

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUAN ANDERSON ZANATA

**TRANSPARÊNCIA E AGILIDADE: FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA
OTIMIZAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS**

CURITIBA-PR

2023

LUAN ANDERSON ZANATA

**TRANSPARÊNCIA E AGILIDADE: FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA
OTIMIZAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS**

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização MBA em Banking para Cooperativas de Crédito, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano
Martins.

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

As cooperativas situadas no setor de crédito vêm obtendo uma enorme responsabilidade e desenvolvimento no que diz respeito a comunidade onde estão inseridas. Pois estão desempenhando um papel muito importante a sociedade, promovendo a disseminação do espírito cooperativista, pois estão conseguindo implantar o método cooperativo na sociedade. Desenvolvendo e capacitando pessoas, gerando empregos, impulsionando o ambiente social, econômico, financeiro e ambiental, enfatizando a sustentabilidade. Sendo assim, o estudo apresentado neste trabalho, vem para destacar o processo de operações financeiras de crédito rural, onde ocorre várias falhas operacionais no ciclo das operações, onde se inicia nas empresas de assistência técnica agrícola que desenvolvem projetos para os produtores rurais e encaminham as cooperativas de crédito. Onde por sua vez recepcionam a documentação e encontram vários erros que ao precisarem ser devolvidos aos projetistas é desperdiçado muito tempo e tornam a execução da operação um pouco mais demorada. Então visando a otimização do tempo e maior assertividade e qualidade no processo foi desenvolvido novos métodos e alternativas para o processo dentro da própria cooperativa onde trará maior confiança e satisfação do nosso cooperado ao entregar o produto ou serviço que ele busca com mais rapidez e eficaz.

Palavras-chave: Crédito Rural. Cooperativa. Processos. Rapidez.

ABSTRACT

Cooperatives located in the credit sector have gained enormous responsibility and development regarding the community in which they operate. Because they are playing a very important role in society, promoting the dissemination of the cooperative spirit, as they are managing to implement the cooperative method in society. Developing and training people, generating jobs, boosting the social, economic, financial, and environmental environment, emphasizing sustainability. Therefore, the study presented in this work highlights the process of rural credit financial operations, where several operational failures occur in the operations cycle, which begins with agricultural technical assistance companies that develop projects for rural producers and forward the credit cooperatives. Where, in turn, they receive the documentation and find several errors that, when they need to be returned to the designers, waste a lot of time and make the execution of the operation a little longer. So, with a view to optimizing time and greater assertiveness and quality in the process, new methods and alternatives were developed for the process within the cooperative itself, which will bring greater confidence and satisfaction to our members by delivering the product or service they are looking for more quickly and effectively.

Keywords: Rural Credit. Cooperative. Lawsuit. Speed.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Apresentação/Problemática:	6
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Geral	8
1.2.2 Especificos	8
1.3 Justificativas do objetivo	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Cooperativas de Crédito	9
2.2 Atendimento	10
2.3 Riscos Operacionais	11
2.4 Sicoob Vale Sul	12
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
3.1 Descrição geral da cooperativa	13
3.2 Diagnóstico da situação-problema	13
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	15
4.1 – Desenvolvimento da proposta	15
4.2 - Plano de implantação:	16
4.3 - Recursos	18
4.4 – Viabilidade Econômico-Financeira:	19
4.5 - Resultados esperados:	20
4.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:	20
5. CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	23

1 INTRODUÇÃO.

1.1 Apresentação/Problemática:

Com o passar dos anos, a tecnologia ficou cada vez mais avançada, sistemas cada vez mais inovadores e automatizados, nos mostrando o quanto é necessário continuar buscando novos métodos e formas de complementar cada vez mais o que estamos utilizando tanto na vida pessoal, quanto no seu espaço de trabalho.

No passado as pessoas e empresas tinham pouquíssimo acesso à tecnologia que auxiliasse no seu dia a dia de trabalho ou até mesmo em suas vidas particulares, devido aos recursos que eram necessários para adquirir os sistemas, os quais hoje são indispensáveis para qualquer empresa, mesmo que seja de pequeno porte, com poucas pessoas envolvidas ao negócio. Um bom sistema que lhe dê segurança é primordial para o sucesso da empresa, instituição financeiras etc.

