

VOLBER SANGALETTI

**ANÁLISE FINANCEIRA DA SEGMENTAÇÃO DE
COOPERADOS: VISÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de MBA em Gestão Empresarial Cooperativas de Crédito, de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, da FGV/IDE como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

FRANCISCO BELTRÃO – PARANÁ

2017

VOLBER SANGALETTI

**ANÁLISE FINANCEIRA DA SEGMENTAÇÃO DE COOPERADOS:
VISÃO FINANCEIRA**

Coordenadora Acadêmica

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Professora Orientadora do TCC

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Pós-Graduação *lato sensu* Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, Nível de Especialização, do Programa FGV Corporativo requisito para a obtenção do título de Especialista.

TURMA 01

Francisco Beltrão – PARANÁ

2017

O Trabalho de Conclusão de Curso

**ANÁLISE FINANCEIRA DA SEGMENTAÇÃO DE COOPERADOS:
VISÃO FINANCEIRA**

Elaborado por Volber Sangaletti e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do curso MBA em Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Corporativo.

Data da aprovação: ____ de _____ de _____

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund
Coordenadora Acadêmica

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund
Professora Orientadora do TCC

DECLARAÇÃO

A Empresa Central Cresol Baser, representada neste documento pelo Sr. Luiz Ademar Panzer, Diretor de Operações, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Análise Financeira da Segmentação de Cooperados: Visão Financeira, realizado pelo aluno Volber Sangaletti, do Curso MBA em Gestão Empresarial Cooperativas de Crédito, do Programa FGV Corporativo, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Francisco Beltrão, 08 de dezembro de 2017.

Luiz Ademar Panzer

Diretor de Operações

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **VOLBER SANGALETTI**, abaixo-assinado, do Curso Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, do Programa FGV *Corporativo*, realizado no período de junho de 2016 a dezembro de 2017, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Análise Financeira da Segmentação de Cooperados: Visão Financeira, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Francisco Beltrão, 08 de dezembro de 2017

Volber Sangaletti
Aluno

AGRADECIMENTO (S)

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir terminar mais uma formação. A minha esposa Josiane, pelo amor, pelo apoio, compreensão e paciência nos momentos de minha ausência, a meus filhos por me desafiar a cada dia a ser um pai melhor. Ao sistema CRESOL Baser, por me possibilitar essa oportunidade de aprendizado e formação.

Agradeço aos colegas de MBA que persistiram junto comigo nesta caminhada, com o objetivo de finalizar esta etapa de nossa vida. Aos meus colegas Marcelo e Wagner por compartilharem da ideia deste trabalho e pelo esforço dedicado.

Agradeço aos professores, em especial à professora Myrian Layr Monteiro Pereira Lund, pela disponibilidade e dedicação, onde desde o início demonstrou completo apoio a este estudo, tornando-o mais rico e maduro com suas contribuições.

Enfim, agradeço a todos que de forma ou de outra auxiliaram nesse processo, tornando possível a realização deste sonho.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O estudo em questão propõe a segmentação dos cooperados para os produtos e serviços financeiros oferecidos a ele, a partir do modelo de segmentação atual que é por localidade de residência, para um modelo onde sejam segmentados, primeiramente, por público rural e urbano e, posteriormente, por sua capacidade de gerar negócios com a Cooperativa.

Para o estudo foi analisada uma Cooperativa do Sistema CRESOL, a Cooperativa de Enéas Marques, a qual apresenta atualmente 864 cooperados ativos, sendo a maioria rural com 518 cooperados, 321 urbanos e 25 pessoas jurídicas, das quais 18 são entidades sem fins lucrativos (comunidades, igrejas e associações). Nesse sentido, propomos um novo modelo de segmentação dos cooperados - pessoas físicas, utilizando como critério a renda para definir o enquadramento. O processo mais adequado será o de se segmentar o público rural e urbano e, na sequência, de acordo com a renda dentro destes públicos. Sendo para o público urbano uma única segmentação denominada segmento assalariada e para o público rural em três faixas: segmento baixa renda, segmento intermediário e segmento alta renda agronegócios. Com essa segmentação será possível verificar, individualmente, verificar o que o cooperado realmente necessita encaminhando-o ao analista melhor indicado a atendê-lo. Por sua vez, o analista poderá identificar se o cooperado consome todos os produtos e serviços da cooperativa ou se ele está consumindo em outro agente financeiro.

Com o novo processo de segmentação, a Cooperativa vai ter um crescimento em resultado no primeiro ano de 25,80%, e nesse mesmo período sem o processo de segmentação o seu crescimento seria de 12,53 %. No segundo ano, com o processo mais consolidado, o crescimento com o processo de segmentação será de 42,67%, sem o processo de segmentação seria de 6,44%. Considerado que a cooperativa de Enéas Marques, em relação as demais cooperativas do Sistema Cresol, é uma cooperativa de pequeno porte, esse resultado representa um crescimento muito além do que se espera para uma cooperativa desse porte e o que se orienta no PEP (Planejamento Estratégico Participativo), fazendo com que ela se sobressaia em relação as demais cooperativas com esse mesmo porte, sendo mais eficiente em seus processos e rentável com novo processo de segmentação.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	9
2. ANÁLISE OPERACIONAL DA SEGMENTAÇÃO DE COOPERADOS DA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE ENÉAS MARQUES	14
3. ANÁLISE DE MARKETING DA SEGMENTAÇÃO DE COOPERADOS DA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE ENÉAS MARQUES	16
4. ANÁLISE FINANCEIRA DA SEGMENTAÇÃO DE COOPERADOS DA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE ENÉAS MARQUES	18
4.1 Fluxo de Caixa.....	22
5 CONCLUSÃO	26
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28

1. INTRODUÇÃO

O sistema de cooperativas de crédito teve seus primeiros registros na Inglaterra, onde um grupo de tecelões fundou um sistema de cooperativa de consumo.

