

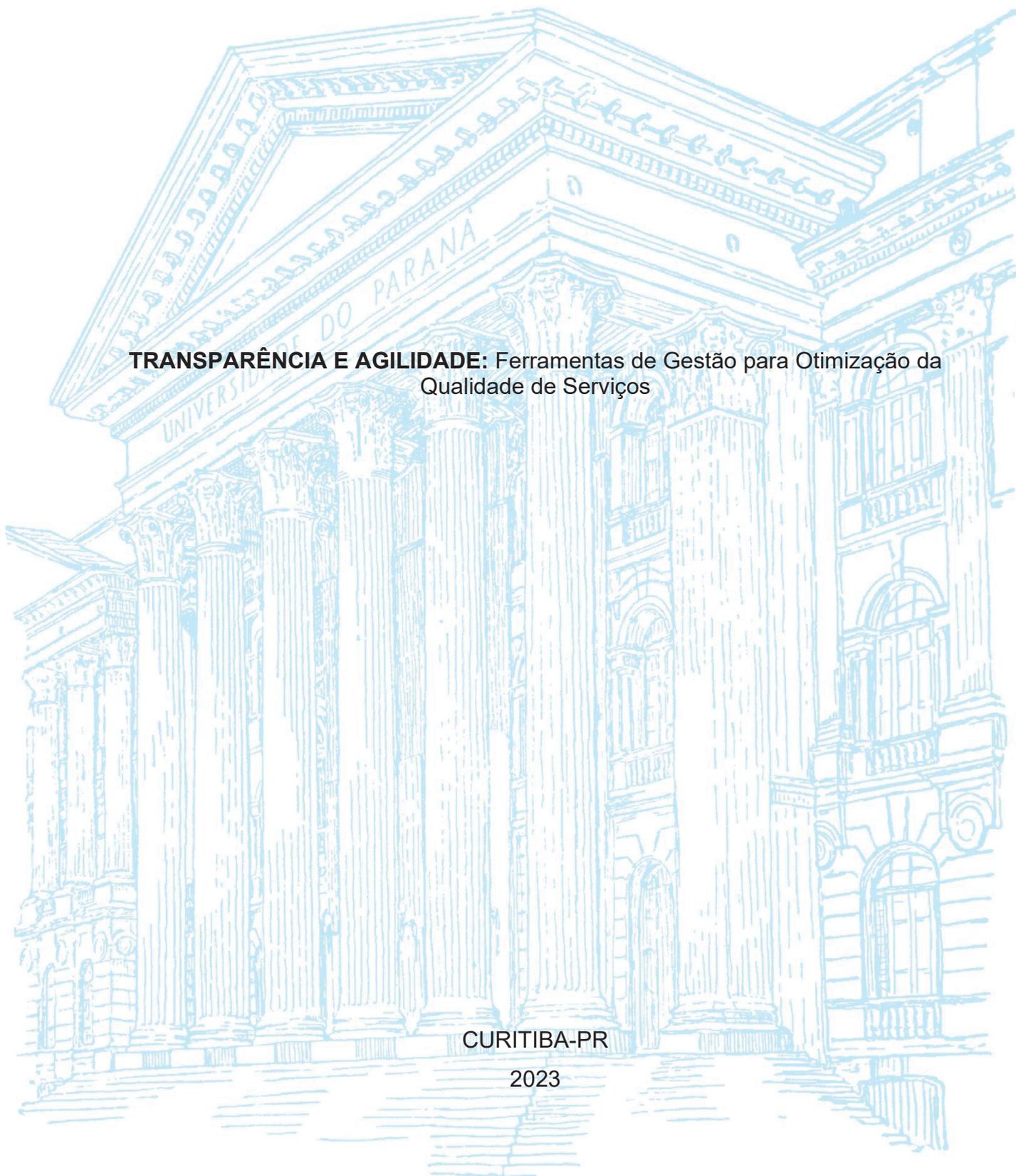
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIO CESAR MERISIO

TRANSPARÊNCIA E AGILIDADE: Ferramentas de Gestão para Otimização da
Qualidade de Serviços

CURITIBA-PR

2023



JULIO CESAR MERISIO

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 em Banking para
Cooperativas de Crédito, Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Me. Weber Henrique
Radael

CURITIBA-PR

2023

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais recursos levantados para aplicação dos métodos.....	19
----------------------------------------------------------------------------------	----

