

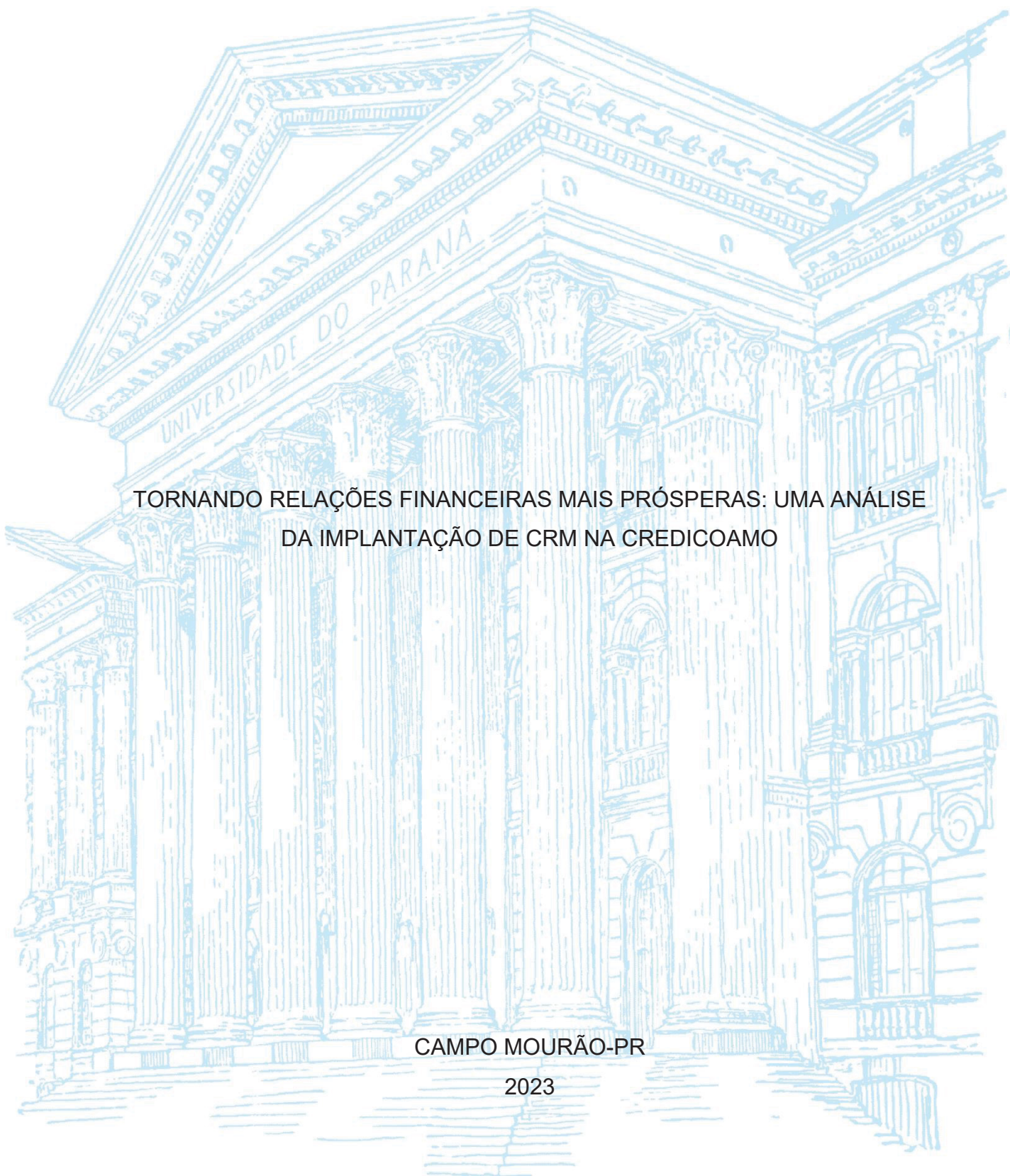
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAEL IUNG DE MACEDO

TORNANDO RELAÇÕES FINANCEIRAS MAIS PRÓSPERAS: UMA ANÁLISE
DA IMPLANTAÇÃO DE CRM NA CREDICOAMO

CAMPO MOURÃO-PR

2023



RAFAEL IUNG DE MACEDO

TORNANDO RELAÇÕES FINANCEIRAS MAIS PRÓSPERAS: UMA ANÁLISE
DA IMPLANTAÇÃO DE CRM NA CREDICOAMO

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Banking para Cooperativas de Crédito, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas S. Martins

CAMPO MOURÃO-PR

2023

RESUMO

Neste trabalho procuramos contribuir com a Cooperativa de Crédito CREDICOAMO Crédito Rural Cooperativa, no sentido de definir pela implementação da ferramenta CRM – Customer Relationship Management, para gestão das informações dos seus associados, notadamente àquelas que são indutoras à realização de negócios, incentivadoras do relacionamento, bom atendimento e fidelização dos associados. Abordamos, também, temas concernentes ao marketing de relacionamento, segmentação dos clientes e, principalmente, exploramos questões sobre a utilização da ferramenta CRM pela cooperativa, desde suas características, dados disponibilizados, vantagens e custos de implementação.