Para as cooperativas de crédito isso não foi diferente, tendo em vista todas as informações que deveriam ser arquivadas e processadas, e mesmo não tendo um sistema disponível para suprir suas necessidades, elas conseguiram pouco a pouco inclusão no mercado e confiança de seus cooperados, sempre buscando melhorias em sistemas, equipamentos, aplicativos ou afins.

No momento atual a circulação de informações e quantidade delas são imensas em uma cooperativa de crédito, são várias transações ocorrendo em segundos, e onde guardar todas essas informações? É pensando nessa pergunta que os especialistas em tecnologia de informações e demais ramificações do assunto estão sempre buscando aperfeiçoamentos em sistemas e equipamentos, pois até pouco tempo atrás todas as transações eram arquivadas em papel e em armários.

Esse tipo de processo era muito complicado, pois além do trabalho que era gerado aos colaboradores, havia muita perda de documentações por falha humana e as vezes até por eventos não controlados como incêndios, inundações, tempestades que acabavam destruindo documentos importantíssimos. Desta forma a tecnologia veio para sanar estes problemas, criando pastas e programas onde são possíveis arquivar todo e qualquer documento utilizado em processos de crédito.

Mas mesmo com todo o avanço tecnológico ainda temos muitas falhas sistêmicas no processo efetuado nas cooperativas, temos muitos processos manuais, até mesmo que tenhamos um sistema que interliga as informações necessárias,

muitas dessas informações devem ser incluídas manualmente, trazendo muita onerosidade ao processo de concessão de crédito ao cooperado da instituição. Até mesmo por várias vezes, pela quantidade de demanda do programa ou sistema trazendo muita lentidão, fazendo com que muitas vezes o trabalho feito até o momento seja perdido por não ter um sistema com qualidade para desenvolver as tarefas com maiores resultados positivos.

Para manter a boa qualidade em seus serviços prestados, as empresas, cooperativas, instituições financeiras em geral buscam junto suas parceiras de negócios o compartilhamento de opiniões e experiências para evoluírem e buscarem sempre o melhor para oferecer a seus usuários.

Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo buscar novos métodos, opiniões, trocas de experiências em relação aos sistemas utilizados por nossas empresas parceiras, que detêm do mesmo programa ou sistema que utilizamos. Para que possamos obter novas visões do que poderíamos estar melhorando internamente dentro da cooperativa de crédito, conseguindo de alguma maneira deixar o processo um pouco mais ágil e eficaz do que já está sendo.

Estas informações são de extrema importância para que possamos evoluir ainda mais em questão de sistema e processos operacionais de concessão de crédito. Buscando entregar o que o cooperado necessita com mais eficácia, confiança e rapidez, o que até o presente momento fica um pouco a desejar.

Nossa cooperativa vem crescendo em um grau e rapidez que surpreende a todos, porém para dar sequência neste crescimento e se manter evoluindo, necessitamos de um sistema que acompanhe o nível da cooperativa. O que é de grande importância a todos os envolvidos, pois traria uma maior e melhor acessibilidade de seus colaboradores as informações e retorno aos cooperados referente a suas solicitações perante a instituição, melhorando assim o relacionamento entre ambos e trazendo maior sentimento de satisfação aos cooperados.

É essencial um bom serviço para satisfazer o cliente, é conjunto de fatores inter-relacionados, a organização precisa ter um cuidado nisso, normalmente esses serviços sofrem falhas por falta de execução nos processos (JOHNSTON; CLARK, 2002)

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Obter um sistema de crédito rural que possa facilitar o atendimento e evite possíveis falhas operacionais.

1.2.2 Específicos

- Realizar um levantamento de dados na cooperativa de crédito Sicoob Vale Sul;
- Apurar estratégias a serem utilizadas baseadas nas ações da cooperativa.

1.3 Justificativas do objetivo:

Acessar com facilidade a conta bancária, efetuação de transferências, pagamento de contas e monitoramento de transações, tudo a partir de um dispositivo móvel ou computador está sendo a realidade atual das agências e seus usuários.

Dessa forma a otimização dessas tecnologias se faz necessária em um contexto que possa amparar a utilização, bem como evitar possíveis falhas operacionais que poderiam ocorrer.