RESUMO

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que crescem a cada ano e que oferecem diversos serviços ao mercado como: cobrança, empréstimos, financiamentos e investimentos. Uma das principais necessidades das cooperativas é poder oferecer aos seus cooperados um processo/sistema de cobrança eficiente e eficaz. Então, por meio de uma pesquisa bibliográfica com pesquisas online e impressas e um estudo de observação participante na cooperativa de crédito Sicoob Vale Sul, objetivou-se obter informações que possam contribuir com um sistema de crédito rural que possa facilitar o atendimento e evite possíveis falhas operacionais no setor. Crédito rural, então, pode ser definido por recursos financeiros propostos ao financiamento de despesas normais dos ciclos produtivos da agropecuária, investimento em bens e serviços, também de despesas nas atividades de comercialização e industrialização da produção, pode ser aproveitado por produtores rurais, cooperativas e empresas relacionadas ao ramo agropecuário e tem por alvo principal colaborar com a política de desenvolvimento da produção rural do País. Nesse contexto, a importância da transparência e agilidade das empresas tomadoras desse segmento, bem como das cooperativas, está relacionada com a possibilidade de se agir rapidamente quando algo desvia do objetivo, por meio de processos adequados à empresa e aos cooperados. Baseados nessas ressalvas o estudo concluiu que a cooperativa Sicoob Vale sul apresenta muito gargalo de retrabalho por falhas de projetos vindos das ASTEC's, situação essa que necessita ser revista, para haja o recebimento dessas propostas sem precisar de revisão pelos colaboradores da cooperativa, ficando isso a critério dos colaboradores da ASTEC. Assim, os colaboradores conseguem ter mais agilidade nas propostas, assim como ações de fidelização e conquista de cooperados.

Palavras-chave: ASTEC; agilidade; crédito rural; cooperativas; projeto; retrabalho.

ABSTRACT

Credit cooperatives are financial institutions that grow every year and offer various services to the market, such as: collection, loans, financing and investments. One of the main needs of cooperatives is to be able to offer their members an efficient and effective billing process/system. So, through bibliographical research with online and printed research and a participant observation study at the Sicoob Vale Sul credit cooperative, the objective was to obtain information that can contribute to a rural credit system that can facilitate service and avoid possible failures. operational in the sector. Rural credit, then, can be defined by financial resources proposed to finance normal expenses of agricultural production cycles, investment in goods and services, also expenses in commercialization and industrialization activities of production, can be used by rural producers, cooperatives and companies related to the agricultural sector and its main target is to collaborate with the country's rural production development policy. In this context, the importance of transparency and agility of companies in this segment, as well as cooperatives, is related to the possibility of taking action quickly when something deviates from the objective, through processes appropriate to the company and its members. Based on these reservations, the study concluded that the Sicoob Vale sum cooperative presents a lot of rework bottlenecks due to project failures coming from ASTEC's, a situation that needs to be reviewed, in order to receive these proposals without needing review by the cooperative's employees, leaving this to discretion of ASTEC employees. This allows employees to be more agile in their proposals, as well as actions to build loyalty and gain members.

Keywords: ASTEC; agility; rural credit; cooperatives; project; rework.:

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Apresentação/Problemática:	6
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Geral.....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 Justificativas do objetivo.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Cooperativas de Crédito.....	11
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 Plano de Ação	18
4.4 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.....	22

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

Quando é expressado que uma cooperativa é uma sociedade de pessoas, se refere ao indivíduo, diferentemente dos bancos, onde o mais importante é o capital, o associado de uma cooperativa tendo o capital mínimo estipulado tem os mesmos direitos e deveres independentes do seu investimento (LOULLY, 2022). Porém quando referenciado que a cooperativa de crédito não tem fins lucrativos, não denota que ela não necessite de um resultado positivo, seja para cobrir seus custos e despesas quanto para poder crescer, no entanto o lucro não é o mais relevante; na apuração do Demonstrativo de Resultados é realizada a apuração das sobras, ou seja, do resultado da cooperativa de crédito que é dividido proporcionalmente a cada associado de acordo com sua participação na cooperativa através dos produtos e serviços utilizados por ela (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2019).