Em 21 de dezembro de 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester (Inglaterra), 27 tecelões e uma tecelã fundaram a “**Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale**” com o resultado da economia mensal de uma libra de cada participante durante um ano (Portal do Cooperativismo Financeiro).

No início eram tratados com deboche pelos comerciantes, eles buscavam uma alternativa econômica, para contrapor o capitalismo ganancioso praticado pelos comerciantes, e o seu sucesso no decorrer dos anos, chegando a 1400 cooperados, acabou sendo exemplo a outros grupos.

Na Alemanha existem registros, em 1852, de Cooperativas de Crédito Urbanas, seu precursor Franz Herman Schulze, que posteriormente originou o movimento Volksbank (banco do povo). Em 1862 registrou-se a primeira cooperativa de crédito rural, tendo como seu precursor Friedrich Wilhelm Raiffeisen, e que posteriormente passou a se chamar Raiffeisenbank.

Embora Schulze possa reivindicar precedência cronológica, Raiffeisen é, muitas vezes, visto como mais importante, pois as comunidades rurais alemãs eram muito mais carentes de assistência financeira do que o meio urbano. Na véspera da Primeira Guerra Mundial, havia, na Alemanha, 16.927 Raiffeisenbank, em comparação com 980 Volksbank. (site Portal do Cooperativismo Financeiro).

O modelo cooperativista se espalhou pelo mundo, na Itália em 1865 registrou-se o modelo Luzzatti, que se baseou no modelo urbano da Alemanha. Já em 1900, no Canadá, o sistema Desjardins inspirada no modelo Raiffeisen da Alemanha e que, juntamente com os Pioneiros de Rochdale e o sistema de cooperativista da Alemanha, acabaram influenciando as cooperativas de crédito no Brasil.

No Brasil o cooperativismo de crédito iniciou em Nova Petrópolis/RS, no ano de 1902, por iniciativa do Padre suíço Theodor Amstad que em conjunto com outras 19 pessoas fundaram a 1ª Cooperativa de Crédito da América Latina. (site Portal do Cooperativismo Financeiro).

Nos anos 90, no Sudoeste do Estado do Paraná, após experiências de fundos rotativos e parcerias internacionais, foi criado o Sistema de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL).

Em 1995, no Paraná, foram constituídas as cinco primeiras cooperativas do Sistema CRESOL, na região Sudoeste (Dois Vizinhos, Marmeleiro e Capanema) e Centro (Laranjeiras do Sul e Pinhão). As cooperativas nasceram das experiências do Fundo de Crédito Rotativo (FCR) financiado pela cooperação internacional (MISEREOR) no Sudoeste do Paraná em parceria com a Assessor (Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural) e também por créditos financiados pela Ong ACT (hoje TRIAS), em parceria com a Fundação Rureco, no Centro do Estado (<https://www.cresol.com.br/site/>).

O Sistema CRESOL surgiu de uma necessidade dos agricultores familiares de acesso ao crédito, muitos eram excluídos do sistema financeiro pelos grandes bancos. A CRESOL se diferenciou dos demais, pois desde sua constituição até os dias de hoje é administrada pelos próprios agricultores familiares.

O sistema foi evoluindo no decorrer dos anos e no ano de 2001, as cooperativas somavam 46 unidades e o número de cooperados era de 20.540. A CRESOL continuava se destacando pelos valores repassados aos cooperados, nesse mesmo ano, chegou a 31,5 milhões de reais. Porém, as necessidades financeiras desses cooperados junto a cooperativa estavam aumentando, as cooperativas já registravam uma carteira de crédito comercial de 8,6 milhões de reais e também captavam em depósitos a quantia de 15,6 milhões de reais. Demonstrando que o projeto da tinha um longo caminho a ser percorrido, mas que estava com uma grande credibilidade junto aos agricultores e podia sim, dar certo.

Ao longo dos anos subsequentes, o Sistema CRESOL continuou a crescer e, no ano de 2016, o Sistema CRESOL já possuía mais de 188 mil cooperados, com 264 Unidades de atendimento e estava presente em nove estados (Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo e Goiás), continuava a ser uma grande repassadora de recursos junto aos agricultores, chegando a 932 milhões de reais, evolução também apresentada nos créditos comerciais chegando a R\$ 564 milhões; créditos esses de recursos próprios da cooperativa, que capta junto aos próprios cooperados através de capital social e em Depósitos à vista e a prazo.

Os serviços financeiros a disposição dos cooperados aumentaram significativamente em relação a constituição das cinco primeiras cooperativas e, atualmente, as cooperativas tem

a disposição de seus cooperados além de empréstimos, aplicações financeiras, cartão de crédito e débito, seguros e consórcios.

O processo de evolução do Sistema CRESOL se fez necessário, o objetivo inicial de inclusão financeira dos agricultores familiares já não é o maior desafio do Sistema, mas sim atender os mesmos agricultores em suas novas demandas por todos os serviços financeiros que as demais instituições financeiras oferecem.

O associado busca cada vez mais um atendimento personalizado, e que esse atendimento seja feito sempre com eficiência e rapidez, diferente de quando foi constituído Sistema CRESOL onde os cooperados tinham basicamente a necessidade por inclusão financeira e acesso ao crédito de repasse.

Para atender esses associados com a maior eficiência, como ele deseja, e se manter competitivo no mercado, a segmentação de seu atendimento será uma das alternativas que o Sistema CRESOL terá como desafio para os próximos anos.

O mercado esta cada vez mais competitivo e acirrado, principalmente o sistema financeiro onde a concorrência é cada vez maior. Não basta somente ter um nome no mercado, ou ter uma marca conhecida, mas para fidelizar os cooperados é preciso que eles conheçam o sistema e que tenham a sua disposição o que realmente necessitam e desejam somente assim, ele se manterá fidelizado.

