

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA

MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

Gestão de Pessoas

Luiz Gustavo Silveira Martins

Segmentação de Mercado como Diferencial Competitivo

Lages (SC)

2020

Luiz Gustavo Silveira Martins

Segmentação de Mercado como Diferencial Competitivo

Modelo de negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase Gestão de Pessoas da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.
Prof(a). Orientador(a). Esp.: Michele Garbin

Lages (SC)

2020

CARTA DE ABERTURA

O presente do Trabalho de Conclusão do Curso cujo o título é “Segmentação de Mercado como Diferencial Competitivo” destina-se à Banca Examinadora de Bacharelado da Unicentro e a Cresol.

O assunto abordado neste trabalho é de ordem relevante, uma vez que pode representar ganhos efetivos e crescentes para a Cooperativa e, ao mesmo tempo, atender ao associado. A segmentação de carteira consiste em promover um atendimento personalizado para cada tipo de público.

As premissas para a aplicabilidade deste atendimento personalizado são principalmente: organizar os clientes por meio de critérios (como renda, tipo de conta, atividade econômica, dentre outros) e permitir que a cooperativa conte com colaboradores/consultores que conheça(m) o negócio do cliente.

Ao fazer a segmentação do público e oferecer um colaborador/consultor que entenda as demandas de cada grupo, atinge-se o êxito na segmentação de carteira. Dentre os reflexos positivos estão a agilidade no atendimento, soluções financeiras eficientes propostas e a fidelização do cooperado.

Com isso, permite-se aumentar o número de cooperados satisfeitos que manterão a cooperativa “viva” frente à crescente competitividade existente no ramo de cooperativas de crédito.

FOLHA DE ROSTO

CRESOL IRINEÓPOLIS

ENDEREÇO: AVENIDA 22 DE JULHO, 722 - Bairro CENTRO

TELEFONE: 47 3625-1839

PROJETOS E/OU PRODUTOS E/OU SERVIÇOS E/OU OUTROS: Serviços
Financeiros

RAMO DE ATIVIDADE: COOPERATIVA DE CRÉDITO

PESSOA RESPONSÁVEL: HELZIO HOLZAPFEL

LOCAL E DATA: LAGES, 28/06/2020

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	2
2 CRESOL IRINEÓPOLIS E A SEGMENTAÇÃO DE CARTEIRA	3
3 O PROJETO	4
3.1 Características Gerais	4
3.2 A Análise de Mercado	6
3.3 A importância da gestão de pessoas na segmentação de carteira	7
3.4 Estudo de caso	8
4. PROPOSTA DE SEGMENTAÇÃO	10
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
6 REFERÊNCIAS	18

1 RESUMO EXECUTIVO

A segmentação de carteira tem sido estudada e implementada em instituições financeiras de vários países, principalmente nos Estados Unidos. A ideia central é focar no cliente e/ou cooperado atendendo as suas necessidades. Para conseguir atender e entender o seu negócio (no caso de empresas), deve-se dominar uma série de conhecimentos, produtos e serviços específicos a cada classe de consumidor.

Inicialmente, a divisão era baseada com foco na renda, ou seja, segmentando a carteira por poder aquisitivo. Com o passar do tempo, a segmentação sofreu uma expansão. Assim, além da renda, o tipo de conta (jurídica, pessoa física, entidade pública) e o ramo de atividade (agrícola, industrial, comercial) também passaram a ser considerados. Frise-se que, para cada segmento, é necessário que se tenha pessoas com treinamentos específicos para compreender e atender a necessidade particular de cada público.

Ao longo dos anos, a Cresol Ireneópolis tem passado por inúmeras mudanças no caminho da segmentação de carteira, assim este estudo pretende discutir a segmentação de carteira em três públicos: Agrícola, Pessoa Física/Úrbana e Pessoa Jurídica. Esta segmentação atenderia os principais cooperados, sendo a base para uma expansão coordenada da cooperativa para os demais ramos de atividade. Há diferenças significativas entre cada um destes grupos, bem como produtos que serão ofertados e a abordagem a ser realizada para prospecção.

2 CRESOL IRINEÓPOLIS E A SEGMENTAÇÃO DE CARTEIRA

A Cresol Irineópolis está localizada no Planalto Norte Catarinense, à beira da Rodovia SC 280, possuindo mais de 11 anos de existência. Ao longo de sua jornada, abriu mais três postos de atendimento nas cidades de Canoinhas, Major Vieira e Bela Vista do Toldo. Tem como principais sócios as pessoas físicas com atividades agropecuárias, que utilizam a cooperativa para sua movimentação financeira. Com o passar dos anos, o “sistema Cresol” como um todo foi expandindo a sua área de atuação, adequando seus produtos e serviços também para o público urbano e pessoas jurídicas, aqui tratadas como PF e PJ.

A partir da mudança do mercado, bem como do surgimento de novos produtos, os trabalhos a fim de implementar a segmentação de carteira por renda - entre o público agrícola e público urbano - foram iniciados na Cresol.