Palavras-Chave: CREDICOAMO. CRM – Customer Relationship Management. Fidelização.

ABSTRACT

In this work, we seek to contribute to the company CREDICOAMO Crédito Rural Cooperative, through the application of the CRM - Customer Relationship Management, an executive tool that can be used for managing the information of CREDICOAMO's members, notably those that are crucial to doing business, also encouraging relationships, good customer service and customer loyalty. In the same way, we approach topics related to relationship marketing, customer segmentation and, mainly, we explore questions about the use of the CRM tool by the cooperative, from its characteristics, available data, advantages and implementation costs.

Keywords: CREDICOAMO. CRM – Customer Relationship Management. Loyalty.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
1.1 Apresentação/Problemática	05
1.2 Objetivo geral do trabalho	06
1.3 Justificativas do objetivo	06
2. REFERENCIAL TEÓRICO	08
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3.1 Descrição geral da cooperativa	10
3.2 Diagnóstico da situação-problema	11
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
4.1 Desenvolvimento da proposta	13
4.2 Plano de implantação	15
4.3 Recursos	16
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira	17
4.5 Resultados esperados	17
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	18
5. CONCLUSÃO	19
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

A cooperativa de crédito CREDICOAMO enfrenta o desafio de melhorar a gestão de relacionamento com seus associados e, ao mesmo tempo, aprimorar a eficiência operacional. Embora a implantação de um sistema de CRM (Customer Relationship Management) seja uma solução promissora para aprimorar o atendimento ao cliente e otimizar os processos internos, a problemática reside na escolha da estratégia de implantação mais adequada e na avaliação do impacto efetivo do CRM nos resultados da cooperativa.

Segundo Kotler e Keller (2012), as empresas têm usado informações sobre os clientes para executar o marketing de precisão concebido para construir sólidos relacionamentos a longo prazo. A informação é fácil de diferenciar, customizar, personalizar e enviar via redes a uma velocidade incrível. A gestão do relacionamento com o cliente trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por ponto de contato com o cliente entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto — isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual.

Considerando esta evolução ao longo do tempo, o sistema bancário brasileiro está cada vez mais competitivo, porém os produtos e serviços oferecidos pelas instituições financeiras são bem similares e não possuem grandes diferenças entre si. O atendimento ao cliente se tornou cada vez mais impessoal, devido às tecnologias de autoatendimento disponibilizadas, mas se por um lado essa revolução tecnológica bancária traz toda uma facilidade e praticidade e para o cliente do varejo, por outro lado pode afastar o cliente do nicho exclusivo que é o que traz maior rentabilidade para o banco e deseja ser tratado de uma forma diferenciada (Oliveira, 2008). Com a intenção de solidificar as relações, as instituições bancárias quando adotam um modelo de segmentação buscam a inovação ao atribuir atenções diferenciadas a seus clientes, valorizando assim o seu potencial econômico-financeiro (Oliveira, 2008). A inovação no atendimento baseado em tecnologia por meio do CRM se apoia no fato de que ao elevar o grau de relevância das estratégias de capacitação tecnológica, aumenta a efetividade dos resultados tecnológicos e gerenciais (Costa & Porto, 2014).

Sendo assim, o CRM é uma estratégia de negócio e que tem na tecnologia uma componente importante, mas é fundamental que o seu ponto central seja o conhecimento sobre o associado da cooperativa e as informações existentes sobre este, tais como: entender

quem é, porque compra, o que compra, o que o motiva, como reage, ou seja, fazer a segmentação de clientes, cruzando, assim, todas as informações, de molde a proporcionar um perfil completo do potencial cliente. Só depois de se concretizar este passo, o CRM poderá ser definido como uma estratégia, possibilitando, a partir dos dados obtidos, uma melhor gestão destes, fazendo uma avaliação que permita fidelizar e rentabilizar o associado, a favor da cooperativa.

1.2 Objetivo geral do trabalho

Propor a utilização da ferramenta CRM pela cooperativa de crédito CREDICOAMO Crédito Rural Cooperativa, analisar os benefícios e vantagens desse sistema interativo que busca transformar informações em relacionamentos, novos negócios e a fidelização dos clientes.

Objetivos específicos do trabalho

- Desmitificar o termo CRM: conceito, abrangência, aplicação, papel do marketing, das pessoas e da tecnologia, as formas de implantar e o que é preciso para colocá-lo em prática;
- Demonstrar os benefícios que serão proporcionados pela ferramenta CRM na gestão e fidelização de associados da CREDICOAMO;
- Analisar os aspectos fundamentais que caracterizam o marketing de relacionamento nas empresas atualmente;
- Propor as bases para implantação da ferramenta CRM na CREDICOAMO, alicerçada na construção de um banco de informações dos associados, capturadas, analisadas e disponibilizadas tempestivamente às áreas de negócios e agências;
- Propor as diretrizes para segmentação dos associados da CREDICOAMO, visando conhecer melhor seus potenciais e necessidades, com o intuito de oferecer produtos e serviços adequados aos perfis identificados;
- Estimar os investimentos, estrutura e controles necessários para implementação e gestão da ferramenta CRM na CREDICOAMO.

