

ANDRESSA BORSUK GNOATTO

**Otimização da Segmentação de Carteira Pessoa Física e Pessoa
Jurídica na Cooperativa de Crédito em Santa Izabel do Oeste**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de 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 – PR

2019

ANDRESSA BORSUK GNOATTO

**Otimização da Segmentação de Carteira Pessoa Física e Pessoa
Jurídica na Cooperativa de Crédito em Santa Izabel do Oeste**

Nome da Coordenadora: Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Professora Orientadora: Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

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

TURMA II

Francisco Beltrão – Pr
2019

Trabalho de Conclusão de Curso

Otimização da Segmentação de Carteira Pessoa Física e Pessoa Jurídica na Cooperativa de Crédito em Santa Izabel do Oeste

Elaborado por **Andressa Borsuk Gnoatto** e aprovado pela Coordenação Acadêmica. Este trabalho foi aceito como pré-requisito para obtenção do diploma do Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Corporativo.

Data da aprovação: de de 2019.

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

DECLARAÇÃO

A Empresa Cresol Baser, representada neste documento pelo Sr. Wilson Camargo, Vice-presidente, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Otimização da Segmentação de Carteira Pessoa Física e Pessoa jurídica na Cooperativa de Crédito em Santa Izabel, realizado pela aluna Andressa Borsuk Gnoatto, do Curso Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, do Programa FGV Corporativo, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Francisco Beltrão, 10 de julho de 2019.

Wilson Camargo
Vice-Presidente
Cresol Baser

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna **Andressa Borsuk Gnoatto**, abaixo-assinado, do Curso Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, do Programa FGV *Corporativo*, realizado no período de janeiro de 2018 a julho de 2019, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Otimização da Segmentação de Carteira Pessoa Física e Pessoa jurídica na Cooperativa de Crédito em Santa Izabel.

Francisco Beltrão, 10 de julho de 2019.

Andressa Borsuk Gnoatto
Aluna

RESUMO EXECUTIVO

Este projeto trata da segmentação da carteira de cooperados na agência da Cresol no município de Santa Izabel do Oeste/Pr, tendo em vista a necessidade de agrupá-los em grupos menores de acordo com o perfil de cada cooperado, com o objetivo de personalizar o atendimento com foco no desenvolvimento econômico do cooperado e da cooperativa.

A segmentação serve como base para cruzar informações de receitas e despesas que temos atualmente, com uma projeção de aumento de resultado para o futuro, pois direciona negócios e busca atendimento consultivo gerando um processo de confiança e fidelização do cooperado, gerando lucros conscientes.

As pesquisas indicaram:

- a) Que não há uma política de segmentação clara em todas as instituições.
- b) Na Central Cresol Baser está sendo construído uma política de segmentação.
- c) Que na agência de Santa Izabel a implantação da segmentação auxiliará no desenvolvimento e sustentabilidade da Cresol.

Para realização desse trabalho foram feitas três diferentes pesquisas, a primeira voltada para outras instituições para entender como a concorrência se comporta, na qual percebemos que mesmo sendo uma única instituição, porém em regiões diferentes não tem a mesma política de segmentação. A segunda pesquisa foi na Central Cresol Baser, na qual está em construção um projeto piloto para segmentar por PF Urbano, Pessoa jurídica e Pessoa Agro, dividida por faixa de renda e número de cooperados em cada carteira, a qual hoje é inviável na agência em estudo. E para finalizar foram realizadas entrevistas com cooperados da agência para verificar a percepção dos mesmos em relação ao tema proposto, e percebe-se que há necessidade de personalizar o atendimento de acordo com o perfil de cada cooperado. Após esse levantamento conseguimos dar início ao processo de segmentação da carteira, possibilitando o agrupamento por perfil e a aplicação de ações estratégicas de atendimento para melhor compreender as necessidades do cooperado, manter um bom relacionamento e obter a fidelização dos cooperados através da personalização dos produtos.

Como consequência da pesquisa, a agência que hoje conta com 976 cooperados terá a seguinte segmentação: divida no segmento em carteira Pessoa

Agro, Pessoa física com renda superior a R\$ 3.000,00 e pessoa jurídica e uma carteira com Pessoa física com renda abaixo de R\$ 2.999,99. Com projeções de crescimento e planejamento para ampliar o uso de produtos e aumentar a rentabilidade da cooperativa. No plano de marketing divulgar aos cooperados essa implantação através de sms e visitas. No plano financeiro teremos retorno considerável em curto prazo de tempo, com baixa elevação de custos e contratação de mais um colaborador e aumento significativo nas receitas da cooperativa, elevando o resultado operacional. Sendo assim esse projeto torna-se viável.

Palavras-chave: Segmentação, Relacionamento, Atendimento personalizado.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
| 2. OTIMIZAÇÃO DA SEGMENTAÇÃO PF E PJ NA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE SANTA IZABEL DO OESTE..... | 10 |
| 2.1. CONCEITO COOPERATIVISMO..... | 11 |
| 2.1.2 DESENVOLVIMENTO LOCAL | 12 |
| 2.1.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 13 |
| 3. ANALISE | 15 |
| 3.1 PESQUISA REALIZADA COM OUTRAS INSTITUIÇÕES..... | 15 |
| 3.1.2 PESQUISA SISTEMA CENTRAL CRESOL BASER..... | 16 |
| 3.1.3 PESQUISA REALIZADA COM COOPERADOS DA CRESOL SANTA IZABEL DO OESTE..... | 17 |
| 4. PLANO OPERACIONAL..... | 19 |
| 4.1 MISSÃO, VISÃO E PROPOSTA DE VALOR | 21 |
| 4.1.2 SEGMENTAÇÃO..... | 21 |
| 4.1.3 METAS..... | 22 |
| 5. PLANO DE MARKETING..... | 23 |
| 6. PLANO FINANCEIRO..... | 26 |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 31 |
| REFERÊNCIAS | 32 |

1. Introdução

Este presente trabalho tem como objetivo abordar um estudo sobre segmentação de carteira em uma agência da Cresol, localizada em Santa Izabel do Oeste/PR, que pertence a Cresol Fronteira PR/SC/SP, ligada ao Sistema da Central Cresol Baser. A segmentação de carteira baseia-se na ideia de que o mesmo produto não satisfaz a todos os cooperados, sendo necessário a customização do atendimento e de produtos de acordo com o perfil de cada cooperado. Para que isso aconteça é necessário reunir essas pessoas com perfil semelhantes em grupos menores e trata-los de acordo com suas necessidades, personalizando os produtos e atendimento.