Logo em seguida, foi proposto pela Central mais uma segmentação informal, com a contratação de um consultor PJ, atuando somente com este público. A iniciativa veio ao encontro das práticas de mercado, porém toda mudança gera desafios tanto para os colaboradores da cooperativa quanto para o cooperado. Implantou-se a segmentação de carteira, utilizando-se como critério a renda, para divisão entre os três tipos. No entanto, o portfólio de produtos e a gestão de pessoas, não foram abrangidas/consideradas nesta segmentação.

3 O PROJETO

A partir do entendimento da necessidade de segmentação de carteira como um diferencial competitivo frente a outras cooperativas do mercado, propõe-se estudar o tema e analisar alternativas de segmentação de mercado focado na Cresol Ireneópolis.

3.1 Características Gerais

O tema segmentação de carteira vem sendo discutido por no mínimo menos duas décadas. Os primeiros estudos a respeito do tema com foco no marketing são da década de 50 (SMITH, 1956). Com o passar dos anos, as análises de segmentação se tornam mais específicas, mas de modo geral, seguem quatro áreas principais:

- Segmentação geográfica – localidade, estado, cidade, bairro, distrito;
- Segmentação demográfica – renda, educação, costumes;
- Características pessoas – estilo de vida, hobbies, interesses e valores;
- Comportamental – análise do comportamento para segmentar.

No que tange o ramo financeiro, as primeiras segmentações foram feitas analisando-se a renda dos clientes – isto se deve também à facilidade de análise e separação das carteiras dentro da carteira das instituições financeiras. No entanto, mesmo pessoas tendo rendas parecidas seus objetivos junto as instituições financeiras podem ser muito distintas, ou seja, suas necessidades podem ser drasticamente diferentes. Algumas instituições financeiras já visualizaram estas tendências e criaram carteiras específicas, por exemplo, para investidores de alta renda, conforme imagem abaixo:



Figura 1 – Pirâmide de segmentação de mercado (André Bona, 2012)

A figura mostra que os bancos do sistema financeiro criaram produtos distintos relacionados à renda e às necessidades de cada cliente. Vale mencionar que a diferença entre Alta Renda e Private Bank onde primeiro engloba a maioria daqueles que recebem mais de R\$ 8.000,00 por mês (o que varia de banco para banco). Já o segundo seriam aqueles clientes “chave” com investimentos entre R\$ 1 e 3 milhões. Entendendo a dinâmica do sistema bancário, sendo o intermediador entre o poupador e o tomador de dinheiro, vê-se a importância destes clientes Private para os grandes bancos. São destas aplicações a origem da sua liquidez, necessária para emprestar para os demais clientes, normalmente situados dentro da área de varejo e alta renda.

A parte de baixo da pirâmide é o cliente varejo – considerado o cliente normal do banco, que usa os produtos, paga por cada um deles, tem taxas de juros normalmente mais altas, tem um risco maior e atualmente são direcionados principalmente para atendimento online com mensagens pré-gravadas, tendo o banco assim uma redução de custos com pessoas.

Analisando as grandes diferenças entre cada público, o acesso à informação e a fácil comparação de produtos entre bancos, esta segmentação de mercado tende a aumentar nos próximos anos, tentando abranger mais “particularidades” de cada grupo de clientes.

Diante da explanação acima descrita cabe o questionamento: Por que é preciso fazer a segmentação de carteira? Porque ela permite personalizar o atendimento ao público, atendendo as necessidades particulares de cada nicho. O resultado é a oferta de produtos mais adequados, de forma mais rápida e com menor custo, culminando na fidelização do cliente pelo atendimento assertivo.

A segmentação ainda, permite identificar a situação financeira, os hábitos e as necessidades do cliente, fazendo com que, desde o primeiro atendimento, o cliente tenha a impressão de que o banco foi feito para ele.

O alcance deste nível de entendimento sobre o cliente e a criação uma variedade de produtos que atendam às necessidades de cada público demandará tempo e análise, mas pode sim ser realizado. **Kotler (1998), enfatiza que a perda de um cliente representa muito mais do que a perda da próxima venda, mas sim a perda do lucro de todas as compras deste cliente para sempre.** Ao analisar esta colocação, fica nítida a importância do bom atendimento, e o caminho para isso é a segmentação de carteira, ou seja, conhecer o cooperado para cada vez atender melhor as suas necessidades.

3.2 A Análise de Mercado

Atualmente as instituições financeiras, especificadamente falando das cooperativas de crédito, segmentaram seu público em dois grandes grupos: Pessoas Agrícolas e Pessoas Não Agrícolas. Dentro das agrícolas, entram todos os produtores, dos maiores aos menores, não fazendo uma análise mais detalhada dos produtos e necessidades deles. Dentro do grupo de não agrícolas existe a divisão entre pessoas jurídicas (PJ) e pessoas físicas (PF), aqui entendido como pessoas físicas não agrícolas, ou seja, urbanas, com carteira assinada ou não, autônomas, dentre outras. Quando a divisão acima é analisada friamente pode-se ver que há uma vasta de oportunidade de segmentação, tanto baseada na renda, na utilização de produtos, dentre outras necessidades.