1.3 Justificativas do objetivo

Na busca por seus objetivos, sustentabilidade e fidelização dos clientes, as empresas têm se preocupado, cada vez mais, em implementar mudanças na forma de se relacionar com seus clientes, seja através de implementação de melhorias de conceitos de gestão,

otimização de processos ou de novas tecnologias; enfim, inovando na abordagem, relacionamento e fidelização de seus clientes.

Nesse contexto, e considerando os efeitos dos avanços tecnológicos e dos anseios dos clientes, as empresas e seus profissionais são submetidos a processos de mudança contínua para fazer frente às mudanças do mundo. As formas padronizadas de fazer as coisas são substituídas pelas novas descobertas, novas invenções e abordagens, e que o rápido avanço da tecnologia revolucionou nossa maneira de viver.

Como a estrutura da CREDICOAMO não prevê uma área específica que atue na gestão do relacionamento e fidelização dos associados, e nem uma ferramenta sistematizada que auxilie neste trabalho, resultando em falhas no atendimento no que diz respeito ao oferecimento de produtos e serviços e atendimento aos associados.

A gestão do relacionamento e a fidelização dos associados na CREDICOAMO é efetuada de forma descentralizada pelas agências, sob diretrizes da alta gestão. Isto implica na necessidade de disponibilização às agências, de informações de qualidade sobre o perfil dos associados, para utilização no relacionamento e oferta de produtos e serviços adequados às necessidades específicas de cada associado. No entanto, como a cooperativa não dispõe de ferramenta sistematizada que auxilie os funcionários das agências neste trabalho, o resultado são falhas no atendimento e o não atingimento de todo o potencial de negócios do quadro de associados.

Sendo assim, neste estudo abordamos as possibilidades, vantagens e investimentos necessários para implantação da ferramenta CRM pela CREDICOAMO, com vistas a fechar a lacuna hoje existente, e oferecer os produtos e serviços adequados ao perfil de cada associado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Dentre as várias interpretações do conceito de CRM, que apresentam variações entre diversos autores, Agrawal (2004) aborda o gerenciamento do relacionamento, ou CRM, como uma tecnologia voltada para a promoção de maior fidelidade por parte do cliente. Em sua essência, essa abordagem visa criar valor tanto para o cliente quanto para a empresa, adotando-a como uma estratégia central. Essa busca se fundamenta na construção de um relacionamento leal entre a empresa e o cliente, acumulando informações provenientes das interações entre ambos, utilizando tecnologia como suporte (Agrawal, 2004).

Conforme declarado por Bose (2002), o CRM é reconhecido como um dos conceitos de extrema dinamicidade neste novo milênio, especialmente no contexto da tecnologia da informação. Em sua interpretação, o CRM representa a convergência entre a tecnologia e os processos de negócio, visando atender de forma contínua às demandas dos clientes durante todo o ciclo de relacionamento. De maneira mais específica, o CRM abrange a aquisição, a análise e a aplicação do conhecimento sobre os clientes, com o propósito de otimizar a comercialização de produtos e serviços de maneira mais eficaz.

Este contexto complementa Belitardo (2000), mostrando que o CRM não é um fenômeno recente relacionado apenas ao uso de tecnologia e software, embora os avanços de sistemas automatizados tiveram uma maior relevância no final da década de 90. Conceitualmente, sua filosofia se apoia nos princípios de marketing de relacionamento e a tecnologia representa a ferramenta necessária à sua aplicação (Belitardo, 2000). Para Gordon (1999), o CRM aparece como um modelo de negócio, nesse modelo a tecnologia faz o elo entre os componentes humano e estrutural (Zineldin, 2006), viabilizando assim o gerenciamento entre as pessoas com o objetivo de criar e manter relacionamentos duradouros.

Por isto, podemos considerar o CRM, um facilitador na busca de fidelização dos clientes, através do gerenciamento de informações. Ao fornecer serviços personalizados que se adequam ao perfil dos clientes por meio de melhor conhecimento sobre eles. Assim, possibilita a segmentação de mercado, ampliando a relação existente e construindo novas relações lucrativas e mais longas diferenciando da concorrência (Gordan, 1998).

Vale ressaltar que as informações além de serem capturadas, armazenadas e tratadas, precisam estar disponíveis em todos os pontos de possíveis relacionamento com o cliente como: presencialmente; Chat ou Central de Atendimento e devem ser atualizadas constantemente (Kotler & Armstrong, 2007). Esta necessidade individual do cliente, pode em determinadas situações ter um comportamento conservador ou ousado em relação a investimentos, essa percepção quando inserida na ferramenta para CRM, reúne o

componente humano e o modelo de negócio estrutural que se propõe, fazendo assim o seu papel de facilitador na fidelização dos clientes, e seu convencimento no valor da marca (Kotler & Keller, 2012).