O desenvolvimento deste plano está relacionado a permanência e continuidade da organização no mercado, impulsionando constantes práticas de aperfeiçoamento, visando necessidades e aspirações dos cooperados, com o intuito de conquistar e fideliza lós. Contribuindo para compreender as necessidades, desejos, expectativas conscientes, a fim de focar num plano de ação estruturado, confiável e mais direcionado ao consumidor. Com intuito de melhor atender seus cooperados e também por fins de organização no fluxo das atividades

Para Athanassopoulos (2000), uma das estratégias possíveis para contribuir para a satisfação dos clientes é a adoção de uma estratégia de segmentação de mercado adequada. Quando feita de forma apropriada, esta é benéfica quer para as organizações quer para os consumidores, já que, agrupando clientes com necessidades semelhantes, consegue-se mais facilmente fazer face a diversidade da procura existente no mercado, desta forma, destaca-se a importância de oferecer um atendimento mais personalizado aos associados, para que estes também tenham oferta de produtos apropriados, possibilitando assim maior penetração destes tanto em relação a pessoa física como jurídica.

Para produção deste trabalho, foram realizadas entrevistas com colaboradores e líderes de outras Instituições financeiras, a fim de conhecer a proposta de trabalho sobre segmentação que praticam e também como entendem essa divisão das carteiras pensando em renda, público, proximidades das regiões para atendimento. Foram aplicados questionários em associados da Cooperativa de Crédito na cidade de Santa Izabel do Oeste, com intuito de conhecer o que este

público atendido, espera e conhece sobre segmentação de carteiras, bem como relevância para este projeto ser executado.

2. Otimização da Segmentação de Carteira Pessoa Física e Pessoa Jurídica numa Cooperativa de Crédito em Santa Izabel do Oeste

De acordo com Churchill (2003, p.204), segmentação é um processo de “dividir um mercado de grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamento de compra.”

Para Kotler (2000, p.30), segmentação constitui “um processo onde 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.

Hoje, a Instituição em destaque, tema de estudo deste projeto, não tem uma política clara definida para todas as agências de relacionamento, está começando um projeto piloto em algumas unidades de divisão por renda. Na Agência em Santa Izabel trabalha-se com a segmentação apenas por região, dividida em duas carteiras onde os analistas atendem todos os cooperados sem diferenciação por grau de relacionamento com a cooperativa ou rendimentos.

O objetivo deste projeto é fazer a divisão de grupos menores, com necessidades e características similares, que após a divisão por segmento apresenta maiores oportunidades de atuação com competitividade. Cada cooperado é único, por isso dá importância em conhecer as necessidades particulares de cada um, com o objetivo de personalizar os produtos e o atendimento.

Para Kotler (2000, p.30), “para cada mercado-alvo escolhido a empresa desenvolve uma oferta como possuidora de algum benefício fundamental.” Conforme o entendimento do autor esse processo é detalhado da seguinte maneira:

*Definir o mercado a ser segmentado: processo de decisão relacionado a produto, preço, comunicação e marketing.

*Identificar e aplicar variáveis de segmentação: Agrupar pessoas do mercado consumidor pela segmentação demográfica, geodemografia, psicográfica e comportamental.

*Avaliar os segmentos: Avaliar os diferentes segmentos pela atratividade global do segmento e objetivo e recursos da empresa.

*Selecionar os segmentos: Avaliar o segmento, identificar clientes potenciais e motivar o consumo.

Ao fazer essa divisão a cooperativa define estratégias e produtos de acordo com cada carteira e oferece um atendimento personalizado. Sendo fundamental que o profissional tenha conhecimento do seu segmento e esteja em constante aperfeiçoamento para melhor atender e manter o relacionamento contínuo com os seus cooperados.

2.1 Conceito de Cooperativismo

O livro Guia do Cooperativismo de Crédito: Organização, Governança e Políticas Corporativas, Pagnusatt (2004) define que cooperativas de crédito são constituídas de pessoas que tem por objetivo prestar serviços financeiros a seus associados de forma igualitária. Ainda atuam na prestação de serviços visando diminuir a desigualdade social e facilitar o acesso ao crédito, promovendo o bem-estar a cooperação e o bem comum.

A Lei nº 5.764/71, diz que “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituída para prestar serviços aos cooperados”. Entende-se por cooperativa como organizações sem fins lucrativos e não sujeita a falências compostas de pessoas voluntárias, aptas a usarem seus serviços e dispostas a atender suas necessidades econômicas, sociais e culturais, sem discriminação social, política ou religiosa. Sendo organizações autônomas e de ajuda mútua, as cooperativas devem manter autonomia e independência, e o mais importante, preocupam-se com a comunidade, pois trabalham para o desenvolvimento sustentável das mesmas através de políticas aprovadas por seus membros. Princípios estes formam a essência do cooperativismo em geral e especificamente o de crédito.

O termo cooperativismo surgiu em 24 de dezembro de 1844, na cidade inglesa de Rochdale, por um grupo de modestos trabalhadores ingleses, com diversas ideologias e vivências, cada qual com seu ofício e visão, que buscavam melhorias para sociedade após grandes mudanças e traumas econômicas e sociais em decorrência da primeira Revolução Industrial. (PINHEIRO, 2005, p.25).

O surgimento do cooperativismo de crédito tanto no Brasil como no mundo, se deu pela necessidade da ajuda mútua, da cooperação entre pessoas, na tentativa da inclusão financeira, do desenvolvimento e da sustentabilidade das pequenas propriedades rurais, buscando a melhoria na qualidade de vida dessas pessoas.

