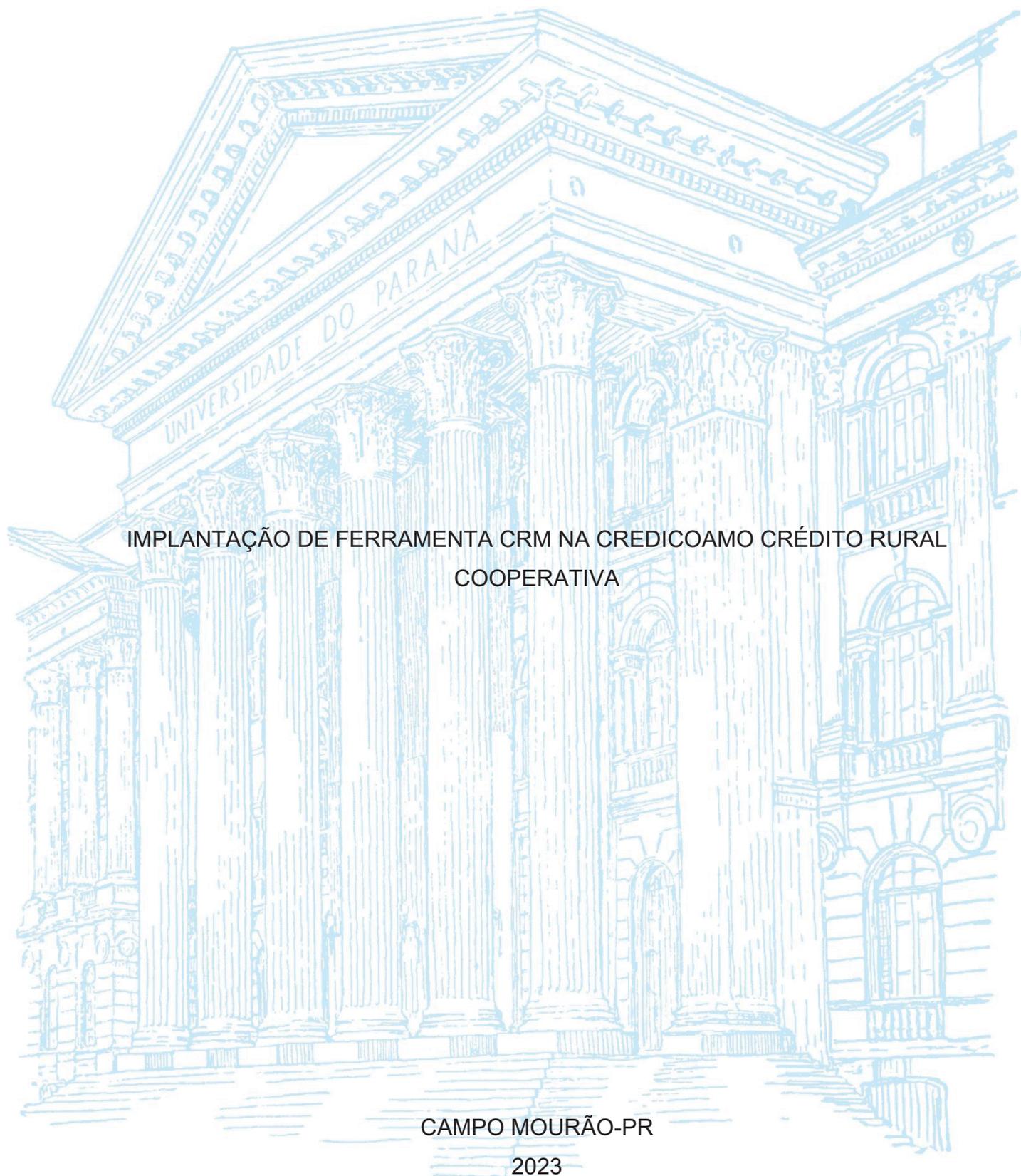


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GIANCARLO BIGUETI



IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA CRM NA CREDICOAMO CRÉDITO RURAL  
COOPERATIVA

CAMPO MOURÃO-PR

2023

GIANCARLO BIGUETI

IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA CRM NA CREDICOAMO CRÉDITO RURAL  
COOPERATIVA

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	07
1.3 Justificativas do objetivo	07
2. REFERENCIAL TEÓRICO	09
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1 Descrição geral da cooperativa	11
3.2 Diagnóstico da situação-problema	12
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
4.1 Desenvolvimento da proposta	14
4.2 Plano de implantação	16
4.3 Recursos	17
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira	18
4.5 Resultados esperados	18
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	19
5. CONCLUSÃO	20
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação/Problemática

