realizada por alunos do curso de Pós Graduação de Gestão Estratégica Empresarial da Faculdade SENAC Concórdia, os quais também fazem parte do quadro de colaboradores do SICOOB TRANSCREDI. Esta pesquisa tem como objetivo verificar os principais motivos que fazem com que os associados da cooperativa em questão façam uso do talão de cheques;

Questionário: Por favor, responda as questões abaixo da forma que melhor retrate os motivos pelo qual faz uso do talão de cheques;

Confidencialidade: O objetivo da pesquisa é científico. Os dados colhidos são genéricos e subjetivos, sendo analisados e tratados de forma agregada. Em nenhum caso, há utilização ou revelação de nomes dos respondentes da pesquisa.

Me. Alessandra Cassol - Professora Orientadora.

1. Estou ciente e de acordo com o exposto e aceito participar da pesquisa: Sim Não;
2. Classificação da conta: Pessoa Física Pessoa Jurídica;
3. Agência: Sede – PA00 Erechim – PA01 São Cristóvão – PA02;
4. Sexo: Feminino Masculino;
5. Faixa etária: até 20 anos De 21 a 30 anos
 De 31 a 40 anos De 41 a 50 anos Acima de 61 anos
 De 51 a 60 anos
6. Escolaridade: Ensino Fundamental Ensino médio Ensino superior Especialização, etc.
7. Ramo de atividade: Agricultura Comércio Indústria Prestação de serviços;
8. Há quanto tempo utiliza o talão de cheque?
 Menos de 1 ano De 1 a 3 anos De 3 a 6 anos
 De 6 a 9 anos Acima de 9 anos
9. Com que frequência normalmente retira seus talões na cooperativa?
 Muito pouco – 01 talão a cada 6 meses Freqüente – 02 talões por mês
 Pouco – 01 talão a cada 3 meses Muito Freqüente – Mais de 02 talões por mês
 Mediana – 01 talão por mês

10. Principais fatores que me fazem utilizar talão de cheques: (Faça um X no quadro, e marque quantos for necessário).

<input type="checkbox"/>	Hábito.	<input type="checkbox"/>	Costumo realizar transações de altos valores
<input type="checkbox"/>	Pois não utilizo cartão de crédito.	<input type="checkbox"/>	Tenho prazo maior para pagamento.
<input type="checkbox"/>	Priorizo cartão, porem ainda existe locais que não possuem "maquininha".	<input type="checkbox"/>	Não tenho limite suficiente no cartão de crédito.
<input type="checkbox"/>	Consigo mais desconto no cheque.	<input type="checkbox"/>	Outro:

11. Além do cheque, também utilizo: (Faça um X no quadro, e marque quantos for necessário).

<input type="checkbox"/>	Somente cheque e dinheiro físico	<input type="checkbox"/>	Aplicativo SICOOB
<input type="checkbox"/>	Cartão de crédito	<input type="checkbox"/>	Sicoobnet Pessoal
<input type="checkbox"/>	Cartão de débito	<input type="checkbox"/>	Sicoobnet Empresarial
<input type="checkbox"/>	Transferências TED/DOC	<input type="checkbox"/>	Outro:

12. Se pessoa física responder: "onde costumo utilizar meus cheques"

<input type="checkbox"/>	Para pagamento de contas (luz, agua, telefone...)	<input type="checkbox"/>	Salão de beleza
<input type="checkbox"/>	Supermercado	<input type="checkbox"/>	Viagens
<input type="checkbox"/>	Compras no comércio – Vestuário	<input type="checkbox"/>	Médicos, dentistas e afins
<input type="checkbox"/>	Compras no comércio – Eletrodoméstico	<input type="checkbox"/>	Não se aplica.
<input type="checkbox"/>	Compras no comércio – Móveis	<input type="checkbox"/>	Outro:

13. Se pessoa jurídica responder: "onde costumo utilizar meu cheques"

<input type="checkbox"/>	Para pagamento de contas – Malotes	<input type="checkbox"/>	Não se aplica
<input type="checkbox"/>	Para pagamento de funcionários	<input type="checkbox"/>	Outro:
<input type="checkbox"/>	Para compras com fornecedores	<input type="checkbox"/>	

14. Com que frequência utiliza o cheque: Diariamente Semanal Quinzenal
 Mensal Em eventuais situações;


15. Utiliza cheque pré-datado? Sim Não Não sei informar

16. Mais alguém da sua família utiliza cheque?


- Não, somente eu De dois a três familiares utilizam
 No mínimo mais um familiar utiliza Não sei informar.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

APÊNDICE B – FLYER



- Você sabia que o cartão de crédito oferece prazo maior de pagamento se comparado ao cheque, além de ser mais fácil de usar, transportar e ser aceito em praticamente todo lugar?
- De acordo com o Banco Central, entre 2005 e 2010, o uso do cheque como meio de pagamento caiu 34%, enquanto o uso do cartão de crédito subiu 121%.
- Lembre-se: se você usar mais cartão e menos cheque as despesas da cooperativa serão menores e ao final do exercício você vai receber uma porcentagem maior referente as sobras.
- Você sabia que não há incidência de juros no cartão de crédito? A não ser que você não pague a fatura em dia.
- Lembre-se também que utilizando o cartão de crédito você acumula pontos que poderão ser trocados por crédito na sua fatura, prêmios e etc., benefícios estes que o talão não disponibiliza.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).