A criação deste projeto de segmentação para os cooperados e por meio dele buscar atendê-los de acordo com as suas reais necessidades, sejam elas por produtos financeiros ou serviços financeiros, é um desafio muito grande. Não basta atender somente as necessidades da cooperativa, pensar somente no seu ganho, mas personalizar os seus produtos, seu atendimento e sua forma de atuar de acordo com o perfil de seus cooperados.

Oferecer os produtos personalizados por cooperados é um desafio não somente do Sistema CRESOL, mas de todo o Cooperativismo no Brasil. Sabe-se que a Lei que 5.764/71, em seu art. 37, determina que todos os cooperados deverão ser tratados de forma igualitária. Porém suas necessidades não são as mesmas e atender estas beneficiará não somente a cooperativa, mas os próprios cooperados que serão atendidos não diferenciadamente, mas sim exclusivamente.

O Sistema CRESOL desde que foi constituído atende de forma igualitária. Nos últimos anos adotou um novo processo, passou a segmentar seus cooperados por localidade com um único propósito de facilitar as visitas in loco para atendimento a seus cooperados. Esse processo de segmentação foi uma grande evolução no sistema, pois permitiu às

cooperativas a percepção de que os cooperados perante a seu estatuto tem os mesmos direitos e deveres, mas não tem as mesmas necessidades. Esse processo fica mais claro quando se analisa em uma localidade específica, onde se tem vários cooperados perfis e necessidades diferentes, e atendê-los satisfatoriamente com uma única estrutura passou a ser um grande desafio.

Esse processo exigiu que a CRESOL investisse e capacitasse seu quadro de colaboradores fortemente, capacitando todos os colaboradores igualmente, para que eles possam atender a necessidade de todos os cooperados de sua carteira, gerando ao sistema altos custos com a capacitação.

Para análise do projeto de segmentação de atendimento a cooperados pessoa física será considerado os dados de acordo com sua renda e capacidade de consumir os produtos financeiros e analisado em uma singular do Sistema CRESOL.

A Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária a ser estudada será a de Enéas Marques, constituída em 01 de junho de 2007. Sua sede esta no município de Enéas Marques, no Sudoeste do Estado do Paraná. A Cooperativa inicialmente fazia parte da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Francisco Beltrão e no ano de 2007, foi desmembrada e passou a atuar singular com área de abrangência no município de Enéas Marques.

O município de Enéas Marques, segundo consta no IBGE, possui uma população de 6.168 pessoas e a maioria encontra-se no meio rural, com 1.238 domicílios e no meio urbano 698 domicílios. O IBGE também aponta que os trabalhadores formais do município possuem um salário médio mensal de 2,1 salários.

A Cooperativa, no ano de 2017, completou 10 anos de constituição e nesse período apresentou uma evolução grande em relação a população do município de Enéas Marques. No início do ano de 2017, tinha em seu quadro social 1.188 cooperados e somente 864 ativos pelas regras do Banco Central, atendidos por seis colaboradores e um diretor liberado.

Os principais registros da Cooperativa apresentam um patrimônio líquido (capital social e reservas) de R\$ 3.973 milhões de reais, captando junto a esses cooperados a R\$ 4.616 milhões de reais em depósitos (depósitos a vista e a prazo).

A carteira de crédito da Cooperativa registrou ainda a quantia de R\$ 15.126 milhões de repasses nas operações de custeio e investimento, esses recursos são oriundos principalmente do BNDES, acessados através da Cooperativa de Crédito Central Cresol Baser que a Cooperativa é filiada, e a quantia de R\$ 3.973 milhões de reais de crédito comercial,

oriundos de recursos próprios da Cooperativa, e emprestados aos cooperados em financiamentos e empréstimos de veículos, crédito pessoal, habitacionais, micro crédito e desconto de títulos.

O total do balanço contábil da Cooperativa registra ativos na quantia de R\$ 24.113 milhões de reais e no ano de 2016 proporcionou uma sobra no fim do exercício de R\$ 618 mil reais a seus cooperados.

Como observado nos números apresentados, a Cooperativa possui boas oportunidades para alavancar seus negócios e garantir sua existência em um município considerado pequeno no qual dificilmente sobrevivem mais do que uma instituição financeira com viabilidade econômica e social.

Mudar a forma de segmentar os cooperados passa a ser um desafio a ser superado, não basta ser um projeto viável e bom financeiramente somente a Cooperativa, mas necessita ser bom e atrativo ao cooperado e que este se sinta participante da sua Cooperativa e a Cooperativa possa lhe proporcionar um atendimento rápido, eficiente com produtos e serviços financeiros que satisfaçam realmente as suas necessidades.

A nova proposta de segmentação pretende segmentar os cooperados com atendimento personalizado buscando atendê-los de forma a diferenciá-los de acordo com as suas necessidades criando carteiras de acordo com as suas rendas e capacidade de consumo dos produtos e serviços.

Para identificar esse potencial de cada cooperado será feito uma atualização do cadastro do cooperado em forma de entrevista pelos próprios colaboradores no decorrer da implementação do processo de segmentação, sendo esta na própria cooperativa ou em visitas “in loco” as propriedades do próprio sócio, e depois de atualizado o cadastro será segmentado o cooperado.

Esse processo irá melhorar o atendimento ao cooperado, pois irá permitir que os colaboradores se aperfeiçoassem para atender a sua carteira, oferecendo os produtos e serviços adequados a cada cooperado. Para a Cooperativa gerará uma economia com os custos de treinamentos de sua equipe de colaboradores, pois não irá necessitar capacitar todos para atender tudo como é feito atualmente, poderá capacitar cada colaborador de acordo com a necessidade de atendimento dos cooperados vinculados a sua carteira.

O principal público da CRESOL ainda é o agricultor e o foco do atendimento ainda é nesse público, porém a Cooperativa esta buscando expandir os seus negócios buscando se

inserir no público urbano que tem necessidades e demandam de produtos e serviços financeiros diferentes do que ela presta a seu público principal.