A segmentação de mercado para o marketing visa reunir grupos homogêneos, chamados de marketing por nichos, apoiado por tecnologia de software, parte do princípio que os serviços não podem ser vendidos sem considerar heterogeneidade do mercado (Brochado & Martins, 2008). A visão de segmentação do mercado parte de um olhar em que o mercado heterogêneo é composto de conjuntos de mercados homogêneos, uma subdivisão por segmento de mercado (Brochado & Martins, 2008).

Assim com foco no cliente, a comunicação passa a ser individual e bidirecional, sendo necessárias estratégias empresariais para a longevidade da relação com os clientes, procurando múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes (Kondo, Matsumoto, Oliveira, & Sousa, 2009).

Isto torna mais claro o papel de mecanismos tradicionais de promoção de vendas, como materiais de merchandising, a descentralização dos locais de atendimentos, onde vemos muitas instituições oferecendo atendimentos após horário comercial bancário via chat e centrais de atendimento. Tudo isso na procura dos clientes por diferentes soluções para atender às suas demandas no dia a dia, ou em uma situação sazonal (Dala Rosa, 2011).

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

A CREDICOAMO Crédito Rural Cooperativa, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ nº 81.723.108/0001-04, com sede na Rua Fioravante João Ferri, nº 99, Jardim Alvorada, na cidade de Campo Mourão, Estado do Paraná, é uma cooperativa de crédito constituída em Assembleia Geral realizada em 17 de novembro de 1989, por um grupo de 29 produtores rurais. A CREDICOAMO é referência no segmento e está entre as mais importantes cooperativas de crédito do país. Com mais de 25 mil associados distribuídos nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul, com 50 agências e mais de 400 funcionários efetivos, a CREDICOAMO atende as necessidades dos associados e disponibiliza assistência financeira com o propósito de fomentar a produção, a produtividade e a comercialização, através de linhas exclusivas de produtos e serviços, que abrangem:

- conta corrente/cheque especial;
- aplicações financeiras: RDC (recibo de depósito cooperativo); poupança rural; LCA (letra de crédito do agronegócio);
- financiamento de custeio agrícola e pecuário;
- financiamento de comercialização agrícola;
- financiamento para investimentos agrícola e pecuário;
- financiamentos de carros e caminhões;
- empréstimo para capital de giro;
- programa de financiamentos e empréstimos socioambiental e climático: moradia feliz/crédito fundiário; sistema de energia solar; conectividade rural e urbana; investimento sustentável (meio ambiente); financiamento de mobilidade sustentável;
- cartão múltiplo (crédito e débito);
- canais digitais e serviços: mobile banking; internet banking; Pix; débito automático (prestadores de serviços conveniados);
- seguros agrícolas e pecuários;
- seguros residencial e empresarial;
- seguros de máquinas, equipamentos e barracões;
- seguros de veículos: carros e caminhões;
- seguro de sistema de energia fotovoltaica;
- seguro de vida e de acidente pessoal coletivo.

Assim como disponibiliza assistência financeira com o propósito de fomentar a produção, a produtividade e a comercialização. A excelente participação do quadro social faz

com que a CREDICOAMO seja cada vez mais forte e sólida. A CREDICOAMO opera diretamente no Sistema de Pagamentos Brasileiro - SPB, com o código de Instituição n.º 010, o que possibilita agilidade nas transações financeiras e a compensação própria de cheques e outros papéis.

No ano de 2019, a CREDICOAMO completou 30 anos, e iniciou a estruturação e implementação de seu planejamento estratégico, objetivando uma visão corporativa de longo prazo. Dando continuidade ao processo de reestruturação de sua governança com a segregação da Diretoria Executiva do Conselho de Administração, foi realizada reforma do Estatuto Social, com entrada em vigor a partir de 19 de fevereiro de 2020. Desde então a CREDICOAMO tem colocado em prática novas diretrizes e políticas visando otimizar suas operações por completo, ao encontro com a missão de “Agregar renda aos associados por meio de soluções financeiras sustentáveis”.

Assim, no mesmo sentido em que cresce e se desenvolve organizacionalmente, a CREDICOAMO enfrenta novos desafios e a necessidade de adaptar rotinas e procedimentos internos de forma a ganhar eficiência operacional e oferecer, aos associados, produtos e serviços de qualidade. Em consonância com essa filosofia, nos últimos dois anos foi implementado uma ampla reestruturação organizacional, com a criação de novas gerências e departamentos, criação e redistribuição de atribuições e contratação de novos colaboradores.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Fidelizar o cliente é um processo complexo e demorado, envolve a organização conseguir satisfazer as necessidades e ir além dos valores dos clientes. Manter contato com o cliente é uma das variáveis importantes neste processo. Assim é necessário um conjunto de técnicas para despertar o interesse de compra dos produtos ou serviços prestados, tanto pelo relacionamento, quanto pela diversidade de produtos disponíveis e promoção de vendas, assim são conceitos baseados na retenção e aquisição de clientes (Kotler & Keller, 2012).