Ao adotar-se uma carteira de PJs segmentada somente em um grande grupo, pode-se estar atendendo muito mal (ou não atendendo as expectativas) um grupo de PJ de alta renda, por exemplo. Ainda neste conceito, pode-se ter ainda dois grupos: aquele que precisa de empréstimo para giro do negócio, como limite de conta, limites de desconto de cheques e títulos e outro com liquidez de capital, que procurará

aplicações para aumentar a rentabilidade do negócio. Imaginando a segmentação simples de “PJ”, em que é oferecido o mesmo produto para um PJ com faturamento de R\$ 200 mil no ano e para outro com R\$ 5 milhões de faturamento por ano (neste caso aqueles que precisam de ajuda para manter o giro), espera-se que a negociação com o primeiro seja tranquila. No entanto, só será possível concluir a negociação com o segundo cliente após um desgaste muitas vezes desnecessário. Isso porque depreende-se mais tempo que o habitual em negociação e barganha, em que muitas vezes faz-se necessário o cliente apresentar extratos de outras instituições financeiras comprovando as taxas que já são praticadas. O que era para ser somente uma abertura de conta, análise do cliente, análise dos restritivos e escolha dos produtos se torna quase uma defesa e contestação, se comparado a esfera jurídica.

Outro importante a ser considerado dentro da segmentação de carteira é a reciprocidade, ou seja, sócios com mais relacionamento, maior utilização de produtos devem ser beneficiados por isso, conforme regras pré-definidas.

3.3 A importância da gestão de pessoas na segmentação de carteira

Frisa-se que a aplicabilidade dos pontos acima abordados só será possível se houver pessoas qualificadas para atender o perfil específico de cada público: públicos distintos exigem atendimentos distintos. Isto se deve ao fato da necessidade de diferentes abordagens entre segmentos de carteira, onde o tratamento com uma pessoa física agricultora deverá ser diferente de uma pessoa jurídica proprietária de uma empresa. Os assuntos serão completamente diferentes, bem como o nível de conhecimento de produtos e serviços, isso para ambos os lados. O colaborador responsável pela carteira agrícola pode, preferencialmente, ter algum curso técnico na área agrícola pois ajudará na tomada de decisão do agricultor, e aliado ao conhecimento de todas as linhas disponíveis, prestará consultoria. Termos comuns neste meio: produção por HA, cabeças/HA, sacas/HA, arroba, conhecimento de produtividade das principais culturas como soja, milho, feijão, trigo, conhecimento atualizado das principais cotações do mercado, dentre outros. Já o responsável pela carteira PJ deve ter um conhecimento aprofundado de demonstrativos financeiros, conhecimentos de produção, industrialização, distribuição, conhecimento dos demais produtos financeiros oferecidos pelo mercado como fundos de investimento, investimento em ações, COEs, debentures, conhecimentos sobre porcentagens

toleradas para liberação de descontos de títulos e cheques em virtude do faturamento, conhecimento aprofundado dos produtos da cooperativa destinado a estes público, entendimento sobre faturamento contábil e gerencial, conhecimentos atualizados sobre indicadores de mercado como bolsa, Selic, CDI, ações do governo voltadas para micro e pequenos empresários, dentre outros. Em suma, para sugerir uma solução financeira adequada ao cliente, é necessário que a pessoa responsável pela carteira conheça profundamente o seu negócio e os produtos disponíveis para o mesmo.

3.4 Estudo de caso

Apresenta-se aqui dois estudos de caso, demonstrando a importância da segmentação de carteira, de se ter pessoas aptas para cada público e também de possuir produtos adequados para cada segmento:

CASE 1: Financiamento BNDES Colhedora de Grãos

Cooperado, durante uma visita comentou que não tinha conseguido fazer o financiamento de uma colhedora de grãos usada em virtude de não ter notas de grãos da safra anterior. Ele comentou que obteve esta informação de outra agência da Cresol e de uma do Sicoob. Ao analisarmos a situação, o responsável pela carteira consultou outros colegas o qual confirmaram para ele a informação, de que não seria possível fazer a operação – mesmo o cooperado apresentando capacidade de pagamento, era necessária a apresentação das notas. Não satisfeito, o colaborador buscou mais informações junto a Central Sicoper, tirando dúvidas em manuais e com o próprio BNDES e obteve a informação de que era possível fazer o investimento, desde que fosse assinado um termo de colheita futura de grãos: ou seja, ele estaria plantando a safra neste ano e colheria ela no ano que vem, e para isso precisaria adquirir uma colhedora de grãos.

No exemplo acima vários exemplos a respeito da segmentação da carteira e gestão de pessoas: perfil adequado, clareza das informações e a iniciativa de ir busca de respostas. Além disso ressalta-se o conhecimento tácito, ou seja, aquele adquirido ao longo do tempo atuando dentro da mesma área: isto valerá tanto para pessoa física

quanto jurídica. Reforça-se a atuação do consultor agrícola entendendo perfeitamente a necessidade do cooperado e, sabendo com quem buscar as informações, obtendo sucesso na operação, fidelizando o cooperado. Caso o cooperado perguntasse para qualquer outro colaborador dentro da cooperativa, é provável que o resultado fosse outro, acarretando na perda da venda/cliente. Ratificando os pontos chave da segmentação, em que os objetivos são: vender mais, de maneira mais fácil (pois já conheço os produtos, eles estão adequados ao cliente), mais barato, com maior retorno para a cooperativa e fidelizando o cooperado.