O presente projeto tem o intuito de fomentar a descentralização do crédito rural na UAD e agências, visando a autossuficiência dos colaboradores e carteira como um todo, nesse sentido está sendo trabalhado a forma de controle de processos, aceitação dos pedidos de financiamento, cadastro até a liberação de propostas.

Então, esse estudo se justifica para a sociedade como a atualização dos meios de utilização de acesso aos benefícios, consultas e dúvidas de suas transações, nesse caso especialmente as transações rurais. Para a universidade, estudos que se preocupem com as questões de viabilização rural são importantes visto a relevância desse setor na economia. Já para os estudos, tem contato direto com elementos que

possibilitem a otimização do tempo, espaço e negociação no que tange os clientes rurais, são de grande valia considerando a representatividade que esses clientes têm na instituição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO.

2.1 Cooperativas de Crédito

Dentro da variedade de instituições financeiras encontram-se as cooperativas de crédito, que são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, sem fins lucrativos e não sujeitas à falência, constituídas com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados.

Diante do cenário aonde o mundo vem em constante crescimento tecnológico e estrutural, vemos a necessidade de estarmos evoluindo junto. Sendo assim as empresas que querem se destacar e estar sempre no seu melhor nível de atendimento e disponibilidade de seus produtos devem estar sempre se renovando e buscando evolução constante, e para as cooperativas de crédito não pode ser diferente.

As cooperativas de crédito foram trazidas para Brasil por imigrantes alemães, suíços e italianos que tentaram reproduzir um modelo já usado em suas comunidades, a primeira foi criada em 1902 no Rio Grande do Sul, foi de lento crescimento (ROCHA; MELLO, 2004) (A SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUDOESTE DO PARANÁ - ANDRÉIA NUNES CALIXTO DREHER – 2020).

Mas o que seria uma cooperativa de crédito? Como as pessoas deveriam ver e entender seu significado, sua definição e quais são os seus interesses perante a sociedade que utiliza ou gostaria de utilizar de seus serviços;

Compreender que as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas destinadas a oferecer assistência financeira a seus cooperantes, que objetiva promover a aplicação de recursos privados de seus cooperados e assumir possíveis riscos (NARCISO; PEREIRA; OLIVEIRA, 2013) (A SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS

DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUDOESTE DO PARANÁ - ANDRÉIA NUNES CALIXTO DREHER – 2020).

O objetivo das cooperativas é de certa forma, a busca para permanecer forte o seu patrimônio e se destacar no mercado se baseando em práticas de gestão apoiadas em um sistema de governança através das práticas de seus funcionários (UTZIG; CARPES; CUNHA, 2012) (A SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUDOESTE DO PARANÁ - ANDRÉIA NUNES CALIXTO DREHER – 2020).

Sendo assim, as cooperativas de crédito junto a seus colaboradores e até mesmo de seus cooperados, vem sempre buscando melhorias sistêmicas e de atendimento, traçando sempre novos objetivos a serem alcançados.

2.2 Atendimento

O atendimento é uma forma primordial para desenvolver um relacionamento com o associado. Com a tecnologia em avanço, as instituições financeiras disponibilizam canais para atender de forma ágil e econômica os associados, por meio de caixas eletrônicos, internet banking, mobile, agentes credenciados. Onde tudo isso facilita, muitos dos associados não conseguem ir frequentemente à agência, com um dia-a-dia corrido, os meios eletrônicos são de grande valia (DOS SANTOS; DOS SANTOS; DA SILVA, 2016).

Tendo em vista esta forma de atendimento, as cooperativas devem estar em constante desenvolvimento e atualizações de seus sistemas e aplicativos disponibilizados a seus cooperados, sempre trazendo a eles programas de fácil acesso e funcionalidades. Fazendo com que o usuário/cooperado consiga de forma ágil e prática realizar as transações que necessita no momento, buscando soluções financeiras.

Por se tratar de um atendimento não presencial, aonde o usuário/cooperado de certa forma não terá nenhum auxílio para utilização, o programa ou aplicativo deve ser o mais específico e fácil acesso para que o associado tenha entendimento do que está realizando dentro do programa. Para isso as empresas devem estar em constante atualização de seus softwares.