Com o processo atual de segmentação por localização de residência do cooperado dificulta muito que os colaboradores se especializem e foquem o seu atendimento nas reais necessidades dos cooperados, já que sua carteira é muito diversificada e com vários públicos nela acabam ofertando produtos e serviços iguais para todos, gerando insatisfação do quadro social consequentemente e baixa aderência dos cooperados aos produtos da Cooperativa.

Busca-se com a nova proposta de segmentação personalizar esse atendimento, dar maior acessibilidade aos cooperados proporcionar que ele expanda os seus negócios com a Cooperativa, em contrapartida a Cooperativa ter a capacidade de atender todo esse público seja ele rural ou urbano, que mesmo estando tão próximos em pequenas cidades possuem necessidades e desejos distintos. Todo esse processo irá proporcionar a Cooperativa a melhora de sua relação com os cooperados, e com mais aderência a seus produtos e serviços melhorará seu resultado financeiro, gerando mais sobras nos próximos exercícios, beneficiando consequentemente o próprio cooperado, pois o resultado positivo gerado com as sobras retorna para o próprio sócio através da distribuição de suas sobras feita pela Cooperativa em sua Assembleia Geral Ordinária anualmente.

Nesse sentido, este Plano de Negócios, irá avaliar como será viabilizada a implantação do atendimento por segmentação, baseado nas referências do Plano Operacional desenvolvido pelo autor Marcelo Ludvichack e no Plano de Marketing desenvolvido pelo autor Wagner Tartari.

2. ANÁLISE OPERACIONAL DA SEGMENTAÇÃO DE COOPERADOS DA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE ENÉAS MARQUES

A segmentação busca a subdivisão do mercado com perfis de clientes parecidos com objetivo de satisfazer as necessidades do segmento os quais possuem desejos e anseios semelhantes, se bem utilizada é uma arma estratégia para o relacionamento com o cliente, a comercialização de produtos e serviços e a aplicação de marketing direcionado.

A segmentação de mercado pode estar dividida em quatro bases: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, a escolha da mais adequada deve-se levar em conta qual o perfil do público e quais os produtos e serviços serão oferecidos.

O mercado financeiro brasileiro adota uma segmentação de seus clientes baseada na renda, geralmente segmentado por:

Segmento baixa renda: como já mencionado o foco é o atendimento, atendem somente a demanda do público, comercializam somente o que solicitarem.

Segmento renda intermediária: a comercialização de produtos e serviços é o foco, é realizado oferta de produtos e serviços conforme a necessidade e capacidade do cooperado.

Segmento alta renda: possuem alta capacidade de consumo e o foco é na realização de negócios. A comercialização de produtos e serviços é realizado de forma consultiva.

Segmento agronegócios: devido seus empreendimentos possuem alta capacidade de consumo e o foco é na realização de negócios. A comercialização de produtos e serviços é realizado de forma sua necessidade e capacidade de pagamento.

Segmento empresarial (PJ): como no segmento de agronegócio possuem alta capacidade de consumo e o foco é na realização de negócios. A comercialização de produtos e serviços é realizado de forma sua necessidade e capacidade de pagamento.

Atualmente a segmentação adotada no Sistema CRESOL é voltada a segmentação do público rural, e orienta a divisão de atividades operacionais e segmentação conforme sua classificação geográfica com um único propósito de facilitar as visitas.

A Cooperativa de Enéas Marques, apresenta atualmente 864 cooperados ativos, segundo as regras do Banco Central, sendo sua maioria rural com 518 cooperados, 321 urbanos e 25 pessoas jurídicas onde dessas 18 são entidades sem fins lucrativos (comunidades, igrejas e associações).

Propõem-se uma segmentação de carteira para a Cooperativa, segmentando por:

Segmento assalariado: contempla grupo de clientes que possuem sua fonte de renda mensal (assalariado) os quais na maioria são urbanos não levando em consideração o montante ganho mensal.

Segmento baixa renda agronegócios: contempla grupo de clientes os quais possuem financiamento rural na Cooperativa, será uma carteira intermediária que possuirá uma baixa adesão de negócios e uma alta demanda operacional.

Segmento intermediário e alta renda agronegócios: contempla grupo de clientes os quais possuem financiamento rural na Cooperativa essa será a menor carteira porem com alta demanda operacional e com grande potencial para negócio.

Para se implementar a segmentação será necessário treinamento para a equipe, sendo treinamento de venda de produtos e serviços e relacionamento com cliente, cada treinamento

estará voltado ao perfil e necessidades de cada carteira. Estimou-se que para fazer o treinamento dos colaboradores serão gastos a quantia R\$ de 36 mil reais, no primeiro ano da segmentação.

A aplicação de segmentação possui vários processos, entre eles o preparo, conscientização da diretoria para após aprovação da proposta, treinamento de relacionamento com clientes e vendas de produtos e serviços de acordo com o segmento, ajuste do sistema operacional para acompanhamento e monitoramentos das atividades e metas, acompanhamento do atendimento e suporte prestado por um profissional da central.

O principal ponto para se segmentar será atualizar os dados de cada cooperado, nesse processo será possível individualmente verificar o que ele realmente necessita e encaminhar o cooperado ao analista melhor indicado a atendê-lo, o analista poderá identificar se o cooperado consome todos os produtos e serviços da cooperativa ou se ele está consumindo em outro agente financeiro.

A conclusão de implementação do processo de segmentação, somente poderá ser feita após toda a equipe de colaboradores estar treinada e apta a operacionalizar, porém para que o processo seja efetivo e assertivo será preciso monitoramento e avaliação do mesmo a cada sessenta dias, para analisar a evolução, se esta correspondendo as expectativas e possíveis mudanças se necessárias.