A Credicoamo Crédito Rural Cooperativa foi criada em 1989 com objetivo de atender as necessidades de produtos financeiros dos cooperados da Coamo Agroindustrial Cooperativa e até os dias atuais mantém esse objetivo como cerne das suas atividades, apesar de ser uma Cooperativa Singular e Plena aberta para admissão de todos os segmentos da sociedade, mantém em suas normativas e visão estratégica o limitador de admissão aos cooperados da Cooperativa de Produção. Visando expandir o seu quadro social, recentemente o Conselho de Administração autorizou a admissão de garantidores de crédito sem vínculo a Coamo, funcionários da própria cooperativa de crédito e pessoa jurídica pertencente ao quadro social.

Apesar dos associados pertencerem ao nicho “Agro”, com atividades de agricultura e pecuária, cada indivíduo possui necessidades e objetivos distintos em sua atuação, com o agravante da vasta área territorial de atuação da Cooperativa, compreendendo os Estados de Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul, com a totalidade de 50 agências para atendimento dos mais de 24.000 associados, disponibilizando produtos de conta corrente, empréstimos, financiamentos, investimentos, aplicações financeiras, poupança, seguro agrícola, seguros gerais, canais digitais, etc.

Em uma análise simplista, a Cooperativa em seus 33 anos apresenta resultados sólidos, com destaque na sua participação de 10% do seguro agrícola do país e ser a Cooperativa que mais disponibiliza crédito rural no país, tem um grande desafio na sucessão familiar na atividade agropecuária, onde os novos entrantes filhos dos associados tradicionais, demandam produtos diferenciados, maior tecnologia em suas transações e atendimento assertivo. Para atender as expectativas desse novo público da Cooperativa é necessário a geração de valor para agregar renda nas suas atividades, fidelizando a sua Cooperativa de Crédito.

Visando a perenidade da Cooperativa, a segmentação por tipo de associado demonstra ser uma ferramenta útil alinhado com o objetivo estratégico a longo prazo, fornecendo conhecimento do comportamento de consumo dos associados, com intuito da oferta de produtos e serviços mais atraentes as suas características e potenciais de consumo. Este trabalho visa fornecer a Cooperativa essa visão mercadológica e o ferramental necessário para a segmentação dos associados, oportunizando novos negócios e consequentemente aumento dos indicadores econômico-financeiros, bem como a devolução de resultados positivos ao seu quadro social.

Conforme Madruga (2004) a ferramenta CRM tem duas origens: a primeira a partir da evolução das ferramentas tecnológicas utilizadas pelo marketing e a segunda do crescimento da tecnologia de gestão empresarial interna, no intuito de controlar e gerir a empresa. Utiliza informações coletadas de clientes para criar e desenvolver estratégias para uma fidelização completa entre empresa e cliente, ou seja, manter um relacionamento de qualidade focado a longo prazo, para a maximização de clientes e maiores lucros.

Sua relevância está no fato de que, antigamente, não havia tantas preocupações quanto ao entender e atender as necessidades dos clientes, devido à baixa concorrência empresarial. Entretanto, este cenário mudou nos últimos anos. Especialmente o mercado financeiro é palco de fortes transformações estruturais nos últimos anos com a digitalização do atendimento, a entrada de novos players, como bancos digitais e fintechs, que democratizaram o acesso aos serviços bancários oferecendo produtos e serviços digitais de uma nova forma; e os grandes bancos tradicionais até então dominantes no mercado tiveram que rever suas estratégias de atuação: de um lado desinvestindo nas agências e, por outro, concentrando seus esforços e recursos em processos digitais. Nesta história, as cooperativas de crédito ocuparam seu espaço, abrindo novas agências majoritariamente nos pequenos municípios brasileiros e, principalmente, pela proximidade, relacionamento e bom atendimento aos associados.

Também o aumento da competitividade do mercado de crédito rural brasileiro, que se acirra cada vez mais, fruto do recente crescimento do agronegócio, atraiu novos players. E, também, a exigência dos produtores rurais quanto a produtos e serviços financeiros adequados às suas necessidades a um custo compatível com suas atividades colaborou neste sentido.

A CREDICOAMO não tem 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.

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.