Na competição das cooperativas de crédito com as instituições bancárias, pode-se afirmar que um grande diferencial das cooperativas de crédito é que estas focam nas pessoas e os bancos no capital. Um exemplo desta afirmação é a distribuição de sobras aos associados, pelas cooperativas de crédito, de acordo com as operações realizadas por eles no exercício (ano civil), enquanto os bancos canalizam seus lucros aos seus acionistas, proporcionalmente ao capital investido. Ou seja, numa cooperativa de crédito o associado também é “dono” do negócio, fazendo parte da sustentabilidade da organização.

Dentre as estratégias adotadas pela CREDICOAMO para competir com os players do mercado financeiro e fidelizar seus associados, está o atendimento humanizado, com transparência e acessibilidade à diretoria executiva através de reuniões semestrais realizadas em municípios-chave da área de atuação da cooperativa – com a participação dos associados.

No entanto, na busca pela melhoria contínua do atendimento e satisfação dos associados, somente “vantagens” elencadas acima, por si só, não são capazes de proporcionar competitividade à CREDICOAMO. É preciso mais, e uma das alternativas de gestão é disponibilizar, tempestivamente, informações qualificadas dos associados às agências, para que estas as consultem e analisem, conheçam melhor as necessidades dos associados e proporcionem a eles bons negócios gerando sua satisfação e fidelização.

Entretanto, durante nossas observações in loco nas agências, observamos que há uma deficiência na disponibilidade, aos funcionários, de informações sistematizadas sobre os associados, que possibilitem ofertar os produtos e serviços com base no seu perfil e atuação na CREDICOAMO, dificultando a exploração do potencial de negócios pelas agências.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

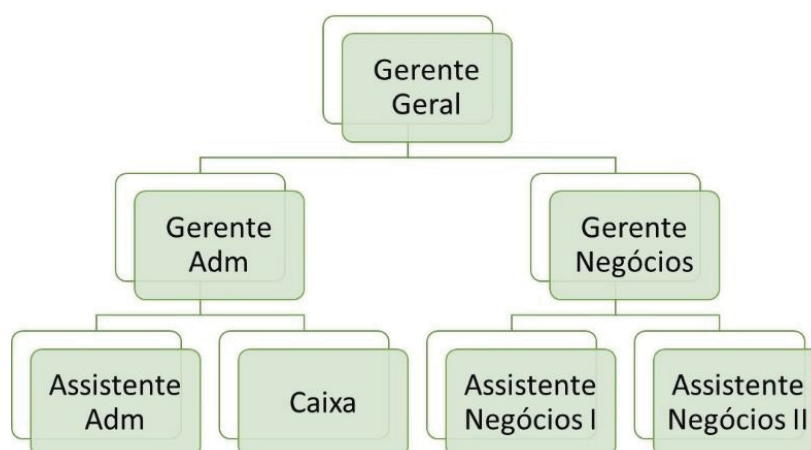
4.1 Desenvolvimento da proposta

A proposta técnica consiste na segmentação do quadro social da Cooperativa, visando o atendimento das necessidades do Associados de forma assertiva, otimizando o tempo, agregando competitividade e resultado nas atividades. Conforme (Kotler & Keller, 2012), segmentação constitui “um processo em que os profissionais identificam e traçam os perfis de grupos distintos de compradores, que poderão preferir ou exigir produtos e mix de marketing variáveis.” Entende-se que a cooperativa após definir a segmentação de carteira, identifica maiores oportunidades para sua atuação e desenvolvimento, agregando maior rentabilidade e competitividade.

Atualmente a CREDICOAMO, que é objeto de estudo neste Projeto Integrador, não tem uma política clara definida para todas as agências. O projeto é fazer a segmentação dos associados em grupos, com necessidades e características similares, visando a geração de oportunidades de negócios alinhado com as políticas da Cooperativa. Cada associado tem características de atuações específicas, e por isso a busca em conhecer as necessidades, objetivando personalizar o atendimento e a oferta de produtos e serviços.

A estrutura de atendimento das agências da CREDICOAMO, atualmente está estruturada conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 1: Estrutura organizacional de uma agência