3. ANÁLISE DE MARKETING DA SEGMENTAÇÃO DE COOPERADOS DA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE ENÉAS MARQUES

Com este projeto pretendemos alterar o formato atual de segmentação e atendimento ao quadro social das nossas cooperativas CRESOL. Para isso buscamos referenciais bibliográficos e também referências de práticas desenvolvidas pela concorrência. A partir da pesquisa, conseguimos identificar as possibilidades de produtos a serem oferecidos, bem como de que forma faremos o atendimento para esta carteira. Assim, pensamos em atendimentos agendados ou mesmo externo no domicílio do cooperado.

Assim como as demais cooperativas, a CRESOL possui uma significativa quantidade de cooperados, com diferentes perfis socioeconômicos e comportamentais. Desta forma, buscamos aumentar os grupos negociais de acordo com suas peculiaridades.

Atualmente, o atendimento na CRESOL, segue um padrão para todos os cooperados, e devido a diversidade de interesses, sentimos a necessidade de personalizar o nosso atendimento.

A relação estabelecida com o cooperado é o centro da Cooperativa, bem como do projeto, pois com os produtos personalizados será possível atender as especificidades de cada associado. É possível dizer que a CRESOL é diferencial no que chamamos de qualidade de trabalho e atendimento. Pensamos na necessidade de dispor de um produto que seja desejável e que satisfaça o que o cooperado precisa.

O trabalho realizado pelas cooperativas já se diferencia dos bancos por ter os cooperados como donos do negócio, possibilitando que se organizem economicamente, tendo novas possibilidades, com ajuda mútua entre os associados e organizadas pelos colaboradores da CRESOL. Este meio de direção da Cooperativa pelos próprios associados possibilita o desenvolvimento da cidade onde está presente, a economia local é valorizada. A facilidade apresentada para abertura de contas e oportunizando o aumento das aplicações financeiras.

Desta forma, pensamos que a personalização é uma solução adequada, com oferta de serviços financeiros diferenciados, atendimento específicos para o público que busque exclusividade. O público tem acesso atualmente ao atendimento de varejo, assim vamos oferecer esta nova opção para os cooperados identificados com potencial diferenciado.

Ter o cuidado de não expor o cooperado por conta da margem de investimento. Uma campanha de Marketing de alto impacto utilizaria as mídias sociais e impressas, outdoors, propagandas em televisão rádios, entre outras estratégias. No entanto, tal abordagem poderia expor o cooperado, trazendo uma ambiguidade na compreensão do foco central da campanha. Desta forma, sugerimos a utilização da mídia impressa no formato de cartilha explicativa, com o auxílio de técnicos para o atendimento individualizado do cooperado. Os profissionais responsáveis pelo atendimento do cooperado, passarão por treinamento para oferecer um trabalho diferenciado e personalizado conforme o segmento.

No momento da atualização de dados o colaborador já irá sensibilizar o cooperado para o novo formato de atendimento, explicando a ele as melhorias e benefícios com o novo processo.

Para os novos sócios que a cooperativa pretende trazer, serão feitos eventos junto a comunidade dos cooperados trazendo palestras e cursos, voltadas tanto ao público rural quanto urbano, e estas abertas ao público geral. A Cooperativa aproveitará o momento para

explicar ao público os produtos e serviços que ela oferece, convidando os para fazerem parte da cooperativa.

4. ANÁLISE FINANCEIRA DA SEGMENTAÇÃO DE COOPERADOS DA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE ENÉAS MARQUES

O presente estudo pretende demonstrar a viabilidade de se implementar processo de segmentação de cooperados pessoas físicas junto a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Enéas Marques, segmentando-os pela renda, fazendo a análise financeira da viabilidade dessa segmentação e comparando os resultados financeiros do processo atual com o proposto no projeto.

O relacionamento entre a Cooperativa e o cooperado inicia-se quando o cooperado manifesta o desejo de ser sócio, solicitando a sua associação junto a Cooperativa, e esta posteriormente precisa ser aprovada pelo conselho de administração da mesma conforme prevê o estatuto da Cooperativa, após aceita, é integralizado um valor como capital social, e a partir daí somente passará a ser sócio. O próximo passo é a abertura da conta corrente, que após aberta poderá o sócio começar a utilizar os produtos e serviços financeiros disponibilizados pela Cooperativa. O sócio passa a fazer parte não somente com “cliente”, mas sim como dono terá vários direitos que em um banco não teria, e diferente do processo tradicional de abertura de conta nos bancos que se resume a abertura de conta somente, na Cooperativa poderá participar das decisões e ter direito ao retorno das sobras que a Cooperativa gerar no ano e não apenas usufrui dos serviços bancários.

Esse processo de associação junto à Cooperativa não garante por si só que o cooperado seja fiel e utilize os produtos e serviços disponibilizados a ele, muitas vezes não utiliza por falta de conhecimento ou ainda por pelo fato da Cooperativa não oferecer o produto de acordo com a sua necessidade, faz com que ele utilize somente parte do que esta disponível, perdendo a Cooperativa em oportunidades de ampliar sua relação com o cooperado e o sócio em benefícios que a Cooperativa deixa de lhe oferecer.

Segundo Las Casas (2007), as instituições bancárias que antes focavam somente em especulações financeiras ou atendimento de qualidade, hoje percebem que as estratégias de

segmentação de mercado com ações distintas para cada nicho de seu público, são uma forma de voltarem a crescer.

Uma alternativa para o crescimento das cooperativas é oferecer os produtos e serviços financeiros disponíveis aos seus cooperados de forma segmentada e focada nas reais necessidades de cada cooperado.

No segmento bancário, nos últimos anos, buscou-se uma padronização de procedimentos e produtos oferecidos aos seus clientes, a segmentação que antes tinha como base as regiões distintas, agora esta voltada à ampliação do portfólio dos produtos e serviços bancários. Os bancos cada vez mais estão buscando aumentar suas receitas e diminuir seus custos, gerando conseqüentemente lucros aos seus acionistas. As cooperativas de crédito, nos últimos anos também vêm buscando esse crescimento, e aumentar as suas sobras, mas a principal diferença das cooperativas para os bancos é que o resultado gerado por ela é distribuído aos próprios cooperados.