CASE 2: Cooperado PJ em busca de produtos e serviços da cooperativa

Cooperado, dono de empresa com CNPJ, atuante no ramo de compra, corte e transporte de madeira necessitava fazer desconto de cheques pois grande parte dos seus pagamentos são feitos desta forma. A necessidade do cooperado foi compreendida, porém a cooperativa não dispunha do produto adequado. Empresa com 3 milhões de faturamento por ano, média de 250 mil reais por mês, sem restritivos, com bom score de mercado solicitou desconto de cheques no valor de 50 mil reais. Após muita conversa foi feito um desconto de 25 mil reais, deixando o cooperado insatisfeito com o valor, pois representava somente 10% do seu faturamento. Aqui é visto o outro lado da segmentação e da oferta de produtos inadequados para cada tipo de cooperado. Analisando outras cooperativas do mercado, observa-se que os descontos de títulos e de cheques superam facilmente o faturamento mensal das empresas. De modo geral inicia-se em torno de 50% do faturamento, podendo ser majorado posteriormente, com base na liquidez da carteira. Ainda para o mesmo cooperado em questão, foi realizada uma operação de crédito rotativo de 200 mil reais com garantia real de aproximadamente 10% do seu faturamento anual. Este também foi questionado pela central em virtude do valor, mesmo possuindo uma garantia real na operação e faturamento compatível com a dívida. Aqui há um exemplo de como não fazer, ou seja, de entender primeiro como o mercado trabalha, dependendo do tipo do cooperado, das taxas praticadas, das porcentagens permitidas de cada produto, dentre outras definições.

4. PROPOSTA DE SEGMENTAÇÃO

Ao analisar as situações acima expostas, tendo em vista o que o mercado vem fazendo dentro da segmentação de mercado, conclui-se que é necessário que aplicar estes conceitos e abrir a segmentação não só pelo fator renda, mas também considerar o tipo de pessoa e o tipo de negócio.



Figura 2 – Engrenagem de funcionamento da segmentação de carteira. Do Autor (2020)

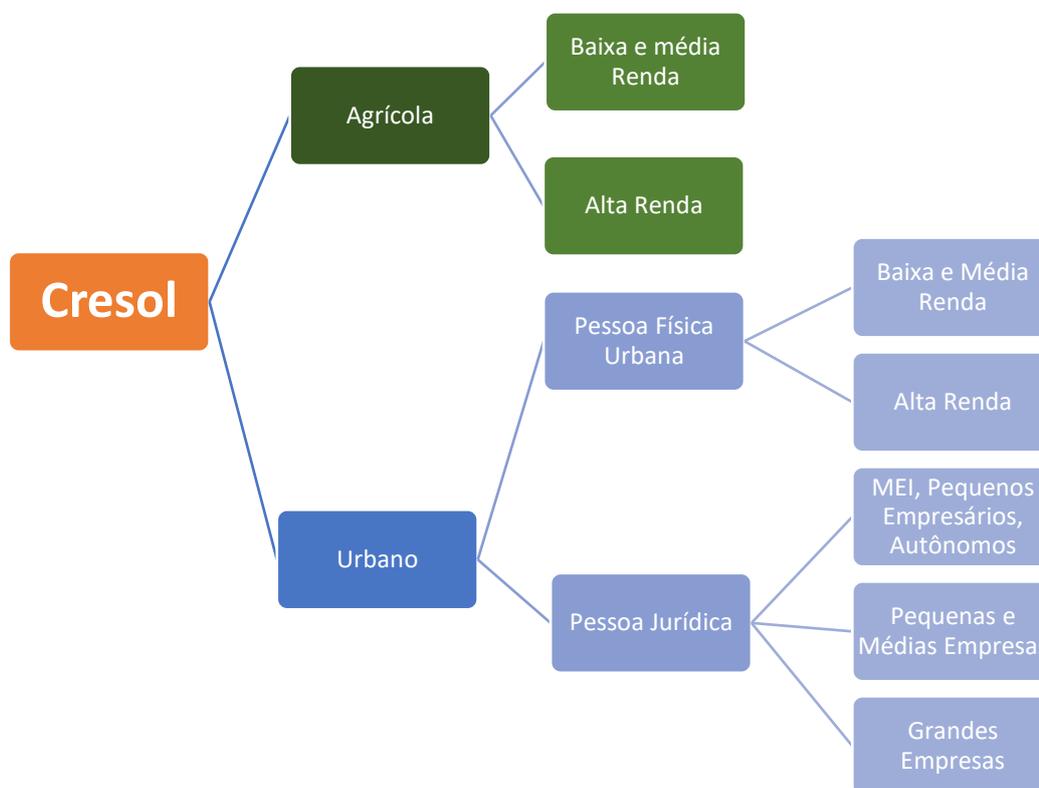
Esta figura representa o sincronismo necessário para que uma segmentação de carteira seja bem sucedida. Não basta simplesmente conseguir analisar a correta distribuição – só fazer isso não garantirá o atendimento diferenciado que cada segmentação necessita. Da mesma forma, a mesma pessoa atender todos os sócios de todos segmentos da mesma forma também não trará os resultados esperados. Soma-se a isso a adequada aptidão de cada colaborador frente a sua carteira, como já mencionado anteriormente. As necessidades de cada segmento serão diferentes, e para isso, os produtos oferecidos também devem seguir esta lógica. Oferecer os mesmos produtos a todos segmentos não faz sentido.