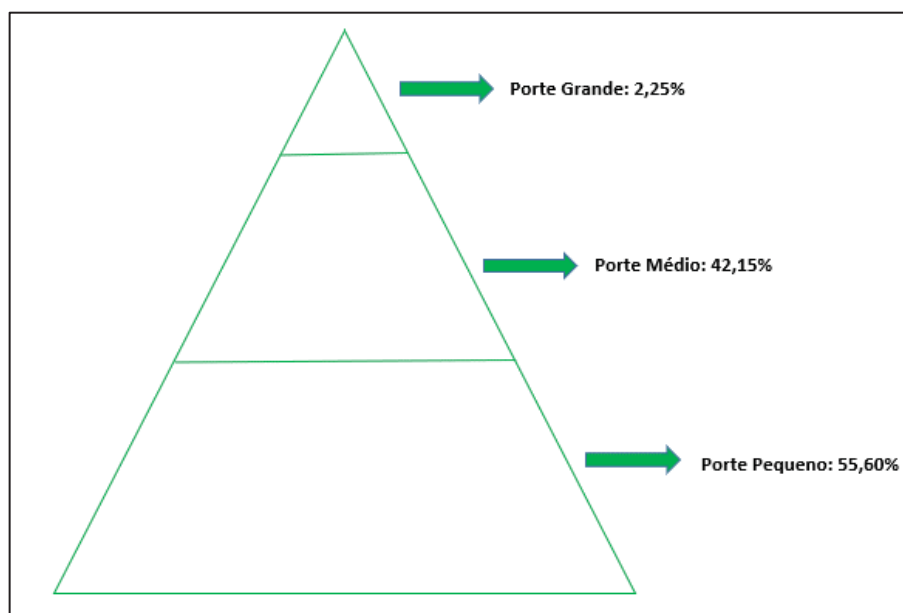
Fonte: Credicoamo.

Na proposta de segmentação, o Gerente Geral da agência é responsável pela gestão do CRM proposto e dos seus resultados, com o devido suporte estratégico e técnico da Administração Central. O modelo de relacionamento da Cooperativa proposto neste trabalho resume na segmentação do quadro social, considerando os seguintes critérios:

- a. Tamanho da área explorada pelos associados nas atividades agropecuárias, conforme registro de seu cadastro na Cooperativa;
- b. Tipo de assistência técnica empregada;
- c. Tipo de tecnologia aplicada na exploração das áreas implantadas;
- d. Limite operacional para obtenção de operações de crédito.

Pela aplicação dos critérios estabelecidos, apuramos os seguintes grupos e respectivo participação no quadro social da Cooperativa:

Figura 2: Pirâmide dos critérios de porte das agências



Fonte: Credicoamo.

1. **Porte Grande:** Compreende os associados com áreas superiores a 100 hectares (ha), assistência técnica denominada “20/80” (20% dos associados que representa 80% dos negócios), com emprego de alta tecnologia na aplicação em seus empreendimentos e no seu limite operacional resultante da sua movimentação na Cooperativa;
2. **Porte Médio:** Compreende os associados com áreas entre 50 e 100 hectares (ha), assistência técnica denominada “assistida”, com emprego de média tecnologia na aplicação em seus empreendimentos e no seu limite operacional resultante da sua movimentação na Cooperativa;
3. **Porte Pequeno:** Compreende os associados com áreas inferiores a 50 hectares (ha), assistência técnica denominada “demais”, com emprego de baixa tecnologia na aplicação em seus empreendimentos e no seu limite operacional resultante da sua movimentação na Cooperativa.

A responsabilidade pelo atendimento aos associados, a forma e frequência de contatos na oferta de produtos e serviços, será da seguinte forma:

1. **Gerente Geral da Agência:** Responsável pelo atendimento aos associados classificados no porte grande, com a seguinte proposta: 03 contatos diários e 03 giros da carteira no mês;
2. **Gerentes de Negócios da Agência:** Responsável pelo atendimento aos associados classificados no porte médio, com a seguinte proposta: 10 contatos diários e 02 giros da carteira no mês;
3. **Assistentes de Negócios da Agência:** Responsável pelo atendimento aos associados classificados no porte pequeno, com a seguinte proposta: 15 contatos diários e 02 giros da carteira no mês.

A Gerência Administrativa será responsável pela formalização dos negócios efetivados e dos controles internos na Agência.

4.2 Plano de implantação

Estratégias de implantação, etapas, atribuições de responsabilidades pela implantação e forma de monitoramento.

Com a definição das necessidades e objetivos para implementação do CRM, buscamos parceiros referenciados no mercado tecnológico, cuja solução seja possível de personalizar com as demandas, de fácil implementação e aderente a cultura da Cooperativa.

Realizamos prova de conceito com 03 fornecedores, e consideramos além o custo de implementação e sustentação da ferramenta, as opiniões dos usuários selecionados, do suporte técnico ofertado, facilidade de utilização e treinamento disponibilizado para uso da ferramenta.

Adicionalmente, avaliamos o custo-benefício para desenvolvimento interno da ferramenta, baseado nos três pilares:

- **Engajamento:** Oferecer experiências empáticas de produtos e serviços conectados que possam entregar uma visão holística das informações dos associados para melhorar a taxa de sucesso na primeira interação e suportar a entrega com baixo atrito;
- **Efetividade:** Empoderar os funcionários para solucionar problemas rapidamente com insights que sejam acionáveis, dados enriquecidos e realidade mista;
- **Otimizar:** Direcionar produtos e serviços proativos, gerar receita de novos produtos e serviços, e reduzir downtime e custos.