O objetivo das cooperativas de crédito é a prestação de serviços financeiros e a concessão de crédito aos seus cooperados, de forma menos burocrática que os bancos, com uma série de vantagens, como, taxas de juros menores, descontos pelo relacionamento e atendimento diferenciado.

Segundo Oliveira (1969, p.15), “a cooperação é uma forma de interação, na qual diferentes pessoas ou grupos trabalham juntos para um fim comum”. O Sistema de Crédito, foco do nosso estudo, é formado por um conjunto de cooperativas singulares, pontos de atendimentos, os quais são chamados de Agências de Relacionamento, vinculados a uma Central. Com esse objetivo em comum de cooperação, solidariedade, igualdade, ajuda mútua. O que fortalece e faz com que o sistema se torne cada vez mais forte e referência para o Cooperativismo de Crédito.

2.1.2 Desenvolvimento Local

Segundo Bresser (1987, p.19), desenvolvimento é:

...É um processo de transformação econômica, política e social, através da qual o crescimento do padrão de vida da população tende a tornar-se automático e autônomo. Trata-se de um processo social, global, em que as estruturas econômicas, políticas e sociais de um país sofrem contínuas e profundas transformações.

Nesse sentido quando pensamos em desenvolvimento temos uma ligação direta com crescimento, aumento da renda para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar das famílias. Para que o desenvolvimento local aconteça, faz-se necessário que haja parcerias entre as entidades locais, com um objetivo em comum, ações práticas para o desenvolvimento, crescimento, sustentabilidade, e inclusão dos menos favorecidos, para a geração de renda.

Para Buarque (1999, pg.09) o conceito de desenvolvimento local é:

...um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas.

O desenvolvimento local é baseado nas necessidades da população em geral que residem em determinado local, a Cresol busca captar recursos e reaplicar no próprio município através do crédito e produtos financeiros, contribuindo assim para o desenvolvimento local e a sustentabilidade tanto de seus cooperados quanto da cooperativa.

2.1.3 Marketing de Relacionamento

No contexto atual, as cooperativas estão inseridas em um mercado altamente competitivo, as quais precisam estar preocupadas com seus cooperados e sua sustentabilidade. Sendo assim, Kotler (2000, p.30) define “administração de marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (pricing), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Para Las Casas (2000, p.26) marketing é:

Uma área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. Uma das metas do marketing é alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o

meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Sendo assim, primeiramente a cooperativa precisa entender as necessidades de seus cooperados através de colaboradores com conhecimento e preparados para um atendimento eficaz, após estabelecer o que o cooperado precisa, daí definir a forma de vender com lucro o produto e aumentar a lealdade dos cooperados através do relacionamento.

Para Kotler (2000, p.41) “a orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente e seus mercados-alvo selecionados”. E na visão de Churchill (2003, p.09) orientação para marketing é “uma filosofia de negócios que se concentra em compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los”.

Segundo o autor Gordon (2002, pg.86):

[...] o marketing de relacionamento possui cinco dimensões que diferem materialmente dos conceitos históricos de marketing. São eles: Procurar criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor; reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. O cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles; É um esforço contínuo e não colaborativo entre o comprador e o vendedor. Desse modo, funciona em tempo real; reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo. Ao reconhecer o valor do período de vida (ou vitalício), o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes; Procura construir uma cadeia de relacionamento dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes. (GORDON, 2002, p. 86).

O objetivo do marketing de relacionamento não é vender só mais um produto ao seu cooperado, mais sim identificar o valor de cada produto e criar um laço de confiança que mantém vivo o relacionamento com seus cooperados.

3. Análise

Na análise foram realizadas três diferentes pesquisas, uma voltada para outras instituições para entender como funciona a segmentação de carteiras, outra com a Central Cresol Baser e com os cooperados da Cresol Santa Izabel para entender a relevância do tema proposto.

3.1. Pesquisa realizada com outras Instituições

Tem como objetivo conhecer dados de como outras instituições atuam no mercado. Para isso foi entrevistado funcionários de outras instituições com os seguintes questionamentos: Como é a segmentação da carteira, e como é feita a divisão. O que entendem por baixa e alta renda e quantos cooperados são atendidos em cada carteira. Essa pesquisa foi realizada entre 20 e 21 de fevereiro de 2019, com colaboradores da mesma instituição financeira, porém de município diferentes.

Tabela 01 – Pesquisa realizada com outras instituições

| Cidade | Segmento | Cooperados por carteira | Alta Renda | Média Renda | Baixa Renda |
|------------------------------|---|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Santo Antonio do Sudoeste PR | PF Urbano baixa e alta renda, Agro e PJ | Não tem número mínimo e máximo | Superior a R\$ 4.000,00 | - | Inferior a R\$ 4.000,00 |
| Realeza PR | Agro, PF baixa, média e alta renda e PJ | Até 1.600 cooperados | Acima de R\$ 4.001,00 | De R\$ 1.801,00 a R\$ 4.000,00 | Abaixo de R\$ 1.800,00 |
| Planalto PR | Agro, PF e PJ | Não tem | Não tem | Não tem | Não tem |

Enfatizando que todas as entrevistas foram realizadas com colaboradores e líderes de uma mesma Instituição financeira, e percebe-se nas entrevistas que mesmo sendo mesma instituição, porém em regiões diferentes não tem a mesma

política de segmentação definida. Isso relata importância para pensarmos no projeto a ser desenvolvido, a fim de aplicar no sistema de Cooperativa de Crédito foco do estudo de maneira padronizada em todas as regiões, para seguirmos este modelo e melhor organização da atuação financeira.

