

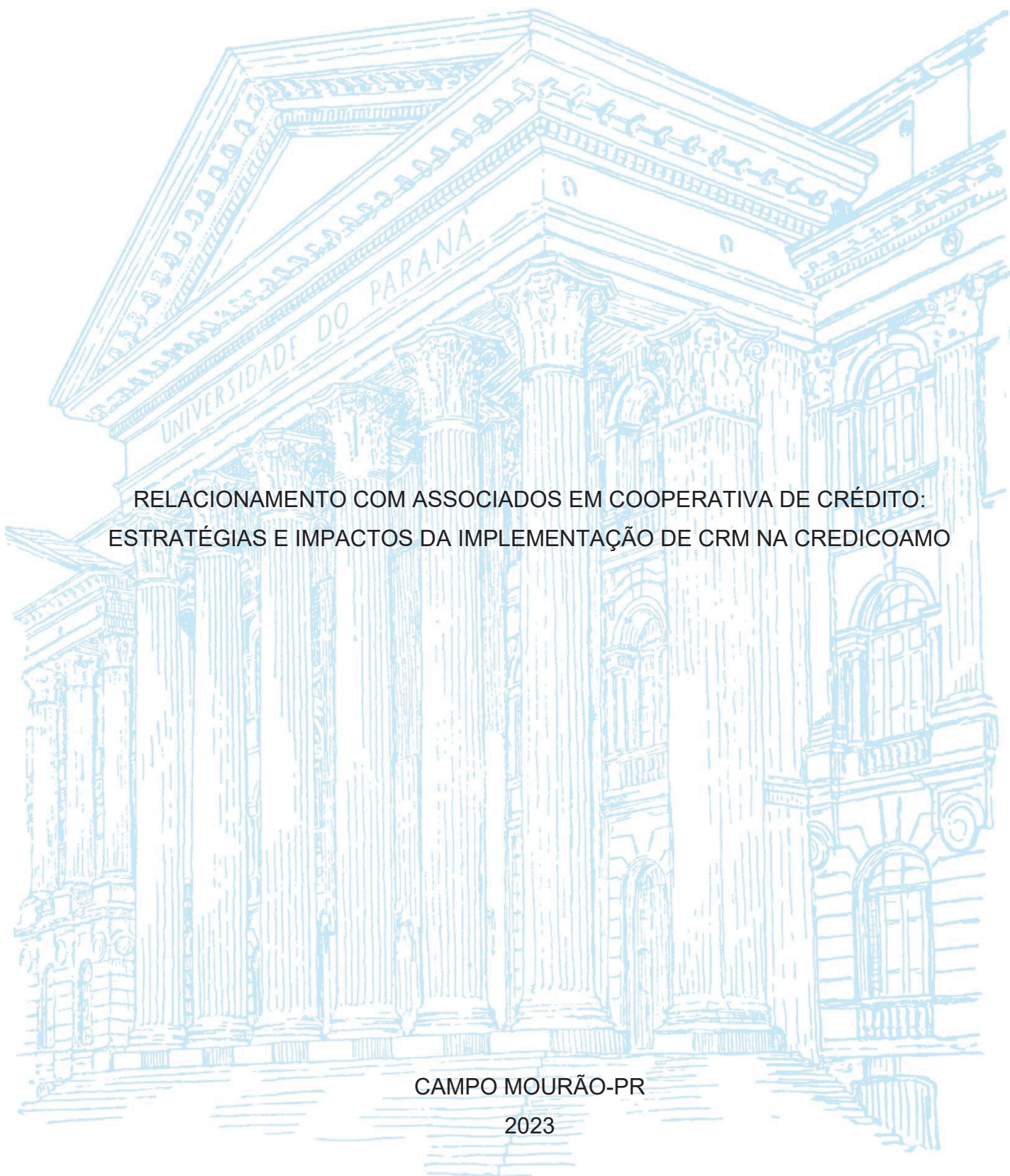
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOSÉ LUIZ CONRADO

RELACIONAMENTO COM ASSOCIADOS EM COOPERATIVA DE CRÉDITO:
ESTRATÉGIAS E IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE CRM NA CREDICOAMO

CAMPO MOURÃO-PR

2023



JOSÉ LUIZ CONRADO

RELACIONAMENTO COM ASSOCIADOS EM COOPERATIVA DE CRÉDITO:
ESTRATÉGIAS E IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO 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 aquelas 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	21

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Como a Cooperativa de Crédito Credicoamo pode otimizar a implementação de um sistema de Customer Relationship Management (CRM) para aprimorar a gestão de relacionamento com seus associados, aumentar a eficiência operacional e promover o crescimento sustentável.