Segundo Zanini (2007, p.14), “as empresas operam num ambiente de maior incerteza e risco, trazendo a necessidade constante de reorganização e redimensionamentos de recursos. Isso sugere formas organizacionais mais descentralizadas, flexíveis e autogerenciadas”. As transações de clientes, a tomada interna de decisão e até mesmo a forma como as pessoas operam para apoiar novas ideias de negócios, tudo se resume a ser flexível, se adaptar às mudanças e prover o maior valor para os clientes (COMPUTERWORLD, 2013). Entretanto, em sua maioria, estas empresas utilizam o modelo formal e amplamente difundido para seus processos de negócio e principalmente para o desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação (TI) conhecido como modelo em cascata (MCCONNELL, 1996).

Vendo que existem ainda muitas falhas documentais, de validação delas, onde resulta em demora no retorno ao associado, ocorrendo problemas com os prazos estipulados para cada processo, fazendo o efeito bumerangue, aonde a documentação vai e vem e não conseguindo entregar ao cooperado o resultado esperado, causando frustração tanto na instituição quanto aos usuários de seus serviços que busca por soluções mais ágeis e confiáveis.

2.3 Riscos Operacionais

Com tudo isso, os riscos operacionais quando não se tem um sistema que te traga segurança e confiança nas informações prestadas, faz com que posteriormente a concessão do crédito, a cooperativa tenha perdas devido esta insuficiência sistêmica, que para as cooperativas de crédito deveriam mitigar os riscos deixando-os praticamente inexistentes.

A ideia do risco pode ser descrita como uma situação em que há probabilidade mais ou menos previsível de perda ou ganho, assim como num jogo de azar, numa decisão de investimento e em contratos de seguros. No ambiente de finanças, o risco adquire uma dimensão de grande importância, pois auxilia na determinação do custo do capital utilizado e do retorno esperado (<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34752/147525>).

Além de outros aspectos, que são potenciais geradores de riscos operacionais, há os relacionados com a dificuldade de integrar sistemas, conseguindo a fusão de

informações para que a tomada de decisão seja a mais eficaz possível e positiva, trazendo maior segurança no processo que está sendo efetuado dentro de uma instituição.

A instituição não mitigando os riscos operacionais que uma falha sistêmica pode ocasionar a ela, pode estar fazendo com que perca sua credibilidade perante o mercado e aos associados devido a ocorrência de erros que podem vir prejudicar os seus cooperados.

2.4 Sicoob Vale Sul

O cooperativismo no Brasil tem uma importância significativa no desenvolvimento comercial e financeiro. Tendo sua finalidade de contribuir com a sociedade e trazendo a comunidade onde está inserida novas formas de desenvolvimento e sustentabilidade.

Ofertando a seu associado produtos e serviços que possam ajudar seus objetivos serem alcançados independente da finalidade que ele está procurando. Fazendo com que ele consiga desenvolvimento em suas atividades comerciais seja com obtenção de matéria prima ou até mesmo produto acabado para efetuar suas vendas.

No Brasil temos sistemas cooperativos de vários segmentos, dentre elas o segmento de crédito. Tendo dentre eles o sistema Cresol, que conta com 4 cooperativas centrais e 74 cooperativas singulares, o sistema de crédito cooperativo – Sicredi, que possui 5 cooperativas centrais e 108 cooperativas singulares, o sistema Unicred, que também possui 4 cooperativas centrais e conta com 35 cooperativas singulares e O sistema de cooperativa de crédito do Brasil - Sicoob, que conta com 16 cooperativas centrais e 371 cooperativas singulares (BACEN,2020).

No Brasil, o cooperativismo é defendido pela Lei n. 5.764/71, e precisa ter no mínimo de 20 sócios para a constituição. Esta lei conceitua as cooperativas como “sociedades de pessoas, de natureza jurídica próprias, e com natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados” conforme seu artigo 4ª capítulo II (BACEN, 2020).

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

Esse estudo foi realizado na cooperativa de negócios Sicoob Vale Sul, a qual foi originária da fusão das empresas Cresud e Creserv. Dentre os serviços e produtos ofertados pela agência fala-se em consórcios, financiamentos, previdência, seguros, dentre outros.