## **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

A segmentação é a divisão do topo em partes, porém não necessariamente em partes iguais, e sim levando em consideração as características dos associados baseado em modelos de segmentação, as quais requer a seleção de uma base dependente ou independente. Além disso, as variáveis podem ser divididas em dois grupos: características gerais do associado (dados demográficos e características socioeconômicas, por exemplo) e características situacionais (padrão de compra e utilização do produto, por exemplo) (WIND, 1978). Para Kotler (1980, p.213), as principais bases de segmentação são:

- a) Geográfica: Divide o mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, regiões, estados, condados, cidades ou até mesmo bairros.
- b) Demográfica: Divide o mercado em segmentos com base em variáveis como idade, estágio do ciclo de vida, gênero, renda, ocupação, escolaridade, religião, etnia e geração.
- c) Psicográfica: Divide os associados em diferentes segmentos com base no estilo de vida ou características de personalidade.
- d) Comportamental: Divide os associados em segmentos com base em seus conhecimentos, atitudes, usos ou respostas a um produto. Muitos profissionais de marketing acreditam que as variáveis de comportamento são o melhor ponto de partida para construir segmentos de mercado.

Dentre as metodologias utilizadas na segmentação de mercado, várias formas podem ser utilizadas, algumas com resultados superiores e outros sem expressividade para organização. Diante das possibilidades de segregação, a empresa deve selecionar aquela mais aderente a realidade mercadológica. Baseado nessa premissa, Kotler (1980) pontua quais características são úteis para segmentação:

- a) Mensurabilidade: Um segmento deve ser fácil de medir para determinar seu tamanho, poder de compra e perfil.
- b) Acessibilidade: Os segmentos podem ser efetivamente impactados e servidos  
substancialidade: Os segmentos devem ser grandes e lucrativos o suficiente para serem servidos.
- c) Diferenciabilidade: Os segmentos são conceitualmente distinguíveis e respondem de forma diferente a diferentes elementos e programas do mix de marketing.
- d) Acionabilidade: A organização deve possuir recursos o suficiente para ser capaz de impactar o segmento.

O processo de segmentação proporciona um estreitamento no relacionamento com o associado, pois com informações detalhadas do seu comportamento de compra, renda, região

produtiva, área de propriedade, tecnologia aplicada no campo e outras variáveis, permite o gerenciamento do relacionamento com o cliente, definido por Kotler e Keller (2006, p.151) como “o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”.

Neste contexto, o CRM é uma importante ferramenta de rentabilização da empresa com foco no associado, tendo como principais benefícios a identificação de novas oportunidades de negócios com atendimento direcionado, reduzindo o ciclo de vendas, por meio de uma leitura mais precisa do associado. A sigla CRM utilizado para Gestão de Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management*) reúne de forma organizada dos dados de associados, processos e tarefas através de *Software White Label* ou de desenvolvimento interno da organização.

Para construção de um CRM na empresa, Barreto e Crescitelli (2013) destaca os seguintes passos:

- a) Definir como os associados serão tratados, quais serão os eventos de relacionamento que serão armazenados e as estratégias de comunicação serão utilizadas;
- b) Verificar se o atendimento ao associado está nas condições adequadas, visando organizar o processo de atendimento com as informações existentes no banco de dados;
- c) Aquisição ou desenvolvimento da ferramenta;
- d) Implantação da ferramenta na empresa.

Chiavenato (2014) ressalta que as informações extraídas do CRM proporcionam a geração de relações comerciais com os atuais e potenciais clientes, pois o foco principal é no cliente, sendo possível entender suas necessidades e expectativas, entretanto, é inútil o esforço despendido na implantação da ferramenta, se os usuários não tiverem o conhecimento necessário para analisar e utilizar as informações extraídas de seus clientes e converter em negócios para empresa.