Em um cenário em constante evolução, no qual os mercados se transformam a cada momento, as empresas têm se empenhado, ou pelo menos tentado, em reformular a maneira como se relacionam com seus clientes. São diversas as razões que motivam as empresas a buscar novas tecnologias para aprimorar seus vínculos com os clientes. Uma dessas razões é a crescente necessidade dos executivos de acompanharem as mudanças nos padrões de consumo de seus clientes, frequentemente influenciados por fatores psicológicos e ambientais. De acordo com Kotler (2000), as empresas estão revendo suas filosofias, conceitos e ferramentas como resposta e adaptação aos novos paradigmas do marketing. Um desses paradigmas é o marketing de relacionamento, que envolve a mudança do foco de transações pontuais para a construção de relacionamentos duradouros e lucrativos com os clientes. O marketing tem evoluído em paralelo com a sociedade, especialmente com os avanços tecnológicos. Conforme McKenna (1999), a tecnologia trouxe a promessa de tornar qualquer produto acessível em qualquer lugar, em um mundo de produção flexível. Isso significa que os clientes podem agora ter sua própria versão de praticamente qualquer produto.

A tecnologia desempenha um papel fundamental na transformação das estratégias de marketing das organizações. Nessa nova abordagem, a preferência individualizada dos clientes é capturada e utilizada para o benefício deles. Conforme apontado por Bretzke (2000), a tecnologia viabilizou uma abordagem inovadora para a segmentação de mercado, na qual a entrega de produtos e serviços personalizados aos consumidores se mostra economicamente vantajosa.

Conforme argumentado por Madruga (2004), a ferramenta CRM possui duas origens distintas. A primeira está ligada à evolução das ferramentas tecnológicas no campo do marketing, enquanto a segunda se relaciona ao crescimento das capacidades de gestão empresarial interna, com o objetivo de aprimorar o controle e a administração das operações da empresa.

O CRM utiliza informações coletadas dos clientes como base para a criação e desenvolvimento de estratégias que visam estabelecer uma relação de fidelização de longo prazo entre a empresa e seus clientes. Em essência, seu propósito é manter um relacionamento de alta qualidade com os clientes, com foco na maximização do número de associados e na obtenção de lucros mais substanciais.

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

Nas últimas décadas, tornou-se cada vez mais claro que o sucesso das empresas está intrinsecamente ligado ao esforço e à dedicação que investem na gestão de suas relações com os clientes. Essa ênfase na relação cliente-empresa é essencial para se destacar em um mercado crescentemente competitivo e para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, por meio da oferta de um valor superior aos clientes, como destacado por Swift (2001). Concordando com a perspectiva apresentada por Peppers e Rogers (2001), conforme discutido no capítulo 2.1, a ideia de que "tratar clientes diferentes de forma diferente" é fundamental. Além disso, Araújo (2013) também enfatiza a importância de enxergar cada cliente como um caso singular, com características, necessidades e expectativas próprias. Portanto, é crucial adotar uma abordagem de tratamento individualizado para atender às demandas específicas de cada cliente.

Com o objetivo de facilitar todo o processo de diferenciação e personalização das interações com os clientes, surge o conceito contemporâneo de Customer Relationship Management (CRM). Esse conceito pode ser compreendido como uma abordagem estratégica na gestão dos relacionamentos com os consumidores, priorizando uma orientação centrada no cliente em vez de focar apenas nos resultados financeiros. Embora haja discussões na literatura de marketing sobre a semelhança entre o CRM e o marketing relacional, existem características distintas que tornam o CRM um conceito único. Enquanto ambos se esforçam para estabelecer relacionamentos de longo prazo entre a empresa e os clientes, o CRM concentra-se principalmente na gestão dos relacionamentos mais valiosos e lucrativos para a empresa. Portanto, o CRM adota uma abordagem mais tática e específica, visando otimizar as interações com clientes que oferecem maior retorno.

Seguindo a mesma abordagem, Garrido-Moreno e Padilla-Meléndez (2011) conceituam o CRM da seguinte maneira: Trata-se de uma estratégia empresarial que busca estabelecer e cultivar relacionamentos de valor com os clientes, fundamentados no conhecimento. Utilizando as Tecnologias da Informação (TI) como uma ferramenta facilitadora, o CRM requer uma reconfiguração da estrutura organizacional e de seus processos, direcionando-os de forma centrada no cliente. Isso permite à empresa personalizar seus produtos e serviços, atendendo de forma ideal às necessidades do cliente e, assim, promover relacionamentos duradouros e mutuamente vantajosos.