Assim, para obter êxito na segmentação a análise deve ser ampla e profunda – clientes de alta renda, quais produtos eles procuram, que taxas de juros de limite de

conta encontram em outras instituições financeiras. Relacionado as pessoas responsáveis pelas carteiras: elas têm o perfil adequado, elas têm o treinamento necessário para fazer este atendimento. Analisando todos estes pontos vê-se que não é tão simples fazer uma segmentação de carteira.

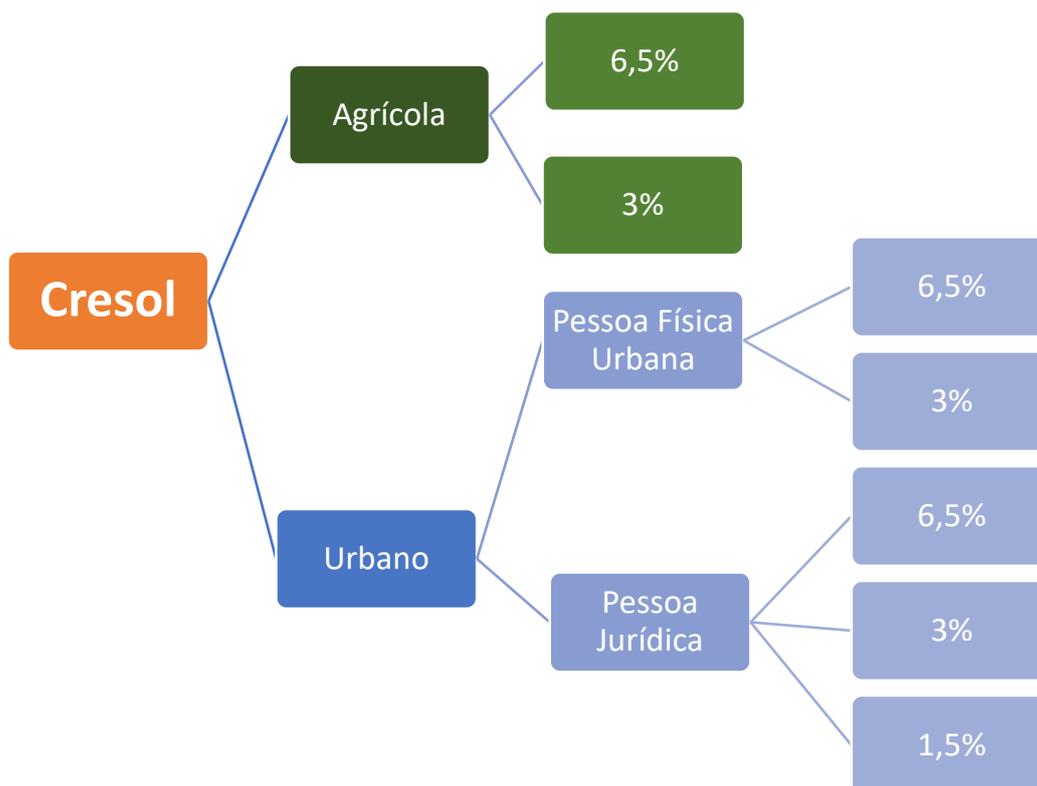
Usando os exemplos dos cases apresentados, no primeiro temos a pessoa certa no lugar certo. Ela busca as informações, tinha conhecimento e entendimento do processo do cooperado o que foi crucial para atender a sua demanda. No segundo caso, havia a intenção de atender o cooperado, porém o portfólio de produtos e serviços não estava adequado a suas necessidades.

Com base nesta análise, pode-se sugerir as seguintes segmentações:



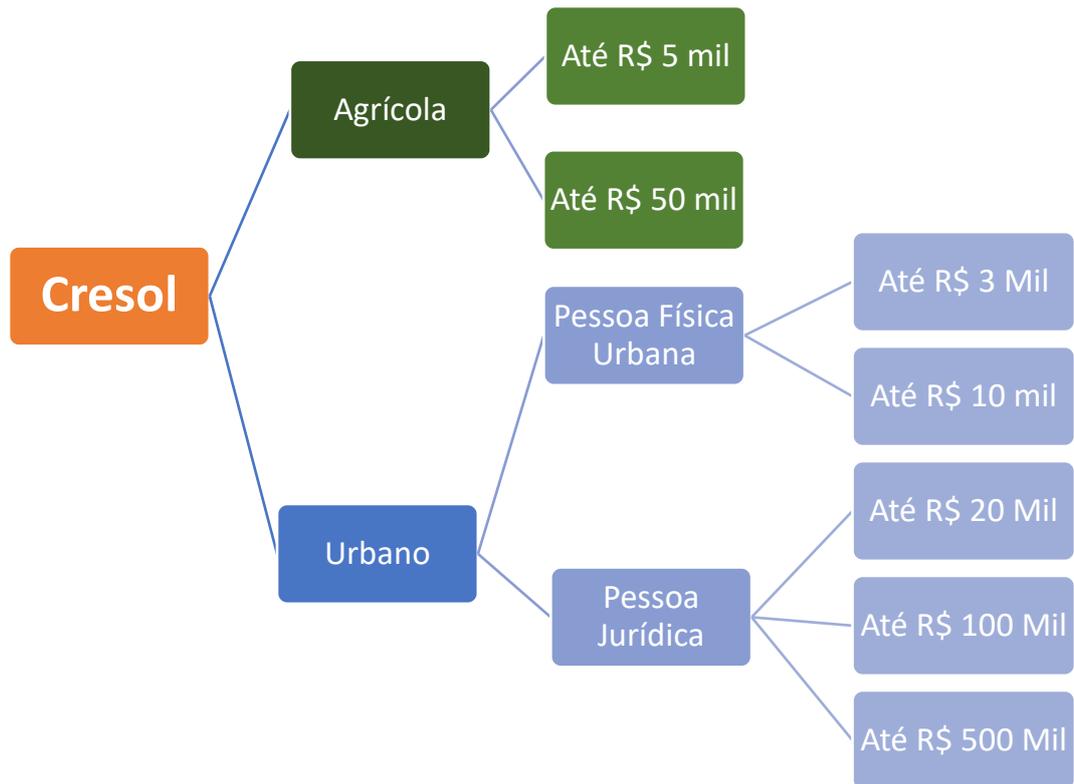
Esquema 1 – Segmentação de mercado, Do autor (2020)