3.1.2. Pesquisa Sistema Central Cresol Baser

O sistema Central Cresol Baser, possui um projeto piloto de segmentação, que está norteado em pessoa física urbano, pessoa agro e pessoa jurídica, conforme tabela abaixo:

Tabela 02 – Segmento Sistema Cresol Baser

| Segmento | Nome | Renda | Associado | Contato dia | Giro (mês) |
|-----------|---------------------|-----------------------------------|-----------|-------------|------------|
| PF Urbano | Origem | De 0 a R\$ 1.200,00 | 1400 | 0 | 12 |
| | Crescimento | De R\$ 1.200,00 a R\$ 2.200,00 | 950 | 4 | 10 |
| | Evolução | R\$ 2.200,00 a R\$ 5.000,00 | 650 | 8 | 4 |
| | Negócio | R\$5.000,00 a R\$ 9.000,00 | 400 | 10 | 3 |
| | Patrimônio | Acima de R\$ 9.000,00 | 280 | 12 | 2 |
| PJ | Microempreendedor I | De 0 a R\$ 60 mil | 960 | 8 | 6 |
| | MicroempreendedorII | De R\$ 60 a R\$ 200 mil | 800 | 8 | 5 |
| | Pequena Empresa | De R\$ 200 mil a R\$ 1 milhão | 640 | 8 | 4 |
| | Média Empresa | De R\$ 1 milhão a R\$ 6 milhões | 360 | 6 | 3 |
| | Grande Empresa | Acima de R\$ 6 milhões | 160 | 4 | 2 |
| PF Agro | Pronaf | De 0 a R\$ 360 mil | 640 | 8 | 4 |
| | Pronamp | De R\$ 360 mil a R\$ 1,76 milhões | 360 | 6 | 3 |
| | Demais | Acima de R\$ 1,76 milhões | 160 | 4 | 2 |

Percebe-se que esse processo de segmentação no Sistema Central Cresol Baser ainda está em desenvolvimento, conforme a política existente e sua aplicação na Cresol Santa Izabel não apresenta viabilidade econômica, necessitando de ajustes devido a fatores como volume de público necessário, perfil e volume de renda.

3.1.3. Pesquisa realizada com cooperados da Cresol em Santa Izabel do Oeste

Desta forma, percebendo variáveis na compreensão, buscou-se também opinião de cooperados que pertencem a Agencia de Santa Izabel do Oeste para ver relevância do tema proposto. Foi elaborado questionário para ser aplicado em 20 cooperados atuantes que participaram de forma voluntaria, contribuindo com a pesquisa, sendo que destes 16 retornaram. A pesquisa ocorreu de 11 a 15 de março de 2019. Conforme resultados abaixo:

Tabela 03 – Avaliação do atendimento aos cooperados

| Dê uma nota, de 01 a 10 para os itens relacionados abaixo, sendo que quanto maior a nota mais satisfeito. | | | | | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|------|------|-------|-------|-------|-------|------------------|
| Nada Satisfeito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Muito Satisfeito |
| Os funcionários da Cresol são atenciosos e dedicados no momento do atendimento na Agência ou por telefone | - | - | - | - | - | - | 6,25 | 6,25 | 12,5 | 75 | |
| Os funcionários conhecem as atividades e são ágeis competentes para resolver os problemas | - | - | - | - | 6,25 | - | | 6,25 | 25 | 62,5 | |
| Avalie o tempo de resposta de sua demanda junto a Cooperativa | - | - | - | - | - | - | 6,25 | 18,75 | 25 | 50 | |
| Qual sua percepção em relação ao atendimento da cooperativa | - | - | - | - | - | 6,25 | 6,25 | - | 25 | 62,5 | |
| O Gerente/Analista lhe procura para atender suas necessidades | 6,25 | - | - | - | - | - | 12,5 | - | 18,75 | 62,5 | |
| Você considera importante um atendimento personalizado, por um profissional especialista na área | - | - | - | - | - | - | 6,25 | - | 18,75 | 75 | |
| Avalie sua relação ao utilizar os produtos de outra instituição | - | - | - | - | - | - | 18,75 | 6,25 | 12,5 | 43,75 | |

Nota: valores em

percentual

Observamos que os cooperados estão satisfeitos com relação atendimento da cooperativa, mesmo assim faz se necessários desenvolver um plano de ação para verificar os pontos falhos e qualificar cada vez mais os profissionais para o atendimento.

Tabela 04 – Avaliação do que é primordial para a que a Cooperativa seja sua principal instituição

| Dê uma nota, de 01 a 10 para os itens relacionados abaixo, sendo que quanto maior a nota mais satisfeito. | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|------|------|---|---|-------|------|-------|-------|-------|-------|------------------|
| | Nada Satisfeito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Muito Satisfeito |
| Atendimento Personalizado | - | - | - | - | - | - | - | - | 6,25 | 18,75 | 56,25 | |
| Agilidade no atendimento | - | - | - | - | - | - | - | 6,25 | 12,5 | 12,5 | 62,5 | |
| Sistema de Cobrança (boletos) | 6,25 | - | - | - | - | - | - | - | 18,75 | 18,75 | 31,25 | |
| Taxas e tarifas cobradas pela Cresol | - | 6,25 | - | - | - | 6,25 | 6,25 | 18,75 | 6,25 | 43,75 | | |
| Modalidades de Empréstimos | - | - | - | - | - | 6,25 | 12,5 | 18,75 | 18,75 | 37,5 | | |
| Taxa de juros e condições de pagamento | - | - | - | - | - | - | 12,5 | 25 | 18,75 | 43,75 | | |
| Previdência Privada | 18,75 | - | - | - | - | - | 12,5 | 6,25 | 6,25 | 25 | | |
| Cartão | 18,75 | - | 12,5 | - | - | - | 6,25 | - | 6,25 | 37,5 | | |
| Relacionamento | - | - | - | - | - | - | - | - | 31,25 | 37,5 | | |
| Seguro e Consórcio | 6,25 | - | - | - | - | 18,75 | - | 12,5 | 6,25 | 31,25 | | |

Nota: Valores em percentual

Percebe se que essas variáveis são muito importantes para que a Cresol seja a principal instituição dos cooperados, porém para que o atendimento seja personalizado e supra as necessidades de cada cooperado com produtos de acordo com a necessidade de cada um, precisa colocar em prática o projeto de segmentação.

Tabela 05 –Avaliação da instalação

Dê uma nota, de 01 a 10 para os itens relacionados abaixo, sendo que quanto maior a nota mais satisfeito.

Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muito

| | Satisfeito | | | | | | Satisfeito | | | |
|--------------------------------------|------------|---|---|------|------|------|------------|-------|-------|-------|
| Higiene e limpeza no ambiente | - | - | - | - | - | - | - | 18,75 | 6,25 | 75,00 |
| Localização | - | - | - | 6,25 | - | - | 6,25 | 18,75 | 6,25 | 62,50 |
| Local para estacionamento | - | - | - | - | 6,25 | 6,25 | 6,25 | 12,50 | 18,75 | 50,00 |
| Fachada e visual do prédio | - | - | - | - | - | - | - | 12,50 | 25,00 | 62,50 |
| Acesso a café, chá, água e chimarrão | - | - | - | - | - | - | - | 6,25 | 25,00 | 68,75 |
| Temperatura do ambiente | - | - | - | - | - | - | - | 6,25 | 25,00 | 68,75 |
| Iluminação | - | - | - | - | - | - | - | 6,25 | 18,75 | 75,00 |
| Espaço físico (circulação interna) | - | - | - | - | 6,25 | 6,25 | 6,25 | 12,50 | 12,50 | 56,25 |

Nota: Valores em percentual

Nesse tópico foram consideradas 8 (oito) variáveis e observa se que os cooperados avaliam como sendo importante as instalações da cooperativa para manter seu relacionamento.

Atualmente a Cresol Santa Izabel possui uma carteira com 976 cooperados, que são atendidos por dois analistas que realizam as mesmas tarefas. A proposta desse projeto é a divisão das carteiras por pessoa física urbano, pessoa jurídica e agro. São 261 cooperados agro, 58 pessoas jurídica e 657 cooperados pessoa física. A qual precisa ser construído um plano de ação para a divisão desse projeto.

4. Plano Operacional

O plano operacional é a etapa onde são definidas as estratégias, objetivos e metas e para a sua elaboração. Segundo Schmidt:

Nesta etapa em que se identifica e escolhe alternativas operacionais que viabilizem a consecução das diretrizes estratégicas esboçadas no planejamento estratégico. Requer um detalhamento das alternativas selecionadas no que diz respeito a recursos, procedimentos, produtos, prazos, bem como os responsáveis pela sua execução (SCHMIDT, 2002, p.18).

As organizações possuem grande desafio diário, atrair e conquistar consumidores, se tornando essencial o desenvolvimento de um plano operacional, propondo estratégias, identificando as necessidades do consumidor, analisando o mercado concorrente, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para definir suas metas, objetivos e identificar os desejos de seus clientes. Segundo Silva

et al. (2011, p.4), o planejamento estratégico pode ser definido como: “Processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercado”. Na prática isso significa planejar de modo que a empresa descubra e aproveite as oportunidades da maneira mais inteligente e compatível com seus recursos estabelecendo objetivos e estratégias factuais.

Vale ressaltar no planejamento deste plano, identificar os cooperados para segmentar, as estratégias, implantação/execução, controle, monitoramento e a avaliação de viabilidade.

Segundo Maximiano (2009, p.160) o processo do planejamento operacional é composto pelas seguintes etapas:

*Análise dos objetivos – segundo este autor “a identificação dos objetivos é o ponto de partida para elaboração dos planos operacionais”. Após mapear os objetivos que é definido as metas para alcançar o resultado proposto.

*Planejamento das atividades e do tempo – o autor propõe definir um cronograma para gerenciar e controlar as ações a serem executadas.

*Planejamento dos recursos – é nesta etapa a identificação de recursos disponíveis para executar o plano, tais como mão de obra, materiais, serviços, investimentos entre outros, verificando a viabilidade da implantação deste plano.

*Avaliação dos riscos – Segundo Maximiano (2009, p.169), “Riscos são eventos ou condições que afetam a realização ou resultado das atividades, podendo ameaça-las”. Nessa etapa cabe identificar e mapear os riscos para avaliar o impacto da implantação deste plano.

*Meios de controle – Os meios de controle auxiliam no acompanhamento das metas, para controlar, fiscalizar e manter os padrões operacionais e de desempenho.

No plano operacional vamos identificar a metodologia e procedimentos utilizados para segmentar a carteira de cooperados, posteriormente estabelecer o objetivo principal e metas e serem executadas, após desdobrar as metas para os responsáveis buscando meios para alcança-las.

4.1. Missão, Visão e Proposta de Valor

A missão é através da segmentação de cooperados atuar de forma customizada agregando valores no resultado.

A visão é melhorar a estrutura de atendimento otimizando resultados com produtos e soluções, buscando assertividade na oferta.

Proposta de valor: Atendimento personalizado com foco no desenvolvimento econômico do cooperado e da cooperativa.

4.1.2. Segmentação

O objetivo principal desse trabalho consiste em identificar os cooperados para a segmentação de carteira, verificando a viabilidade de acordo com o perfil dos cooperados analisando seus comportamentos. E apresentar ações que auxiliem a cooperativa para conquista e fidelização dos 976 cooperados do segmento.

A Cresol em Santa Izabel, atua no setor Cooperativa de crédito desde 2002, conta com seis colaboradores e oferece produtos e soluções financeiras a seus cooperados.

Possui carteira importante de clientes pessoas física e jurídica. Com o desenvolvimento do plano pretende descentralizar seus produtos atuando como consultor financeiro a seus cooperados, visando competitividade, aumento de faturamento e soluções de acordo o perfil de cada cooperado.

Pretende-se trabalhar com analistas, assistentes de negócios e gerente. Para isso deve capacitar profissionais de comprovada experiência no segmento. Para a distribuição de carteiras sugere-se:

Tabela 06 – Divisão Segmentação para estrutura hoje

| Segmento | Cooperados | Responsável | Contatos dia | Giro/mês |
|-------------|------------|------------------------|--------------|----------|
| Pessoa Agro | 261 | Analista de Negócios | 7 | 2 |
| PJ e PF | 155 | Analista de Negócios | 4 | 2 |
| PF Urbano | 560 | Assistente de Negócios | 7 | 4 |

A sugestão para a estrutura hoje é que um analista de negócios atenda a carteira pessoa jurídica juntamente com cooperados pessoa física urbana com renda acima de R\$ 3 mil reais e um assistente ficaria com os demais pessoa física urbano com renda até R\$ 2.999,99 que soma hoje 560 cooperados, sendo que deste 219 são inativos. Com isso construir um plano de ação para trabalhar com esses inativos e demais cooperados dessa carteira para migrar posteriormente aos analistas de negócios conforme a margem cresce proporcional ao aumento de renda e uso de produtos na cooperativa.

Segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES, o município de Santa Izabel do Oeste/Pr, possui 13.132 habitantes, destes 7.421 é habitante urbano e 5.711 habitante rural. O município tem 304 empresas e 2.055 funcionários registrados. Tendo em vista potencial para expansão, segue tabela voltada para o crescimento da cooperativa.

Tabela 07 – Segmentação com base no crescimento

| Segmento | Cooperados | Responsável | Contatos dia | Giro/mês |
|-------------|------------|----------------------|--------------|----------|
| Pessoa Agro | 386 | Analista de Negócios | 7 | 3 |
| PJ | 200 | Analista de Negócios | 4 | 3 |
| PF Urbano | 736 | Analista de Negócios | 7 | 5 |

Percebe-se que essa divisão é feita por perfil de cooperados, e o número de cooperados por carteira é a média da sugestão da política de segmentação da Central Cresol Baser, pois não tem viabilidade de ser implantado por renda conforme sugestão. Para efetivarmos essa carteira em 12 meses precisamos de um planejamento para conquista de 20 novos cooperados mês.

4.1.3. Metas

Para os próximos 12 meses, a Cresol Santa Izabel busca atingir as seguintes metas:

- Reconquistar 219 cooperados inativos, desconsiderando uma margem de 20%.

- Ampliar o uso dos produtos para 430 cooperados que utilizam menos de 10 produtos da cooperativa.
- Ampliar o uso dos produtos para 291 cooperados que utilizam de 10 a 15 produtos da cooperativa.
- Mapear cronograma de visitas aos cooperados para divulgar a segmentação, portfólio de produtos e ouvir as necessidades, sonhos dos mesmos. Através de visitas aos cooperados e anotações.
- Incremento de 20 novos cooperados mês.
- Aumentar a rentabilidade atual da cooperativa em 30% no próximo ano.

Tabela 08 – 5W2H

| O que | Porque | Quem | Como | Quanto | Quando | Onde |
|----------|--|--------------------|------------------------------------|--|----------------------------|--|
| Visitas | Divulgar a segmentação e portfólio de produtos | Gerente e Analista | Através de visitas para divulgação | R\$ 0,90 Km rodado | De 01/11/2019 a 30/12/2019 | Visitas nas residências urbanas/propriedades rurais e empresas |
| Inativos | Reconquistar 219 cooperados da base de dados | Gerente e Analista | Visitas pontuais, ligações | R\$ 0,90 Km rodado Custo de uma ligação | De 01/11/2019 a 30/12/2019 | Em suas residências |

5. Plano de Marketing

Segundo Terblanche (2005), apesar de se conhecer práticas de marketing de produtos e de serviços desde antes de 7.000 a.C. (escambo, mercantilismo, alistamento em exércitos), a disciplina de marketing tem menos de um século de existência. Vivemos em um mundo com constantes mudanças e evoluções de mercado e para que uma organização se mantenha é preciso desenvolver um plano de marketing. Kotler (2000) argumenta que um dos motivos primordiais para se estudar marketing é que ele é responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade.

Para falar sobre Plano de Marketing, é importante contextualizar o próprio Marketing. Segundo Kotler (1994, p. 34), o conceito de Marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes, fundamentando-se em quatro pilares principais: mercado alvo, necessidades dos consumidores, marketing coordenado e rentabilidade. O conceito de marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, foca as necessidades dos consumidores, coordena todas as atividades que afetarão estes consumidores e produz lucros através da obtenção de satisfação dos mesmos.

Segundo Cobra (2011, p. 88), O Plano de Marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter posições desejadas nos mercados identificados. Efetivamente o plano de marketing é a base nos quais outros planos da empresa devem estar montados; define as metas, princípios procedimentos e métodos que determinam o futuro.

O Plano de Marketing é desenvolvido para nortear as organizações em processos de inserção de produtos ou serviços no mercado, e é essencial salientar que não deve ser tratado de forma padronizada, deve ser construído de acordo com contexto e premissas de cada organização, analisando o ambiente externo e interno, os objetivos e metas a serem alcançados, bem como formulando estratégias. FERRELL e outros, (2000, p.20), enfatizam a necessidade da perfeita integração das estratégias e planos de marketing com a missão e as metas da organização, e os planos das outras áreas funcionais. “Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing”.

A busca pelo atendimento eficaz, faz com que as organizações procurem cada vez mais entender seus clientes, através de suas necessidades, expectativas e desejos criando assim relacionamento e clientes satisfeitos e fiéis a sua marca.

É necessário pensar no marketing como uma ciência que atende as necessidades das empresas, porém que o mesmo é um processo gradual com foco de atuação no progresso, evolução. O marketing atua de forma holística, ao pensar

na marca, trabalhar seu branding (valorização da marca), melhorar os relacionamentos, comportamentos. E assim, para que a empresa cresça é necessário compreender que o atendimento desde a primeira abordagem até a pós-venda são peças fundamentais para o sucesso.

O posicionamento do marketing está relacionado aos 4 PS: Preço, produto, praça e promoção. Isso se refere a forma que a empresa ou a marca pretende atender a demanda de seus clientes. O P de Preço se remete ao valor, como será cobrado do cliente o produto, ou seja, forma de pagamento. P de Praça refere-se ao local, onde o produto será comercializado. P de Produto é características que o produto ou serviço possui. E P de Promoção são as estratégias utilizadas para que seja divulgado, como será a publicidade.