Para que a iniciativa de implementação de uma estratégia de CRM seja bem-sucedida, é essencial que a empresa efetue ajustes específicos em sua estrutura organizacional e em seus processos de negócios. Isso visa instaurar uma cultura centrada no cliente, capaz de estabelecer e sustentar relacionamentos sólidos e de longo prazo com seus clientes, como

indicado por Garrido-Moreno e Padilla-Meléndez (2011) e Souki (2006). Para alcançar esse objetivo, a empresa precisa criar equipes multifuncionais dedicadas ao cliente, que se destaquem pela coordenação e integração entre diferentes áreas departamentais. Isso se deve ao fato de que o CRM é uma iniciativa abrangente, com impactos que se estendem por toda a organização. Portanto, requer o comprometimento de todas as áreas da empresa em direção a um objetivo comum: a construção e manutenção de relacionamentos robustos com os clientes, conforme observado por Klein (2009). A integração entre os vários departamentos supera as limitações funcionais que podem prejudicar o sucesso do CRM. Além disso, a sincronização dos diferentes processos de negócios possibilita a incorporação das necessidades dos clientes e a maximização do valor que a empresa proporciona a eles, como destacado por Kumar e Reinartz (2012) e Swift (2001).

Conforme Wang e Feng (2012) sugerem, é crucial que as atividades de CRM sejam cuidadosamente integradas aos processos e à estrutura organizacional da empresa, a fim de garantir a eficácia dessas iniciativas. Para alcançar esse objetivo, a empresa deve adotar uma abordagem centrada no cliente e incentivar a disseminação das informações dos clientes por toda a organização. Esse compartilhamento de informações visa adaptar as atividades de acordo com as preferências e necessidades individuais dos clientes. Essa integração estratégica possibilita à empresa estabelecer relacionamentos mais sólidos com os clientes e alcançar metas compartilhadas por toda a organização, conforme mencionado por Day e Bulte (2002) e Wang e Feng (2012).

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

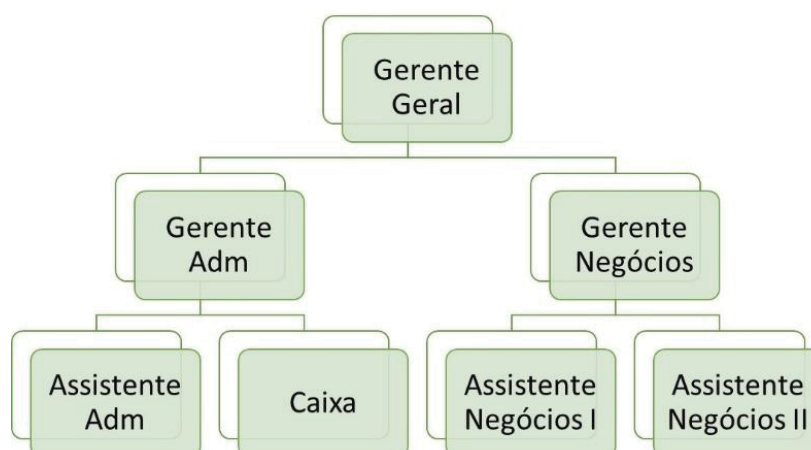
4.1 Desenvolvimento da proposta

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



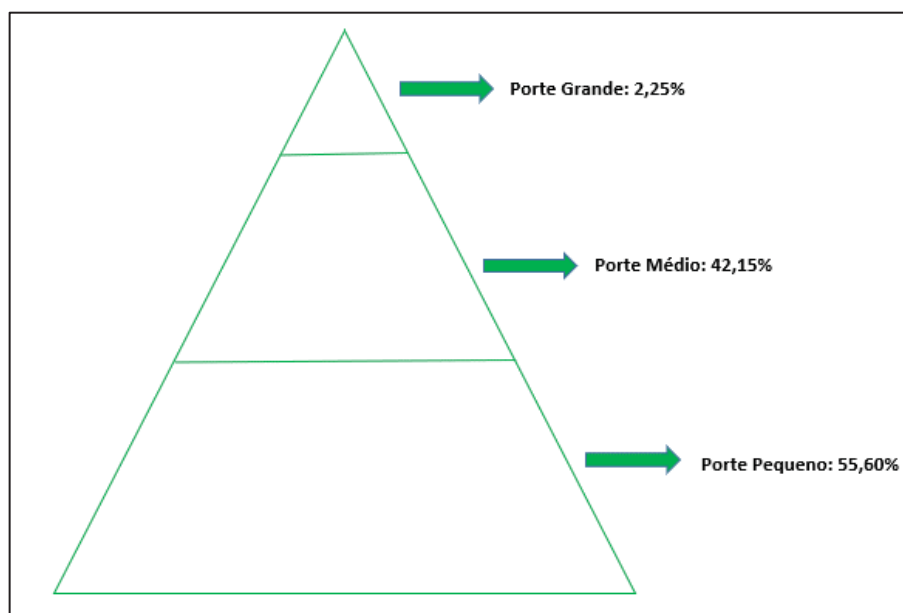
Fonte: Credicoamo.