Analisado a distribuição acima, é visto que, além da divisão por renda, devemos dividir em públicos diferentes, e somente a partir deste ponto começar a definir o portfólio de produtos que serão oferecidos para cada um destes grupos. Segue abaixo proposta de política de Taxas de Juros de Limite de Cheque Especial que seriam praticadas para cada um destes novos segmentos, acompanhando exatamente o mesmo esquema:



Esquema 2: Taxas de Limite de Cheque Especial Aplicado a cada Segmento de carteira. Do Autor (2020).

Este é exatamente o ponto chave de uma segmentação, atrelar a correta análise e divisão dos sócios em grandes grupos de interesse, e posteriormente oferecer produtos segmentados, ou seja, adequados a sua necessidade e potencial de geração de resultados para a cooperativa. O objetivo não é detalhar as taxas oferecidas para cada público, mas sim ressaltar que o mercado já pratica taxas semelhantes nestes públicos. Assim, entendendo corretamente as práticas de mercado, o cooperado, ao iniciar a sua atividade financeira com a Cresol, verá que ela está em sintonia, oferecendo produtos e serviços coerentes ao seu negócio. Analisando outro ponto, os limites máximos de desconto de títulos e cheques, como ficariam de acordo com a segmentação:



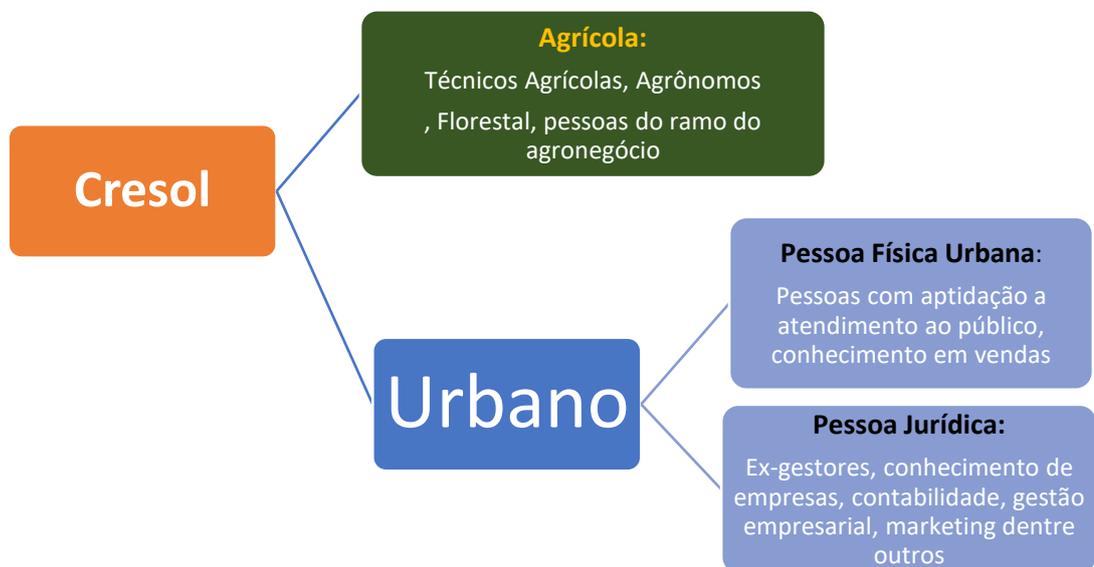
Esquema 3: Limite de Desconto de Cheques e de Títulos Aplicado a cada Segmento de carteira. Do Autor (2020).

Aqui é visto que a segmentação de carteira realmente terá uma estratégia diferenciada para cada tipo de público. Neste exemplo, o desconto de cheques e títulos não é uma necessidade tão relevante dentro do público de pessoas urbanas, mesmo de alta renda. Porém, para o público agrícola, de alta renda, pode ser a forma de pagamento realizada pelos seus produtos e serviços, já necessitando um limite maior. Quando é observado pessoas jurídicas, esta é uma forma ainda comum de pagamento de produtos e de serviços, sendo amplamente utilizado para descontos, transformando-se em capital de giro para as empresas.