4.3 Recursos

Após definir as ações necessárias na proposta para implementação da ferramenta, descrevemos a seguir os recursos necessários para auxiliar na decisão de qual modelo proposto que melhor atende as estratégias da CREDICOAMO e o cronograma do projeto:

Cronograma do Projeto	
Item	Tempo
Mapeamento	60 dias
Análise dos Dados	60 dias
Modelagem	30 dias
Implantação	30 dias
Treinamento	48 horas

1. Custo de Ferramenta adquirida de Terceiros:

Custo Ferramenta de Terceiros				
Fornecedor	Custo Implantação	Custo Implantação Mês	Custo Sustentação Ano	Custo Sustentação Mês
1	283.000,00	47.166,67	185.000,00	15.416,67
2	295.000,00	49.166,67	196.000,00	16.333,33
3	310.000,00	51.666,67	230.000,00	19.166,67

2. Custo de Ferramenta desenvolvida internamente:

Custo Implementação do CRM			
Item	Quantidade	Custo	Custo Projeto 06 meses
Salário e Encargos Coordenador	1	9.000,00	54.000,00
Salário e Encargos Programadores	2	10.000,00	60.000,00
Salário e Encargos Analista de Testes	1	6.000,00	36.000,00
Salário e Encargos Analista de Dados	1	6.000,00	36.000,00
Licenças	120	8.400,00	50.400,00
Salário e Encargos Suporte	1	5.000,00	30.000,00
Treinamento	2	1.000,00	2.000,00
Custo da Estrutura Física (rateio)	2	3.200,00	19.200,00
Total		48.600,00	287.600,00
Custo Mês			47.933,33

Custo Sustentação do CRM			
Item	Quantidade	Custo	Custo Ano
Licenças	65	4.550,00	54.600,00
Salário e Encargos Suporte	1	5.000,00	60.000,00
Treinamento	4	1.000,00	4.000,00
Custo da Estrutura Física (rateio)	1	3.200,00	38.400,00
Total		13.750,00	157.000,00
Custo Mês			13.083,33

Com base nos levantamentos efetuados, apuramos na tabela abaixo o valor mensal que será investido pela Cooperativa no projeto da implantação do CRM:

Ferramenta	Custo Total Mês
Desenvolvimento Interno	61.016,67
Fornecedor 1	62.583,33
Fornecedor 2	65.500,00
Fornecedor 3	70.833,33

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

Com base nos investimentos e custos elencados no item 4.3, especificadamente, no quadro resumo para a tomada de decisão sobre a contratação ou desenvolvimento interno da ferramenta de CRM, bem como, visando um aumento da receita com produtos e serviços ao longo do tempo, em virtude do acultramento dos funcionários no uso da ferramenta e imbuídos no atendimento da metas estabelecidas pelo planejamento estratégico em conjunto com a Diretoria Executiva, detalhamos a expectativa de retorno e melhoria dos processos internos:

- Aumento da quantidade de produtos e serviços em 40%, ou seja, de 05 para 07 produtos/produtos médio adquiridos por associado;
- Aumento da fidelização do associado, buscando tornar a CREDICOAMO o seu domicílio financeiro;
- Redução do tempo despendido na busca de informações sobre o perfil do associado em outros sistemas da Cooperativa;
- Acompanhamento dos indicadores de produção por agência e funcionário (KPIs);
- Melhor preparo dos funcionários das agências para negociação com o associado, devido ao conhecimento prévio do comportamento e necessidades.

Considerando os investimentos de cada proposta e os benefícios com a implantação do CRM, o projeto com desenvolvimento interno se mostrou viável, pois além de entregar todas as soluções das plataformas de mercado, possibilita a customização sem a necessidade de novos investimentos.

4.5 Resultados esperados

Com a segmentação, agrupando os associados de acordo com seu perfil, conhecendo-o para oferecer produtos e serviços que atendam suas demandas e proporcionar seu crescimento, tem-se uma excelente vantagem competitiva, pois conhece melhor o associado, mas também se faz necessário estar presente na sua atividade, participar da comunidade, falar a mesma língua para criarmos um vínculo de relacionamento.

Os resultados esperados com a implantação dessa solução de relacionamento com o associado, através da implementação da ferramenta de CRM, são os seguintes:

- Oferecer atendimento qualificado, personalizado de acordo com o perfil de cada associado;
- Conhecer os produtos e serviços para prestar informações precisas;
- Chamar o associado pelo nome, ser cordial, tratá-lo bem e com empatia;

- Após a negociação perguntar ao associado sobre sua satisfação em relação ao atendimento e sobre o produto ou serviço adquirido;
- Oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades do associado, que proporcionem segurança, comodidade, deixando satisfeito,
- Criar vínculos de relacionamento em cada atendimento;
- Implantar cronograma de visitas semanal, para manter associados e busca de novos;
- Cronograma de contatos diários;
- Encaminhar mensagem a todos os associados comunicando a nova sistemática.