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

O presente trabalho de conclusão de curso, tem por objetivo contribuir para a construção de relações financeiras sólidas entre a Cooperativa e seus associados, que vise agregar renda a estes com a disponibilização de produtos e serviços sustentáveis, em consonância com as diretrizes corporativas. Neste âmbito, acreditamos que a implementação de CRM na Credicoamo, pode ser o marco para a melhor exploração do potencial de negócios entre a Cooperativa e seus associados.

A implementação do CRM permitirá um salto de gestão das informações cadastrais que a Cooperativa já dispõe nos vários módulos que integram seu Sistema de controles internos, com a exploração dos dados relevantes para o negócio, enriquecidos com os obtidos no relacionamento com os associados, seja nos atendimentos, contatos e visitas aos associados, agilizando tarefas com melhoria das rotinas, com redução do tempo dispendido em atividades manuais e corriqueiras.

Fato importante e primordial será o treinamento dos funcionários na utilização da ferramenta, bem como na qualidade dos registros que serão imputados, o que resultará em melhor análise desta base de dados, elevando o nível de acerto no oferecimento de produtos e serviços, com maior satisfação dos associados e relacionamento duradouro, transformando a cooperativa no seu domicílio financeiro. As rotinas diárias de comunicação e interação com associados, necessariamente deverão ser automatizadas e sua gestão disponibilizada no CRM, como por exemplo: vencimento de operação de crédito, solicitação de comparecimento para renovação cadastral, cobrança inicial de operações vencidas. Tais rotinas que por vezes são esquecidas, com falhas ou renegadas a segundo plano, no processo manual, serão executadas de forma padronizada e mais rapidamente, resultando em ganho de performance, de maneira consistente e uniforme, com redirecionamento dos esforços para atividade que represente um maior valor agregado. Considerando que no CRM estará registrada a trilha dos processos, a intervenção de funcionários será cirúrgica para os trabalhos que não foram solucionadas nas comunicações automáticas.

Com a implementação do CRM, a Cooperativa terá maior escalabilidade, sem que resulte necessariamente, no aumento do quadro atual de funcionários, uma vez que os atuais estarão com tempo mais disponível para prospecção focada/dirigida e na realização de negócios, reduzindo significativamente a ocupação com rotinas corriqueiras ou na abordagem de associados que não possuem o perfil de consumo dos produtos e serviços.

Os controles do CRM também permitirão à Cooperativa o acompanhamento da produtividade e eficiência de cada colaborador com acesso à ferramenta, classificando as atividades, bem como sendo subsídio para detecção de necessidade de treinamentos com

foco em resultado. Por fim, a adoção de CRM permitirá à Credicoamo uma visão de longo prazo no relacionamento com seus associados, implementando o gerenciamento dos contatos e histórico de atendimentos prestados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, H. P. (2013). A importância do CRM na satisfação e fidelização do cliente. Universidade Lusíada do Porto.

BRETZKE, M. Marketing de relacionamento e com petição em tempo real com CRM. São Paulo: Atlas, 2000.

Day, G. S., & Bulte, C. Van den. (2002). Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for competitive advantage and performance. Disponível em: <https://thearf-org-unified-admin.s3.amazonaws.com/MSI/2020/06/MSI_WP_02-123.pdf>. Acesso em: 13 de mai. 2023.

Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437–444. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002>> Acesso em: 20 de mai. 2023.

Klein, W. R. N. (2009). Marketing de Relacionamento. Estudo de Caso: “Café do Doutor.” Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo.

KOTLER, P. Administração de Marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). Customer Relationship Management - Concept, Strategy, and Tools. In Springer (Ed.), Springer (Second). Disponível em: <https://weblibrary.miu.edu.my/upload/ebook/management%20and_business/2018_Book_CustomerRelationshipManagement.pdf>. Acesso em: 3 de jun. 2023.

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

MCKENNA, REGIS. Marketing de Relacionamento. Ed. Campus, 1999

PEPPERS, D.; ROGERS, M. CRM Séries Marketing one to one: Ferramentas para implementação de programas de marketing 1 to 1. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2001. Disponível em: <http://www.dozen.com.br/nakamura/biblioteca/guia_de_crm.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2023.

SOUKI, Omar. As 7 chaves da fidelização de clientes. São Paulo: HARBRA, 2006.

SWIFT, Ronald. CRM, Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamentos com os Clientes. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115–129. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235294280_Customer_relationship_management_capabilities_Measurement_antecedents_and_consequences>. Acesso em: 5 ago. 2023.