Com a divisão dessas carteiras, agrupando os cooperados de acordo com seu perfil, conhecendo o cooperado para oferecer produtos que atendam suas demandas e proporcionem seu crescimento, tem-se uma excelente vantagem competitiva, pois conhece melhor o cooperado, mas também se faz necessário estar presente na sua casa, participar da sua comunidade, falarmos a sua língua para criarmos um vínculo de relacionamento. Evitando assim o retrabalho e vendas erradas, que não atendam às necessidades dos cooperados.

Ações a serem desenvolvidas com a implantação desse plano:

- Oferecer atendimento qualificado, personalizado de acordo com o perfil de cada cooperado.
- Conhecer os produtos para prestar informações precisas.
- Chamar o cooperado pelo nome, ser cordial, trata-lo bem e com empatia.
- Após a negociação perguntar ao cooperado sobre sua satisfação em relação ao produto/atendimento.
- Oferecer produtos que atendam às necessidades do cooperado, que proporcionem segurança, comodidade, deixando os cooperados satisfeitos.
- Criar vínculos de relacionamento em cada atendimento.
- Implantar cronograma de visitas semanal, para manter cooperados e busca de novos.
- Cronograma de ligações diárias.
- Encaminhar SMS a todos os cooperados comunicando a nova sistemática.

Tabela 09 – 5W2H

| O que | Porque | Quem | Como | Quanto | Quando | Onde |
|------------------|--|---------------------|-----------------------|----------------------|-------------|--|
| Novos cooperados | Ampliação do quadro social | Analistas e Gerente | Visitas de prospecção | R\$ 0,90 o km rodado | Mensalmente | Em suas residências na cidade e no interior |
| Inativos | Reconquistar cooperados da base de dados | Analista e Gerente | Visitas pontuais | R\$ 0,90 o km rodado | Mensalmente | Em suas residências na cidade e no interior |
| Ligações | Divulgação de produtos, ouvir a necessidade do cooperado, pós-venda entre outros | Gerente e Analista | Ligações | R\$ 0,25 a ligação | Diariamente | Cooperativa |
| Visitas | Conhecer o cooperado, onde mora, suas necessidades/sonhos | Gerente e Analista | Através de visitas | R\$ 0,90 Km rodado | Mensalmente | Visitas nas residências urbanas/propriedades rurais e empresas |

Tabela 10 - Plano de ação

| Descrição | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Agos | Set | Out | Nov | Dez |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|
| Novos | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Inativos | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Ligações | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Visitas | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

Adotando o plano de ação atingimos níveis de fidelidade e retenção de cooperados, com atendimento personalizado a fim de satisfazer as necessidades, expectativas e desejos dos cooperados a curto e longo prazo, visando o desenvolvimento econômico e sustentabilidade tanto do cooperado como da cooperativa.

6. Plano Financeiro

Este plano visa a viabilidade da segmentação da carteira na Cresol em Santa Izabel do Oeste. Wikipedia diz que planejamento financeiro:

“É uma ferramenta de administração financeira que consiste no processo de organização financeira realizado através do reconhecimento da situação financeira atual, junto com a determinação dos objetivos onde se quer

chegar, e o estudo de possíveis caminhos a serem utilizados para alcançar esses objetivos”.

O plano financeiro vem auxiliar as organizações no cumprimento de metas tanto de curto a longo prazo e nas tomadas de decisões. A Cresol Santa Izabel tem em seu quadro societário 976 cooperados, e 06 colaboradores, sendo destes 02 analistas de negócios, 02 assistentes de negócios, 01 caixa e 01 gerente. E seus principais indicadores são:

Tabela 11 – Principais Indicadores

| Indicador | Fevereiro 2019 | Abril 2019 | Varição |
|----------------------|-------------------|-------------------|---------|
| Depósitos | R\$ 5.313.642,35 | R\$ 5.505.548,00 | 3% |
| Capital Social | R\$ 4.004.266,00 | R\$ 3.973.256,00 | -1% |
| Carteira Comercial | R\$ 7.012.838,36 | R\$ 6.625.900,71 | -6% |
| Carteira de Repasse | R\$ 20.442.650,22 | R\$ 21.164.331,50 | 3% |
| Ativos Administrados | R\$ 32.769.130,93 | R\$ 33.295.780,21 | 2% |

Analisando a tabela, nota-se que a Cresol Santa Izabel está mantendo os indicadores, sendo assim é necessária a implantação desse plano de segmentação urgente para alavancar esses índices.

Na tabela a seguir temos as principais fontes de receitas geradas nesse período na Cresol Santa Izabel.

Tabela 12 – Fontes de Receita

| Descrição | Fevereiro 2019 | Abril 2019 | Varição |
|-----------------------------------|----------------|----------------|---------|
| Receita de Uso de Adiantamento | R\$ 432,13 | R\$ 731,49 | 41% |
| Receita Limite de Cheque Especial | R\$ 8.430,64 | R\$ 9.082,48 | 7% |
| Receita Crédito Pessoal/Consumo | R\$ 115.684,71 | R\$ 114.965,05 | -1% |

| | | | |
|---|----------------|----------------|-------|
| Receita Crédito Rural - Recursos Próprios | R\$ 3.172,54 | R\$ 2.599,11 | -22% |
| Receita Crédito Rural – Custeio | R\$ 15.584,64 | R\$ 19.382,74 | 20% |
| Receita Crédito Rural – Investimento | R\$ 54.811,98 | R\$ 59.302,89 | 8% |
| Receita Dep. Intercooperativos | R\$ 24.184,66 | R\$ 22.551,17 | -7% |
| Recuperação de Prejuízos | R\$ 5.232,17 | R\$ 5.443,33 | 4% |
| Receita de Serviços | R\$ 20.313,28 | R\$ 20.518,43 | 1% |
| Rendas Spread Repasse | R\$ 19.579,33 | R\$ 19.803,75 | 1% |
| Outras Receitas Operacionais | R\$ 23.323,34 | R\$ 23.310,86 | 0% |
| Resultados Não Operacional | R\$ 6.657,51 | R\$ 925,77 | -619% |
| | R\$ 297.406,93 | R\$ 298.617,07 | 0% |

Nota-se que a variação entre as principais receitas é pequena, ou seja, as receitas estão se mantendo não tendo variação.