Conforme enfatizamos nas possibilidades de retorno na implantação da ferramenta de CRM, a Cooperativa elenca como o mais importante, a fidelização do associado, mantendo o histórico de consumo, perfil comportamental e satisfação com a Cooperativa.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Como os principais risco na implantação da ferramenta de CRM no formato proposta, identificamos os seguintes riscos:

- Uso indevido ou subutilização da ferramenta;
- Solução não atender as expectativas iniciais do projeto;
- Dificuldade de utilização da ferramenta;
- Falta de cultura dos usuários.

Com objetivo de mitigar os possíveis riscos do projeto, a fase de conscientização da importância da ferramenta para a Cooperativa, auxílio na atingimento das metas e aumento da satisfação do associado, bem como o treinamento do uso da ferramenta devem ser intensificados, com o devido suporte técnico pela Administração Central.

5. CONCLUSÃO

Quando o sistema de CRM é aplicado corretamente, ele registra e armazena todas as informações cruciais dos clientes em um banco de dados poderoso durante suas interações com a instituição financeira, seja em atendimentos presenciais ou virtuais. Essa dinâmica foi bem explorada por Bose (2002) em uma era voltada para tecnologia da informação e inovação de processos de negócios. Os usuários com acesso ao CRM utilizam essas informações para interagir de maneira mais apropriada com os clientes, oferecendo produtos e serviços, e assim construindo relacionamentos de longo prazo mais humanizados e duradouros, ao mesmo tempo em que aumentam a rentabilidade da instituição financeira. Contudo, observa-se que, no cenário atual, as instituições nem sempre conseguem obter sucesso na gestão de clientes de nicho exclusivo.

Para alcançar os objetivos de rentabilidade e satisfação esperados, é fundamental que a segmentação de mercado seja cuidadosamente elaborada. Raramente um único produto ou serviço atenderá às necessidades de todo um segmento, especialmente quando se trata de clientes de nicho exclusivo, que possuem necessidades e preferências distintas e um conhecimento mais profundo sobre produtos e serviços. Portanto, é essencial compreender e interagir adequadamente com esse segmento (GRISCI & BESSI, 2004). Ao realizar uma segmentação para atender aos clientes de nicho exclusivo, as instituições não apenas constroem relacionamentos de longo prazo, mas também desenvolvem relacionamentos mais humanizados, o que faz com que os clientes depositem mais confiança na instituição financeira.

Por fim, o Marketing de Relacionamento é combinado com os recursos inovadores do CRM, não apenas aumenta as vendas, mas também retém os clientes por longos períodos (Machado et al., 2015). Com um atendimento diferenciado e personalizado, os clientes buscam satisfazer suas necessidades e até mesmo superá-las, criando assim uma intimidade com a instituição financeira para administrar e gerenciar seus recursos. Por outro lado, a instituição financeira, com base no conhecimento de seu cliente, avalia e analisa se uma transação específica (como um plano de previdência de longo prazo ou um financiamento para aquisição de um bem) pode ser concretizada e orienta o cliente adequadamente, aumentando a reciprocidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agrawal, M. L. (2004). Customer relationship management (crm) & corporate renaissance. *Journal of Service Research*, 3(2), 68–73.

Belitardo, C. (2000). MODELO DE CRM APLICADO AO SUPORTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO. Universidade de Taubaté.

BOSE, Ranjit. Customer relationship management: key components for IT success, *Industrial Management & Data Systems*, 102/2, p. 89-97, 2002.

Brochado, A. O., & Martins, F. V. (2008). Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado: base de segmentação e métodos de classificação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10(27), 132–149.

Costa, P. R. da, & Porto, G. S. (2014). Elementos Tecnológicos Determinantes das Capacidades Dinâmicas de Inovação e Cooperação: Um Estudo com as Multinacionais Brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(3), 77–93. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3312/331232580007.pdf>>. Acesso em: 6 de mai. 2023.

Dala Rosa, L. C. (2011). A percepção dos usuários de um sistema CRM adotada por uma instituição bancária. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Gordan, I. (1998). Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.

Gordon, I. (1999). Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mate-los para sempre.

GRISCI, C. L. I., & BESSI, V. G. (2004). Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, 6(12), 160–200.

Kondo, E. K., Matsumoto, A. S., Oliveira, J. M., & Sousa, M. dos S. (2009). Marketing de Relacionamento e Estratégias de Fidelização de Clientes Pessoas Físicas. *Revista ANGRAD*, 10(3), 129–146.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing* (12 Ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lener. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Machado, M., Pedron, C. D., & Isaías, P. (2015). SITES DE COMPRA COLETIVA X CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: UM CASAMENTO IMPOSSÍVEL? DESENVOLVE: *Revista de Gestão Do Unilasalle*, 4, 25–42. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/2316-5537.15.2>>. Acesso em: 11 de mar. 2023.

Oliveira, M. P. V. de. (2008). MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR BANCÁRIO: A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO PARA CLIENTES INVESTIDORES. Porto Alegre.

Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430–437. Disponível em: <

<http://msys555.weebly.com/uploads/1/1/9/4/11941107/out-2.pdf>>. Acesso em: 25 de fev. 2023.