Atuando nas regiões sudoeste do Paraná, Centro Sul do Estado e Rio Grande do Sul o Sicoob é uma agência presente em diversos municípios. Com aproximadamente 460 colaboradores, em instalações acolhedoras e tecnológicas, o Sicoob conta atualmente com uma soma de mais de 7 milhões de cooperados e é uma cooperativa que tem como propósito conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade, a missão é promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação, visão ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade e como valores respeito e valorização das pessoas; cooperativismo e Sustentabilidade; ética e integridade; excelência e eficiência; liderança inspiradora; inovação e simplicidade (SICCOB, 2023).

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Diante de situações em que projetos incompatíveis ou com erros diversos chegavam até a agência advindo das ASTEC e a falta de tempo hábil, bem como sobrecarga de profissionais com o intuito da correção dessas eventualidades, causavam transtornos e diversas vezes atrasos nos processos de operação.

Dessa forma, galgando melhorias contínuas identificou-se os principais gargalos operacionais justamente nos projetos enviados pelas ASTEC. Problemas com revisão de processos, processos duplicados, maior quantidade de colaboradores para liberar o mesmo processo, além da desatualização de revisão da linha de

cadastro e análises processuais motivaram esse estudo, intuindo para uma descentralização e padronização de cadastros e análises do crédito, aqui especialmente, o rural.

Identificou-se que diante dos retrabalhos pelos projetos com falhas advindos das ASTEC's, existiam muito mais profissionais no operacional, do que no comercial das agências e ainda assim, falava-se observa-se sobrecarga de funções e tempo de todos.

Então, por meio de entrevistas presenciais com alguns colaboradores - escolhidos por função e conhecimento de agência, bem como de alguns cooperados, identificou-se os principais pontos de problema. O projeto chegava até a agência com falhas, os colaboradores da cooperativa por política de bom relacionamento e ajuda mútua com os cooperados, tentavam por vias pessoais solucioná-lo, no entanto, o retrabalho e a sobrecarga começaram ser empecilhos para o bom andamento das operações.

Demora na liberação, falha de informações do cooperado, falhas no cadastro, falta de revisão de projeto, são exemplos de problemas que deixavam o cliente esperando muito mais do que o tempo necessário para que ocorresse a proposta a finalização da transação.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 – Desenvolvimento da proposta

Avaliados os problemas e falhas encontradas, foram pensadas estratégias de melhorias. Como mudança organizacional, a mais impactante seria em não aceitar mais projetos provenientes com falhas das ASTEC, assim, reconhecidos os erros nos mesmos, esses são encaminhados novamente às assistências técnicas para que sejam efetuadas as correções pertinentes e então reencaminhadas à cooperativa para nova avaliação e análise. Portanto, a proposta seria a descentralização e o alinhamento do crédito rural das agências.

O projeto estando com conformidade segue para análise de liberação, se o contrário for retornar à ASTEC para novas correções até que se enquadre nas especificações dos pedidos exigidos. Para que tudo isso ande em sintonia, serão realizados treinamentos presenciais em grupos pequenos com foco na análise de crédito, visando o entendimento do processo como um todo e foco no associado. A análise técnica hoje é o processo que mais exige da UAD pois são várias agências, conseqüentemente vários processos que exigem o máximo de atenção e tempo, para isso, as análises estando de alçada da agência, gerente de PA e de carteira irão gerir suas demandas e, ter um melhor aproveitamento de suas negociações.

Além disso, com o intuito de otimizar e simplificar os processos, além de reestruturar e enxugar as informações para a que o colaborador tenha autonomia nas elaborações, houve uma descentralização, formalização e padronização de cadastro de cooperado com as informações pertinentes às análises, nesse mesmo momento, decidiu-se que o mesmo colaborador que se responsabilizasse pelo cadastro do cliente, também fosse responsável pela análise do seu pedido simplificando a humanizando o atendimento.

Nesse contexto, para essas ações não foi necessário mudanças de software ou estrutural, mas somente de treinamento e reposicionamento de equipe. Identificado o problema de retrabalho, por um processo que não era de cunho da agência, e sim da ASTEC, foram realizados remanejamento de colaboradores e formalização das

novas regras, com o desígnio de maior agilidade de tempo de resposta ao cooperado de crédito rural, prospectando e fidelizando clientes.