O foco cada vez mais esta em oferecer os melhores serviços financeiros aos cooperados, e para isso precisa estar cada vez mais voltado ao que o cooperado realmente precisa e não no que a Cooperativa quer somente “vender”. Segundo (Madruga, 2010 p.194) reconhecer o valor do cliente significa mudar o foco sobre os processos empresariais de modo que estejam desemperrados e aderentes para os momentos de pré-venda, venda e pós venda.

O processo de segmentação adequado pode contribuir muito para que o sócio seja atendido de acordo com as suas reais necessidades, além da segmentação sistemas como o CRM (*Customer Relationship Management*), importante ferramenta no gerenciamento de bancos de dados, podem contribuir muito com esse processo de venda e pós venda, dando ao colaborador subsídios para oferecer os produtos de acordo com a necessidade de cada sócio.

Atender o cooperado partindo do princípio das suas reais necessidades faz com que ele seja fiel a sua Cooperativa, e não irá trocar a Cooperativa por outra instituição qualquer. Para que isso aconteça à Cooperativa, bem como os seus colaboradores precisam estar preparados para atender o seu quadro social. Esse sócio pode ser de origem rural, que é o principal público atendido pela CRESOL, na grande maioria ele procura a Cooperativa para financiar suas atividades desenvolvidas nas propriedades, bem como financiar também as necessidades de consumo de mercadorias do dia a dia, além de financiamentos esses cooperados nos últimos anos passaram a buscar junto a Cooperativa a prestação de alguns serviços como cartões de crédito e recebimento de boletos antes só oferecidos pelos bancos. E recentemente a inclusão do público urbano, que tem necessidades diferentes do público rural, pois se

resume basicamente suas necessidades a consumo de mercadorias e prestações de serviços, sendo as duas atividades bem distintas apesar de estarem em realidades muito próximas nos pequenos municípios que a Cooperativa atua.

No ano de 2016 o Sistema CRESOL construiu o seu Planejamento Estratégico Participativo (PEP) CRESOL 2016/2020, este foi amplamente discutido, com a participação de mais de 2.300 sócios, funcionários e dirigentes. Os pilares da construção do PEP CRESOL, estiveram pautados em promover alinhamento estratégico, aproximar as instâncias de decisão, oportunizar debates com a participação local contemplando com isso diferentes realidades e possibilitar a sua construção a partir de sugestões de melhoria com foco na sustentabilidade e crescimento do sistema.

O PEP CRESOL orientou o planejamento de todas as cooperativas no ano de 2017, a CRESOL Enéas Marques, fez seu planejamento com vários indicadores, projetando o seu crescimento no ano para a quantidade de sócios e quantos colaboradores e diretores para atender esses sócios. Projetou também indicadores econômicos como: capital social, carteira própria e de repasses e depósitos, esses dados foram projetados com base no processo atual de segmentação atual da Cooperativa baseada na localização do cooperado.

Para comparar com o atual processo de segmentação foi projetado também para o ano de 2017 os mesmos indicadores com base no novo processo de segmentação por renda. Será avaliado quais podem contribuir para atender melhor o cooperado, e gerar melhores resultados a Cooperativa.

Tabela 1 – Análise comparativa do realizado até setembro de 2017, projeção até dezembro de 2017 e projeção com implementação de segmentação dezembro de 2017.

Indicadores	Realizado até 09/2017	Projetado para 12/2017	Projetado para 12/2017 - com segmentação
Cooperados	1.151	1.228	1.290
Colaboradores	7	7	7
Diretores	1	1	1
Capital Social*	3.521	3.729	4.102
Depósitos*	5.084	5.470	6.017
Carteira de Repasses*	16.577	17.183	18.042
Carteira Comercial*	4.715	4.792	5.271
Ativos Totais*	27.765	29.164	33.538
Resultado de exercício*	267	356	325

Fonte: Elaboração do Autor

* Valores apresentados em milhares de reais

Como base para análise foram utilizados os dados contábeis até o mês de setembro de 2017, e estes estão dentro do que a Cooperativa efetivamente fez em seu planejamento.

Para comparabilidade dos processos de segmentação, foi projetado o ano de 2017 até o mês de dezembro, para calcular os últimos três meses, os valores foram calculados proporcionalmente a variação dos realizados nos nove primeiros meses.

A proposta do novo projeto de segmentação baseou-se nos indicadores do fechamento da Cooperativa em dezembro de 2016, e estimou o resultado para o ano de 2017 caso a Cooperativa já estivesse segmentada de acordo com a nova proposta. O principal ponto que a Cooperativa pode melhorar é a ampliação do quadro social, que poderia chegar a 20% (vinte por cento), da população do município que segundo o IBGE é de 6.168 pessoas.

O crescimento dos negócios da Cooperativa não será somente com os novos cooperados, mas sim com o atual quadro social, com a Cooperativa atendendo de forma segmentada e qualificando os colaboradores poderá oferecer produtos financeiros mais adequados a realidade de cada sócio, trazendo para a Cooperativa novamente alguns cooperados que por não estarem satisfeitos no passado deixaram de movimentar na Cooperativa e que conseqüentemente aumentará os seus relacionamentos e negócios, suas receitas financeiras também irão aumentar, sem necessidade de aumento na estrutura administrativa da Cooperativa e gerará conseqüentemente maior satisfação para o cooperado e maior resultado financeiro para Cooperativa.

Com base nos mesmos indicadores projetados com a nova segmentação, será projetado os próximos três anos da Cooperativa, projetando para que ela possa explorar todo o potencial dentro do município, além da Cooperativa atingir o que foi proposto no PEP CRESOL para ela e contribuindo com todo o sistema CRESOL. Ela precisará focar seu crescimento em alguns indicadores-chaves, como Cooperados (PEP orienta para um crescimento de 13% ao ano) e Patrimônio Líquido (PEP orienta crescimento de 22% ao ano). A tabela abaixo foi projetada visando atingir esses índices, e conseqüentemente esses dados farão com que ela tenha crescimento em todos os indicadores.