Arelado a toda esta explicação, tem-se o fator pessoas. Componente fundamental e extremamente importante dentro do esquema de segmentações de carteira. Como já mencionado a pessoa responsável pela carteira agrícola deve ter bons conhecimentos do ramo, dos processos agrícolas, das culturas, produtividade, além de ter interesse pelo meio rural. Quando se analisa o público urbano, pequenas e médias empresa, temos um perfil mais administrativo, processos e serviços mais comuns em todas as instituições financeiras, considerado atendimento de varejo. Quando voltamos atenção para médias e as grandes empresas, esta pessoa deve ter

profundos conhecimentos em administração e contabilidade, gestão de negócios, gestão empresarial, de forma a entender o negócio do cooperado e ajuda-lo na tomada de decisões, oferecendo produtos e serviços adequados a cada tipo de empresa. Este segmento envolve grandes quantidades de dinheiro em transações e ambas as partes devem estar em sintonia quanto aos riscos assumidos nas operações. Pessoas despreparadas ou que tomem decisões com base em achismos, com pouco embasamento técnico não poderão trabalhar neste tipo de carteira, com um risco muito sério de prejuízo para a cooperativa. Uma transação errada pode comprometer a cooperativa. Uma transação certa pode mudar o rumo da cooperativa.

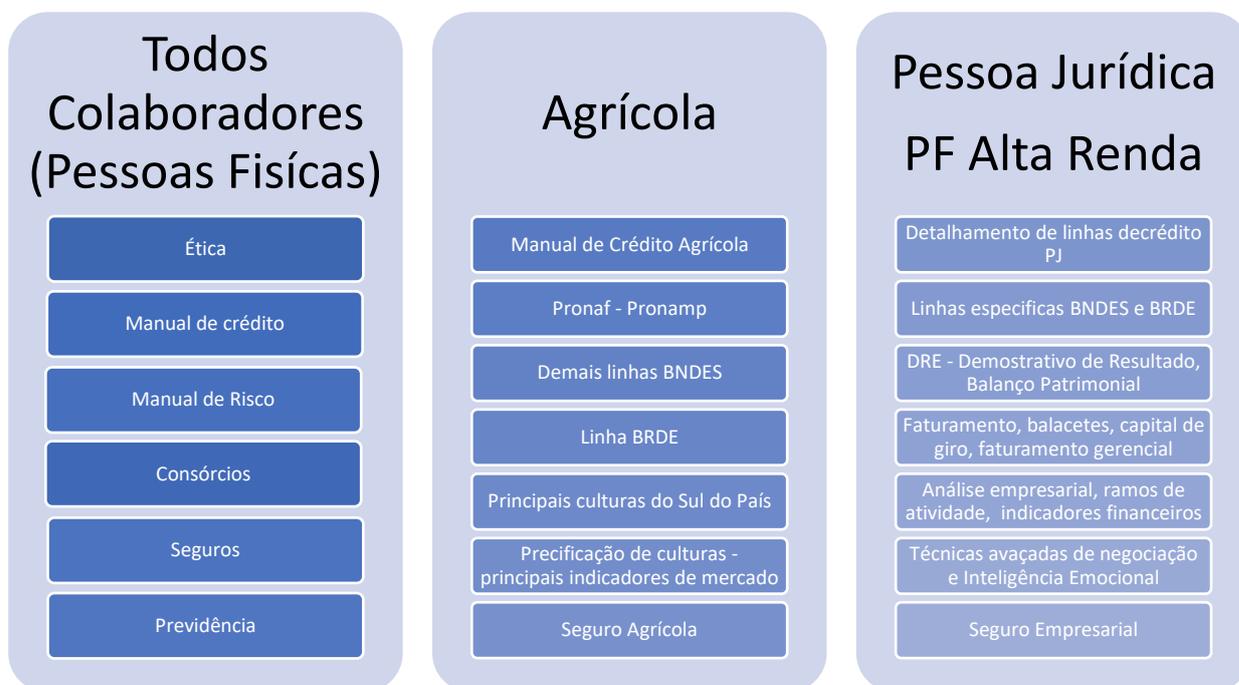
É exatamente este o conceito de segmentação de carteira: entender o negócio do meu cooperado e oferecer a ele produtos e serviços que vão impulsionar o seu resultado, sendo este o grande diferencial competitivo perante as demais instituições financeiras. Como resultado final do processo o cooperado também verá que a cooperativa está atenta ao mercado e principalmente, que as suas necessidades financeiras estão sendo amplamente atendidas.



Esquema 4: Seleção de pessoas dentro da segmentação de carteira. Do Autor (2020).

Na mesma linha do esquema acima, podemos criar uma sequência de treinamentos específicos de acordo com cada cargo/função dentro da cooperativa.