4.2 - Plano de implantação:

No caso desse estudo não foram adquiridos softwares novos, porém, elaborou-se planilhas no Microsoft Excel para fins de cadastro de todos os cooperados. Essas planilhas foram feitas por colaboradores da área rural e de TI - Tecnologia de informação contendo dados como: nome, idade, renda (rural e extras), produtos e serviços já contratados e em pedido, capacidade de solvência, capacidade de investimento, área total de plantação (subdividida em própria ou com contrato de arrendamento), bens pessoais e demais dados que agência julgar necessário para concessão do crédito.

Lembrando que todas essas informações não são por CPF e sim por área cultivada, sempre passando por atualizações e reajustes anuais ou quando a agência julgar necessário. Esse histórico será arquivado e validado pelo mesmo colaborador que fará a análise de crédito e poderá ser consultado pelos colaboradores subsequentes com o objetivo de manter o bom relacionamento e conhecimento com o cooperado. Para todas essas ações foram calculados prazos de aproximadamente 120 dias de implantação e treinamento.

Portanto, as etapas de sequência desse plano deram-se pela identificação do problema, reunião com colaboradores da carteira agrícola e TI para juntos elaborarem as planilhas, e gradualmente se faz a implantação iniciando pelo desígnio do colaborador que fará cadastro e análise de operações e então a coleta dos dados do cooperado com todas as informações necessários.

A partir da segregação, treinamentos e capacitações a cooperativa estará apta a oferecer um retorno mais ágil, correto e com confiança ao cooperado, vendedores, revendas de máquinas entre outros, se seu investimento será aprovado ou não.

Na fase de registro da proposta é quando o colaborador baixará os documentos para posteriormente anexá-los ao sistema SISBR, nesta etapa será

primordial a pré análise pelo atendente mitigando possíveis devoluções na análise técnica.

Estando validada na fase de registro, a proposta é então encaminhada para análise técnica, onde o analista da própria agência fará a avaliação documental da proposta, seguindo o check lits disponibilizado pela Unidade Administrativa (UAD) da cooperativa, além de o atendente realizar a conferência da documentação, linha e taxas cadastradas, visando maior agilidade ao crédito, organização de propostas, fila de demanda e pastas. Tais consultas agilizam a concessão do crédito, evitando erros de sicor irreparáveis, como limite de contratações, capacidade de pagamento deficitária, impedimentos na CND federal ou ausência de DAP para pronafianos.

Após todos os procedimentos estarem devidamente conferidos e validados, a operação seguirá para votos do gerente de agência e gerente de relacionamento, seguindo para deferimento da UAD. Com esta ferramenta todos os colaboradores da carteira poderão acompanhar as propostas de sua agência, avaliando prioridades e, mantendo contato direto com ASTEC, bem como registrando de suas ações. A melhor forma de mitigar erros e gastos decorrentes a devoluções neste sentido seria a adoção de assinaturas via GED e DocuSign, pois a assinatura é de forma eletrônica ou digital, não havendo necessidade do responsável pela liberação estar confrontando a assinatura com o cartão que consta na plataforma, sem contar na redução de custos com papeis e erros desnecessários na impressão.

A agência, por fim, avaliará a fila de demanda encaminhada por suas conveniadas de acordo com a época do ano, prospecção de negócios e finalidade da operação de crédito, visando atender da melhor forma possível o associado. Então, fomentar a padronização de armazenamento entre as agências, para que independente do colaborador ou de onde ele esteja consiga encontrar os documentos de forma ágil e eficaz é uma estratégia de planejamento bem estruturada e funcional.

Cada pasta seria separada para crédito rural, e dentro desta a pasta para cada cooperado, separada em ano safra e, outra para crédito comercial que o associado vir a contratar, criando uma pasta específica para as autorizações Sicor, além de disponibilizar planilha de controle para o PA ter em mão as demandas, prazos e negociações. Para alinhamento de todas as agências da singular estaria programado visitas in loco nas agências.