Tabela 2 – Planejamento dos próximos anos com base no modelo de segmentação proposto

Indicadores	2017	2018	2019
Cooperados	1.290	1.457	1.676
Colaboradores	7	7	8
Diretores	1	1	1
Patrimônio Líquido*	4.102	5.167	6.501
Depósitos*	6.017	6.739	7.750
Carteira de Repasses*	18.042	20.207	23.238
Carteira Comercial*	5.271	5.903	6.789
Ativos Totais*	33.538	38.569	44.354
Resultado de exercício*	325	438	764

Fonte: Elaboração do Autor

* Valores apresentados em milhares de reais

O principal foco do projeto de segmentação é atender bem o sócio, seja ele rural ou urbano, e como consequência ampliar o seu quadro social, chegando nos próximos três anos a 30% da população do município, consolidando a CRESOL como a principal instituição financeira do município.

O aumento dos cooperados proporcionará a Cooperativa aumentar todos os seus indicadores, principalmente as suas receitas com os serviços financeiros prestados aos seus cooperados, como os pacotes de serviços e as demais tarifas vinculadas aos movimentos de conta corrente.

4.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta importante para se medir se os objetivos propostos e as metas estabelecidas estão sendo cumpridas, para o presente projeto foi estimado um fluxo financeiro, onde o primeiro ano de implementação a Cooperativa terá os maiores custos, relacionados a treinamentos de seu quadro de colaboradores e marketing para divulgação junto ao quadro social. Um ponto positivo que pode-se citar em relação a estrutura física da Cooperativa, por ela já estar trabalhando com o processo de segmentação, não serão necessários grandes ajustes em sua estrutura, facilitando a implementação do novo projeto.

Para que se possa avaliar os possíveis ganhos com a implementação do novo processo de segmentação, foi projetado o fluxo de caixa no modelo de segmentação atual e também modelo com o novo processo de segmentação, com todas as receitas e despesas da Cooperativa nos próximos três anos diferenciando as receitas e despesas diretamente ligadas

ao projeto, das demais receitas e despesas da Cooperativa, sendo que mesmo as indiretas terão interferência com a implementação da segmentação.

Tabela 3 – Fluxo financeiro do resultado da Cooperativa para o ano de 2017, 2018 e 2019 processo de segmentação atual

Indicadores	2017	2018	2019
	416	450	472
Receitas Diretas			
Pacote de serviços	137	145	152
Rendas com demais serviços a associados	279	305	320
Receitas Indiretas	3.183	3.300	3.528
Rendas com aplicações Mercado Financeiro	427	430	444
Rendas de Empréstimos	2.632	2.740	2.950
Outras Receitas Operacionais	124	130	134
Despesas Indiretas	3.243	3.343	3.565
Despesas com aplicações associados	323	333	380
Despesas com repasses financeiros	711	725	760
Despesas Administrativas	872	890	950
Despesas com Provisões	852	890	960
Outras Despesas Operacionais	485	505	515
Resultado de exercício	356	407	435

Fonte: Elaboração do Autor
Valores apresentados em milhares de reais

Foram consideradas as receitas as receitas relacionadas diretamente a cooperado, e que possam ser medidas diretamente a quantidade de sócios. As receitas indiretas estão relacionadas com o que os cooperados proporcionam a cooperativa utilizando os produtos e serviços da cooperativa. As despesas indiretas estão relacionadas aos custos administrativos e operacionais da Cooperativa para que ela possa existir e prestar os serviços financeiros aos cooperados.

Tabela 4 – Fluxo financeiro do resultado da Cooperativa para o ano de 2017, 2018 e 2019 com a nova proposta de segmentação.

Indicadores	2017	2018	2019
Receitas Diretas	426	490	587
Pacote de serviços	142	164	196
Rendas com demais serviços a associados	284	326	391
Receitas Indiretas	3.193	3.672	4.406
Rendas com aplicações Mercado Financeiro	427	491	589
Rendas de Empréstimos	2.642	3.038	3.646
Outras Receitas Operacionais	124	143	171
Despesas Indiretas	3.243	3.685	4.221
Despesas com aplicações associados	323	371	445
Despesas com repasses financeiros	711	817	981
Despesas Administrativas	872	959	1.055
Despesas com Provisões	852	980	1.078
Outras Despesas Operacionais	485	558	642
Despesas Diretas	51	39	28
Custo com Treinamentos	36	24	18
Custo Marketing segmentação	15	15	10
Resultado de exercício	325	438	764

Fonte: Elaboração do Autor

Valores apresentados em milhares de reais

Foram consideradas como receitas diretas as que estão diretamente relacionadas a prestação de serviços para o cooperado, onde podem ser medidas de forma mais clara com a implementação do projeto de segmentação. E despesas diretas foram consideradas as que estão diretamente relacionadas à implementação do projeto, como os custos de treinamento e marketing.

Percebe-se que o novo processo de segmentação terá maiores custos no primeiro ano devido aos custos de implementação, os resultados financeiros aumentam a partir do segundo ano, quando o processo já está mais “maduro” e todos os colaboradores já foram capacitados e qualificados. Os sócios já estarão familiarizados com o novo processo de atendimento e segmentação, passaram a utilizar mais os produtos e serviços da Cooperativa, aumentando o seu relacionamento com ela, a partir do terceiro ano do projeto os ganhos tanto para o cooperado quanto para a Cooperativa passam ser ainda maiores, e a Cooperativa colherá os

seus melhores frutos, na parte financeira, que conseqüentemente irá beneficiar os próprios cooperados com a distribuição das suas sobras aos seus cooperados.