Solicitar que todos os colaboradores façam todos os cursos e conheçam todos os produtos pode demorar muito tempo e não agregar para a execução da sua atividade, ou seja, não trazer os resultados esperados. No passado buscava-se profissionais generalistas, com visão holística, que sabiam um pouco de tudo. Com o passar dos anos viu-se que esta análise estava equivocada, dando espaço então para os especialistas: aquela pessoa com amplo e profundo conhecimento sobre um determinado assunto. Quando observa-se os dois exemplos apresentados nos cases no capítulo anterior, entende-se que esta mudança faz sentido. Quando tem-se profissionais com profundo conhecimento dos seus produtos e negócio, a probabilidade de que ocorra o fechamento do mesmo é muito grande. Em contrapartida, se temos pessoas com conhecimentos superficiais de alguma área, corre-se o risco de não atendermos o cooperado como ele esperava, ou não entendermos a sua necessidade, oferecendo produtos de balcão quando deveríamos ser mais específicos e assertivos na escolha. É importante recordar que quando perde-se um cliente para outra instituição financeira, não se perde apenas aquele negócio, mas todos os negócios dele por um longo período de tempo. Considerando esta linha de raciocínio, o esquema abaixo apresenta, de forma simplificada, este conceito também aplicado a treinamentos.



Esquema 5: Treinamentos obrigatórios de acordo com a segmentação de carteira. Do Autor (2020).

No primeiro quadro todos os colaboradores terão o mesmo treinamento das pessoas físicas, o que é chamado de produtos de varejo. Este contempla todas as linhas de empréstimos pessoais, os manuais de crédito e de risco, consórcios, toda linha de seguros (vida, residencial e auto), bem como previdência privada. Este leque de produtos e serviços compõe o varejo propriamente dito. Na área agrícola, além destes conhecimentos, é essencial que esta pessoa seja especialista no manual de crédito agrícola, nas linhas específicas no BNDES como Pronaf e Pronamp, tenha conhecimento das demais linhas oferecidas tanto pelo BNDES quanto pelo BRDE, esteja familiarizado com as produtividades médias das principais culturas do sul do país, como soja, milho, trigo, fumo, erva mate, por exemplo. Além disso, deverá ter conhecimentos dos custos de produção destas culturas: custo de formação, manutenção, colheita, transporte e armazenamento. Este colaborador também deverá ter conhecimento e acompanhar os principais indicadores deste mercado como preço da saca de soja, milho, trigo, do preço pago pelo quilo do fumo, a arroba do gado dentre outros.

Entrando no universo da pessoa jurídica, é visto que o treinamento é significativamente diferente das demais segmentações. Aqui o profissional deve ter conhecimento profundo de todas as linhas do BNDES e do BRDE de capital de giro e investimentos destinadas para pessoas jurídicas, ter profundo conhecimento de demonstrativos de resultado, balanço patrimonial, faturamento, faturamento gerencial, índice de endividamento, alavancagem. Além disto deve ter noções de negócios, produtividade, margem de lucro, custos envolvidos em uma empresa, dicas de gestão, dentre outros. Este profissional deve ser treinado também em técnicas avançadas de negociação e inteligência emocional, justamente para conseguir alcançar os resultados esperados em sua carteira. Uma negociação com uma pessoa jurídica é completamente diferente do que com uma pessoa agrícola: no ramo agrícola as condições são muito semelhantes, os prazos e as taxas – já no ramo de empresas as instituições financeiras tem várias formas de oferecer o mesmo produto variando desde as garantias apresentadas, prazos, taxas, carências e contra partidas solicitadas dependendo das linhas de crédito utilizadas. O mercado neste setor é bem mais agressivo com players muito experientes. Ou seja, esta pessoa deve estar preparada para negociar, impor regras, exigências, da mesma forma ceder quando for necessário, sempre com o objetivo de fechar aquele negócio/parceria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A segmentação de mercado é uma realidade dentro do setor financeiro, tendo cada instituição a sua estratégia tanto para segmentação quanto para gestão de pessoas. Cabe aqui a Cresol entender corretamente qual a divisão que será feita e a partir disso dissecar cada uma delas nestes três pilares: segmentação, portfólio de produtos e gestão de pessoas. Trabalhar somente em um ou outro pilar possivelmente não será possível alcançar os resultados esperados da segmentação. Ela é o futuro do atendimento personalizado dentro da instituição, e uma necessidade imposta pelo mercado e pelo cliente. A Cresol deu seus primeiros passos fazendo segmentações por carteira agrícola, pessoa urbana e pessoa jurídica, agora falta afinar a análise entrando profundamente na esfera de portfólio, treinamento e seleção de pessoas para cada uma destas posições.

6 REFERÊNCIAS

BONA, André, **Como os bancos diferenciam o atendimento aos seus clientes?**, 2012, visitado em 28/06/2020 em: <https://andrebona.com.br/como-os-bancos-diferenciam-o-atendimento-aos-seus-clientes/>

COELHO, Ricardo, **Compêndio para a Segmentação de Carteiras no Cooperativismo de Crédito**, 2019, visitado em 28/06/2020, disponível em: <http://ricardocoelhoconsult.com.br/s/wp-content/uploads/2019/10/Comp%C3%AAndio-para-a-Segmenta%C3%A7%C3%A3o-de-Carteiras-no-Cooperativismo-de-Credito.pdf>

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 14ª Edição. São Paulo – SP. Editora Futura, 1999.