No entanto, na condução da proposta tanto colaborador quanto associado deverão estar cientes de suas obrigações para com a cooperativa e, com as normativas do MCR, devendo estar o associado ciente quanto a apresentação de notas fiscais para comprovação do recurso, mesmo que não houver acionamento de sinistro, GTA quando se tratar de aquisição de animais, laudos de acompanhamento se necessário e seguro. Para cada modalidade o MCR traz a documentação pertinente necessária para compor o dossiê de comprovação, para isto, deve-se estar em constante atualização, sendo então, de extrema importância e responsabilidade de todos da agência o acompanhamento dos vencimentos da carteira ao qual estão alocados

Assim, com intuito de dar mais fluidez ao processo de concessão de crédito ao associado, estão sendo estudadas e adaptadas linhas pré autorizadas na modalidade crédito rural assim como em linhas comerciais, que de acordo com os parâmetros cadastrados e a operação estar enquadrada, a proposta será formalizada assim que a análise técnica for concluída e, o analista realizar o despacho da operação.

Feita a escolha e designação do colaborador para cadastro e análise de todos os cooperados, o mesmo se torna inteiramente responsável pelas informações ali dispostas, bem como pelas informações atualizadas e condizentes com a realidade, além de prazos e tempo de processos em tempo pré-determinados. Por fim é realizado o enquadramento de MCR e crédito e finalizado o processo.

O monitoramento das atividades e sua supervisão ficará por conta da equipe do crédito rural.

Para ativação, implementação, supervisão e utilização a equipe rural responsável é composta pelo gerente da carteira, supervisor dos custos e supervisor de suporte.

4.3 - Recursos:

Após análise das ações necessárias, fez-se um levantamento dos recursos necessários para aplicação dos princípios de agilidade e transparência. Diante disso, a Tabela 1, apresenta os principais recursos levantados.

Tabela 1 – Principais recursos levantados para aplicação dos métodos

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	
Aprovação no Conselho de Administração	Sem custo extra
Capacitação de colaboradores para operar o sistema	R\$ 5.000,00 de horas extras
Adequar novo plano de cargas e salários eficientes	Calcular pela quantidade de colaboradores
Orçamento do custo para implantação	Calcular pela quantidade de colaboradores
Estruturação e aplicação	Calcular pela quantidade de colaboradores
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	
Atualização de software	Calcular pelos módulos solicitados aos programadores
Projeto piloto	Sem custo extra
Adequação da plataforma de atendimento	Calcular pelos módulos solicitados aos programadores
Testes internos	Sem custos extras
Troca de informações com outras cooperativas que possuem sistema mais integrado e ágil	Sem custos extras

Fonte: O Autor (2023).

É preciso considerar que como esse estudo trata-se de uma proposta de projeto piloto de implantação de melhorias nos treinamentos dos novos colaboradores, não haverá custos efetivos nesse contexto, além de horas extras quando necessárias como forma de expansão de carga horário desses cursos, com a finalidade de aprimorar mais e reforçar ainda mais as estratégias de atendimentos e visão de cooperativa dos novos colaboradores.

4.4 – Viabilidade Econômico-Financeira:

Os custos e investimentos incorridos, mesmo que de modo indireto, são justificados pelos benefícios alcançados, sendo esses:

- agilidade nas operações
- redução da jornada de trabalho para a mesma operação
- redução de retrabalhos
- tempo hábil para prospectar novo clientes

- tempo hábil para fidelização e consultas aos clientes já cooperados
- sistema confiável e seguro
- manejo de informações integrado
- Colaborador com mais autonomia de decisão
- Colaborador com mais conhecimento de causa e de cooperados
- Maior alcance de dos objetivos das cooperativas
- Mais integração entre os setores

Feitas as análises e levantamentos pertinentes a todas essas fases, percebeu-se que a diminuição de retrabalho da equipe operacional tem impacto direto no tempo de qualidade da equipe comercial. Assim, o treinamento e aperfeiçoamento dessas duas linhas é capaz de prospectar clientes que podem ser fidelizados justificando prontamente a receita da cooperativa e, então, maior divisão de lucros aos cooperados.

4.5 - Resultados esperados:

Espera-se com essas estratégias eliminar tempo gasto com trabalhos que não são de responsabilidade da cooperativa, e sim da ASTEC, aumentar tempo de qualidade dos colaboradores comercial e operacional, e assim, com o número de colaboradores atender um maior número de associados ou possíveis associados, reduzindo tempo, custo, despesas e ampliando satisfação de cliente.

4.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:

O maior risco encontrado nesse estudo é com os próprios colaboradores, onde se esses não atuarem de modo efetivo e comprometido gerará informações falhas, erradas, duvidosas; situação essa que é tão ou mais prejudicial que não as ter.