Para compreender melhor esse cenário segue os principais geradores de despesas.

Tabela 13 - Despesas

| Descrição | Fevereiro 2019 | Abril 2019 | Variação |
|---------------------------------------|----------------|---------------|----------|
| Despesas com Captações | R\$ 16.472,49 | R\$ 17.479,18 | 6% |
| Despesas com Provisão | R\$ 32.748,95 | R\$ 26.771,58 | -18% |
| Despesas repasses | R\$ 71.763,22 | R\$ 75.037,04 | 5% |
| Despesas com Depreciação | R\$ 4.988,88 | R\$ 4.224,06 | -15% |
| Despesas Administrativas da Agência | R\$ 75.584,21 | R\$ 38.541,51 | -49% |
| Despesas Administrativas Rateio | R\$ 34.833,98 | R\$ 26.194,35 | -25% |
| Despesas Serviços Sistema Financeiros | R\$ 3.117,67 | R\$ 2.852,26 | -9% |
| Despesa com Água | R\$ 62,25 | R\$ 62,25 | 0% |
| Despesa com Energia Elétrica | R\$ 1.389,26 | R\$ 1.003,46 | -28% |
| Despesa com Aluguel | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | - |
| Despesa com Correio | R\$ 85,20 | R\$ 74,11 | -13% |

| | | | |
|---|----------------|----------------|-------|
| Despesa com Telefone | R\$ 180,46 | R\$ 177,48 | -2% |
| Despesa com Internet | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | - |
| Despesa com Serviço de Limpeza | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | - |
| Despesa com Serviço de Vigilância e Segurança | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | - |
| Despesas com Combustíveis | R\$ 260,84 | R\$ 922,75 | 254% |
| Despesas com Diárias em Viagens | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | - |
| Despesas com Alimentação e Viagens | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | - |
| Despesas com Reembolso de KM | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | - |
| Despesas com Patrocínios e Doações | R\$ 301,00 | R\$ 301,00 | 0% |
| Despesas com Manutenção de Veículos | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | - |
| Despesas com Reparos de Instalações | R\$ 267,00 | R\$ 0,00 | -100% |
| Demais despesas operacionais | R\$ 84.549,59 | R\$ 80.632,00 | -5% |
| | R\$ 326.605,00 | R\$ 274.273,03 | -16% |

Observe que as despesas estão reduzindo de um mês para outro, isso se deve a redução de custos que está sendo feito, dos meses comparados reduziu em 16% as despesas.

Para melhor análise de indicadores pós implantação da segmentação segue a tabela.

Tabela 14 – Projeção pós implantação segmentação

| Descrição | Abril/2019 | Projeção |
|-----------------------------|------------------------------------|----------------|
| Resultado Operacional | R\$ 24.344,04 | R\$ 76.977,40 |
| Custo médio por colaborador | R\$ 4.209,90 *6 = R\$ 25.259,40 | R\$ 29.469,30 |
| Receita média por cooperado | R\$ 305,96*976= 298.617,07 | R\$ 372.047,47 |

Avaliando de forma geral, com a implantação da segmentação teremos retorno considerável em curto prazo de tempo, com baixa elevação de custos e

contratação de mais um colaborador e aumento significativo nas receitas da cooperativa, elevando o resultado operacional. Sendo assim esse projeto torna-se viável.

7. Considerações Finais

Identificou-se nesse projeto a necessidade de segmentar a carteira na Agência da Cresol em Santa Izabel do Oeste-Pr. A pesquisa com os cooperados mostrou a importância de ter um profissional especialista com atendimento e produtos personalizados de acordo com o perfil de cada cooperado. Nesse sentido, deve ser mudado o foco de simples venda de um produto para o relacionamento com o cooperado, assim teremos uma atuação mais efetiva aumentando a fidelidade dos cooperados.

Analisando os dados apresentados, verificou-se uma baixa nota para avaliação de atendimento ao cooperado, e com a personalização e segmentação das carteiras pode ser uma ação corretiva imediata a este problema. Na Cresol existe um processo de segmentação que está em desenvolvimento, conforme a política existente sua aplicação na Cresol Santa Izabel não apresenta viabilidade econômica, necessita de ajustes devido a fatores como volume de público necessário, perfil e volume de renda.

O processo de segmentação direciona negócios e busca atendimento consultivo gerando um processo de confiança e fidelização do cooperado. O cooperativismo apresenta este diferencial, com a especialização de pessoal e negócios direcionados o fortalecimento da marca tende a ser ainda maior.

Com a segmentação teremos aumento na rentabilidade da cooperativa, fidelização de cooperados, ativação de cooperados hoje considerados inativos, ampliação do uso de produtos de acordo com a necessidade de cada cooperado, uma cooperativa em que atua como consultora a seus cooperados e também com a valorização de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

Athanassopoulos, A. D. (2000), “**Customer Satisfaction Cues To Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior**”, *Journal of Business Research*, Vol. 47, Nº 3, pp. 191-207.

BRESSER, PEREIRA, Luiz Carlos. **Desenvolvimento e Crise no Brasil 1930-1983**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

BUARQUE, Sergio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Brasília, junho de 1999. Projeto de cooperação técnica INCRA/IICA. São Paulo, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, Paul J. **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing. 2. ed. (7. reimp.)**. São Paulo: Atlas, 2011.

COOPERATIVAS LEI. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm Acesso em 11/03/2019.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2002.

IPARDES, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e social. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=148&btOk=ok acesso em 07/07/2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, I. E. de M. C. **Introdução aos Estudos Sociais**. 8º ed. Rio de Janeiro, fundação Getúlio Vargas, Serv. De publicações, 1969.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO. Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_financeiro. Acesso em 02/07/2019.

SCHMIDT, P. (org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, Helton Haddad et al.. **Planejamento Estratégico de Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

Terblanche, N.S. **A century of marketing: Achievements, mishaps and future challenges**, *Management Dynamics*, 14(4), p.1-17, 2005.