### 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 “Agrega 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

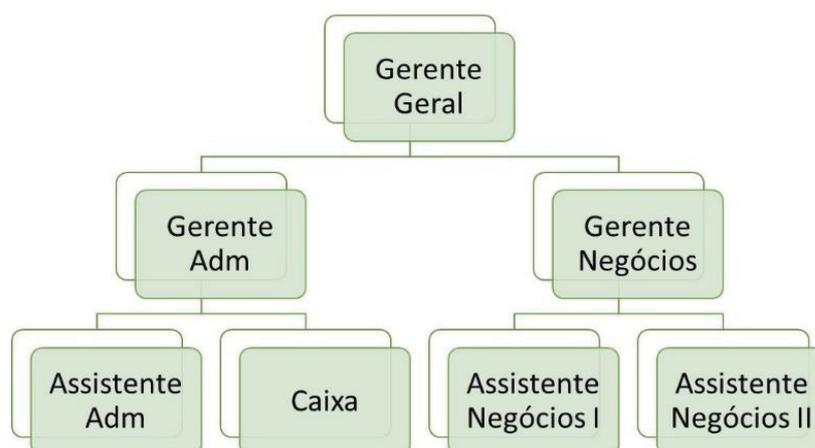
### 4.1 Desenvolvimento da proposta

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



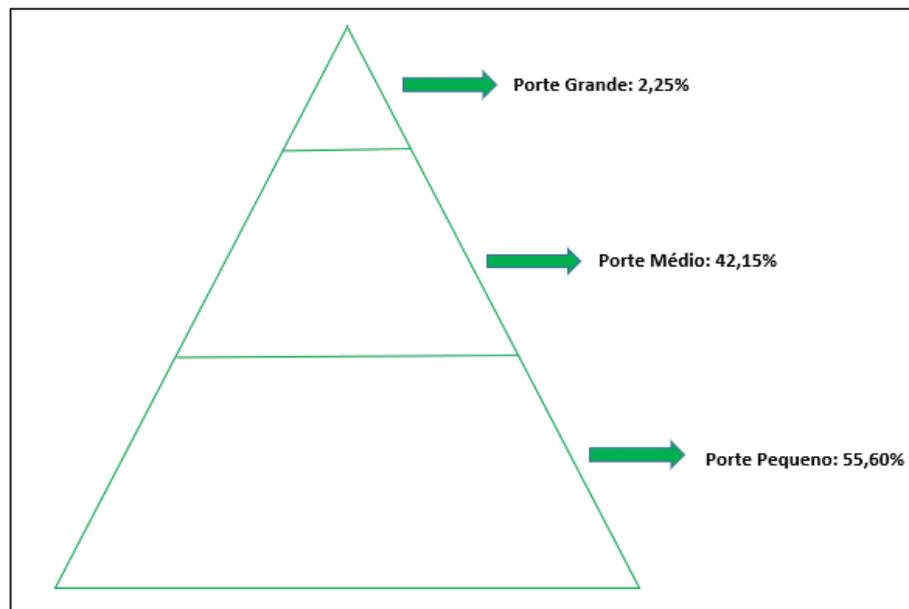
Fonte: Credicoamo.

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:

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

#### 1. Custo de Ferramenta adquirida de Terceiros:

<b>Custo Ferramenta de Terceiros</b>				
<b>Fornecedor</b>	<b>Custo Implantação</b>	<b>Custo Implantação Mês</b>	<b>Custo Sustentação Ano</b>	<b>Custo Sustentação Mês</b>
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:

<b>Custo Implementação do CRM</b>			
<b>Item</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Custo Projeto 06 meses</b>
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
<b>Total</b>		<b>48.600,00</b>	<b>287.600,00</b>
<b>Custo Mês</b>			<b>47.933,33</b>

<b>Custo Sustentação do CRM</b>			
<b>Item</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Custo Ano</b>
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
<b>Total</b>		<b>13.750,00</b>	<b>157.000,00</b>
<b>Custo Mês</b>			<b>13.083,33</b>

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

<b>Ferramenta</b>	<b>Custo Total Mês</b>
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 aculturamento 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

Em suma, o presente trabalho demonstrou de forma clara e fundamentada a importância da avaliação das necessidades da gestão de relacionamento para a cooperativa em estudo. Ficou evidente que a implementação de uma ferramenta de CRM não é apenas uma solução viável, mas também uma estratégia imperativa para superar os desafios existentes no atendimento ao associado.

A análise das falhas de gerenciamento no relacionamento com o associado revelou a ausência de um banco de dados prático que gera dificuldade na prospecção de vendas de produtos e serviços. A partir disso, a proposta de adoção do CRM surge como um caminho promissor para transformar dados em informações essenciais, especialmente em um mercado tão competitivo como o atual, não somente entre as Cooperativas de Crédito, mas também no concorrido setor bancário.

Ao sugerir a implantação da ferramenta de CRM, ressalta-se a necessidade de uma abordagem cuidadosa e bem informada, alinhada às demandas e objetivos da cooperativa e do acultramento dos funcionários. Somente assim, o sistema será utilizado de maneira eficaz, resultando na elevação da satisfação dos associados e, conseqüentemente, na fidelização à Credicoamo.

Em última análise, este trabalho oferece um caminho a ser seguido para aprimorar a gestão de relacionamento, destacando a importância da tecnologia CRM como um catalisador para o sucesso. A implementação desta ferramenta não é apenas uma recomendação, mas uma estratégia essencial para o crescimento sustentável e a prosperidade da cooperativa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVANZI, Renato; ALMEIDA, Edmundo Monteiro S. Marketing motivacional. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BROWN, Stanley A. CRM- Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. Tradução: Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MADRUGA, R. Guia de implementação do marketing de relacionamento e CRM. São Paulo: Atlas, 2004.

SWIFT, Ronald. CRM- Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WIND, Yoram. Issues and advances in segmentation research. *Journal of marketing research*, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, v. 15, n. 3, p. 317–337, 1978.