Um fator importante para análise do projeto é o ponto de equilíbrio, que conceitualmente, segundo Padoveze (2000, p. 280), ponto de equilíbrio é denominado o ponto em que o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixas. Assim, ponto de equilíbrio calcula os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a Cooperativa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que ao custo de um resultado igual a zero.

O ponto de equilíbrio do projeto está no fim do primeiro ano para o início do segundo ano, onde as despesas de com treinamentos já estarão absorvidas e os gastos com o marketing também já foram registrados, a partir desse ponto a Cooperativa passa a aumentar o seu resultado financeiro.

Como o projeto prevê a utilização da mesma estrutura física da cooperativa, alterando somente a forma e qual analista irá atender cada cooperado, a implementação do projeto não terá um custo de implementação elevado e será com o treinamento dos colaboradores e o marketing para divulgação junto ao quadro social, representando no primeiro ano 15,69% do resultado para o ano, no segundo ano o custo em relação ao resultado cai para 8,90% e no terceiro ano 3,66% do resultado projetado para o ano.

5 CONCLUSÃO

O estudo apresentado teve como objetivo propor um novo projeto de segmentação de cooperados pessoa física, segmentando por renda os principais públicos que a Cooperativa de Crédito Rural Com Interação Solidária de Enéas Marques atende.

Após apresentado os dados da proposta de segmentação entende-se que para os públicos atendidos pela Cooperativa, o processo de segmentação mais adequado será o de se segmentar de acordo o público rural e urbano, e posteriormente de acordo com a renda dentro destes públicos. Sendo para o público urbano uma única segmentação denominada segmento assalariada e para o público rural segmenta-se em três faixas: segmento baixa renda, segmento intermediário e segmento alta renda agronegócios.

Para o plano de marketing se propõem a utilização da mídia impressa no formato de cartilha explicativa, com o auxílio de técnicos para o atendimento individualizado do cooperado. Onde os profissionais responsáveis pelo atendimento do cooperado, passarão por treinamento para oferecer um trabalho diferenciado e personalizado conforme o segmento. Tal abordagem possibilita o estreitamento do vínculo entre Cooperativa e cooperado firmando os laços construídos internamente.

A análise financeira foi feita comparado o processo de segmentação atual que é feito por região conforme a localização e residência do cooperado, com a nova proposta de segmentação sugerida, que busca segmentar os cooperados através de sua renda e capacidade de consumo dos produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa.

Para comparar os dados foram utilizados os dados apresentados pela Cooperativa no ano de 2017, até o mês de setembro e projetando os próximos três meses de resultado até dezembro de 2017, comparando-se com o novo processo de segmentação projetou-se os mesmos indicadores para o ano de 2017.

Alem da comparação do ano de 2017, foram projetados os próximos dois anos da Cooperativa adotando-se o processo de segmentação proposto, e esses dados utilizados para a análise de viabilidade do projeto.

A viabilidade de se implementar a nova segmentação é demonstrada no fluxo financeiro projetado (tabela 4) para os próximos três anos, comparando no mesmo período se a cooperativa continuar com o modelo atual (tabela 3). O resultado para o primeiro ano com a implementação do novo modelo de segmentação será 8,71% maior que o atual e no segundo ano 80,84% maior.

O principal ganho para a Cooperativa com a implementação do projeto é aumentar o seu quadro social projetando um aumento de 11,46% no primeiro ano e 13,07% no segundo ano, tornando a cooperativa mais forte e competitiva, consolidando junto ao município com o a principal instituição financeira, proporcionado um crescimento de seu Patrimônio Líquido 20,61% no primeiro ano e 20,52% no segundo, já em relação aos ativos totais projeta-se um crescimento de 13,04% no primeiro e segundo ano. Gerando assim melhores resultados financeiros, sem necessidade de grandes investimentos na estrutura física, e sem aumentar os seus custos administrativos. Para o cooperado será principalmente o atendimento, que será mais focado pela Cooperativa em oferecer produtos e serviços financeiros de acordo com as reais necessidades de cada um, gerando mais agilidade no atendimento e acima de tudo fazendo o “ganha ganha”, onde ganha o cooperado e, conseqüentemente, ganha a Cooperativa.

O presente estudo mostrou viabilidade na Cooperativa estudada, e tendo viabilidade nessa Cooperativa é possível estende-lo para todo o Sistema CRESOL, que tem as Cooperativas com suas unidades de atendimento semelhantes em relação aos públicos atendidos, e cooperados que apresentam as mesmas necessidades identificadas na CRESOL Enéas Marques. Esse processo de segmentação utilizado em todas as Cooperativas do Sistema CRESOL beneficiará principalmente os cooperados, aumentando a sua aderência aos produtos e serviços oferecidos para eles, e também proporcionará um crescimento para todas as Cooperativas do Sistema CRESOL.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. trad. CASTRO, André Olímpio Mosselman Du Chenoy. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Lei 5.764/71. **Define a Política Nacional de Cooperativismo**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm, Acesso em 03 out. 2017.

CRESOL, Institucional, **Nossa História**, Disponível em http://www.cresol.com.br/site/conteudo_historia.php?id=1. Acesso em 03 out. 2017.

CRESOL, Institucional, **Relatórios**, Disponível em http://www.cresol.com.br/site/conteudo_historia.php?id=1. Acesso em 03 out. 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing Bancário**. São Paulo: Saint Paul, 2007.

LUDVICHAK, Marcelo. **Análise Operacional da Segmentação de Cooperados da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Enéas Marques**. Francisco Beltrão, 2017.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**, 1ª Ed. São Paulo: Atlas 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, **História do Cooperativismo**, Disponível em [:http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/](http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/). Acesso em 03 out. 2017.

CRESOL. **PEP** (Planejamento Estratégico Participativo) CRESOL, 2016. Documento Interno.

TARTARI, Wagner. **Análise de Marketing da Segmentação de Cooperados da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Enéas Marques**. Francisco Beltrão, 2017.