Lembrando que esse sistema de planilhas não é unicamente online, o que facilita em continuar a utilização em possíveis falhas ou locais sem acesso à rede mundial de computadores.

5. CONCLUSÃO

Com as cooperativas cada vez mais inseridas no mercado de crédito, o setor vem se consolidando e em constante evolução nas soluções ofertadas a seus associados. Que mesmo tendo em seu alicerce de trabalho a cooperação e busca de desenvolvimento a comunidade em que atua, mesmo tendo um cenário capitalista destaca e promove desenvolvimento social, ambiental, sustentável e até mesmo financeiro.

Sendo assim mesmo com toda o avanço tecnológico e desenvolvimento de todos os setores globalizados, tornando os setores cada vez mais competitivos e seus clientes cada vez mais exigentes em busca sempre do melhor produto e menor custo para seu negócio. Por isso as cooperativas de crédito estão sempre buscando ofertar boas alternativas de promover e ajudar seus associados.

Percebendo as falhas existentes no processo onde empresas de assistência técnica agrícola nos enviavam projetos e documentações referentes a custeio agrícola e pecuário de produtores rurais, somados a algumas falhas no processo operacional interno fazia com que a entrega do fluxo fosse mais demorado e as vezes incorretos, fazendo com que a satisfação de nossos cooperados não fosse a ideal para nosso negócio e não entregando alternativas ao associado.

E é visando essas alternativas mais eficazes, que neste estudo buscamos trazer uma melhoria sistêmica e de processos em que nossas agencias teriam mais eficácia na entrega do produto ou serviço ao qual os associados estão solicitando. Fazendo com que o ciclo das operações sejam mais rápido e objetivo

Foi possível verificar com o presente estudo, que com um bom plano de ação, bem desenvolvido e elaborado, pode-se obter ótimos resultados, com o mesmo quadro de colaboradores tendo um alcance muito mais abrangente, gerando mais rapidez e eficácia no processo operacional, trazendo para a cooperativa uma maior confiabilidade e satisfação ao que são atendidos pelo sistema, assim diminuindo o risco em falhas e proporcionando um grande ganho nos negócios realizados com os cooperados.

Com essa evolução sistêmica e operacional vai ser possível visualizar maior assertividade nos processos de atendimento ao crédito para nosso cooperado, entregando o que ele necessita com maior rapidez e segurança, fazendo com que o associado consiga desempenhar e realizar seus negócios com mais fluidez e ganho. Por sua vez o colaborador estará mais presente e confiável junto a seu cooperado lhe demonstrando a importância e satisfação em atendê-lo. Tendo assim por consequência a elevação na qualidade de serviços prestados pela cooperativa, trazendo muito mais credibilidade aos negócios e abrangendo mais associados na disseminação do trabalho realizado pela cooperativa, trazendo para todos os envolvidos uma maior qualidade no relacionamento e elevando o nível dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL –BACEN. **Relatório de Economia Bancária (Crescimento Cooperativas de Crédito) 2020**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe_6_crescimento_cooperativas.PDF

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Panorama do sistema nacional de cooperativa de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, dezembro de 2020

DOS SANTOS, F. A.; DOS SANTOS, P. C. C.; DA SILVA, A. P. L. Estudo da satisfação dos cooperados à cooperativa de crédito de livre admissão rio Paraná–Sicredi cidade gaúcha-pr. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR-RECEU, v. 17, n. 2, 2016.

JOHNSTON, R; CLARK, G. Administração de operações de serviços. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 2002.

MCCONNELL, S. Rapid development: taming wild software schedules. Redmond, WA, Estados Unidos: Microsoft Press, 1996.

ROCHA, A.; MELLO, R. C. O desafio das microfinanças. Rio de Janeiro, Mauad Editoria Ltda, 2004.

SILVA, B. A. S. A estratégia para a busca da satisfação de atendimento às pessoas físicas em uma agência bancária. 2016.

ZANINI, Marcos T. Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34752/147525>

https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/12211/4/AD6_artigo_cleder_adriano_rossato_vers%C3%A3o_final.pdf

https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/26246/3/PB_EGCF_XVI_2020_02.pdf

https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2016_29_12916.pdf