Desta forma, mesmo o desenvolvimento da cooperativa, ou seja, o crescimento e a procura por resultados positivos, depende inclusive de seus associados; assim a instituição precisa ter a responsabilidade de reconhecer os problemas e os motivos de insatisfação dos mesmos, para oferecer melhorias e, se preciso for, mudanças nos serviços prestados (FIGUEIREDO, 2019).

Observar e quantificar níveis de transparência e agilidade nas unidades de negócios tornam-se dados de informações para o processo decisório, contribuindo para a eficiência do executivo, no exercício dos encargos de planejamento, organização e controle na gestão (OLIVEIRA, 2004). Mesmo considerando que a informação não seja algo tangível e nem mensurável, é um benefício de valor no mundo contemporâneo pois oferece e amplia o poder decisório. Assim, cada vez mais, o controle das informações é alvo de governos, empresas e pessoas (FIGUEIREDO, 2019).

Diante das falhas em transparência e agilidade de processos, aqui especialmente das cooperativas e claro de outras falhas também, é preciso garantir que os interesses dos gerentes e executivos de alto nível se alinhem com os dos acionistas, materializando a redução dos conflitos de agência e assimetria de informação, para empreender, com efeito, uma gestão cada vez mais ativa nas

entidades (SILVEIRA, 2004), e portanto garantir a permanência da empresa no mercado competitivo financeiro, de modo que cresça em grandeza e geração de riqueza como espera-se pelos sócios e futuros investidores. Desse modo, esse estudo pretende analisar o impacto dessas ações no desenvolvimento da cooperativa de crédito como estratégia salutar de concorrência.

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 Objetivos 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 tem na instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante cenário da atualidade de atendimento a clientes, percebe-se que se almeja qualidade não somente do produto de compra, mas de tudo que envolve o processo de aquisição de algo que é capaz de propiciar satisfação, e a excelência nesta relação é essencial para a organização (ARAÚJO, 2021).

Cardoso (2021) descreve que, desse modo, a padronização de processos é o modo que muitas empresas estão buscando aderir à gestão dos processos, o que consente agilidade e assertividade na tomada de decisões, de modo a auxiliar na redução de tempo e diminuição de custos desnecessários.

As mudanças constantes que acontecem no comportamento e no desempenho do mercado financeiro, atribuídas, algumas vezes, por ameaças que podem acarretar em falhas nos processos e perdas financeiras, despertam a precisão de as instituições financeiras obterem áreas de controles internos cada vez mais eficientes, assim como equipes de colaboradores que tenham um entendimento claro sobre a mesma e sobre os possíveis riscos inerentes a suas atividades (PEREIRA, FERRAZ, PEREIRA, 2020).

Assim sendo, certamente uma organização que tiver um quadro de funcionários que dispõe de simpatia e conhecimento no momento do atendimento ao cliente atingirá cada vez mais crescimento (ARAÚJO, 2021). Os gestores das empresas precisam estar atentos ao mercado e procurar por novas ferramentas de gestão que ajudem e agilizem as atividades, escoltados com um plano de gestão de pessoas que ofereça aos colaboradores a motivação e estabilidade em seu ambiente de trabalho, traçando planos de carreira e promoções pertencentes a uma função superior ou abonos salariais (NETO, BARBOSA, KNOP, 2021).

De acordo com Costa, Santana e Trigo (2015, p.56) “as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista, ressalta que para as empresas retenham clientes e superarem a concorrência, precisam realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes”. Para Albrecht (1992) “qualidade em serviço é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”.

Desse modo, faz-se útil que os colaboradores que oferecerem serviço de atendimento ao cliente tenham atitudes que fiquem claras para o cliente, além de se

mostrar com disposição e empenho durante o atendimento, com isso deixará a impressão de que sempre será bem-vindo na instituição, gerando satisfação, segurança, informações que sanem as suas perguntas e necessidades (ARAÚJO, 2021).

Portanto, não é somente oferecer ou vender um produto ou um serviço é contentar as necessidades do consumidor para conquistá-lo dos seus concorrentes, transmitindo um valor para seu cliente, onde esse pode se tornar um defensor da sua marca ou empresa e, por consequência, relatar o bom atendimento que obteve à sua família e amigos e pessoas próximas (ARAÚJO, 2021). Nesse contexto, considera-se que o cliente certamente é o sujeito mais importante da organização, porque todos dentro de uma empresa dependem dele, não sendo apenas sinônimo de entrada de recursos no caixa da unidade de negócios, mas alguém que merece respeito e consideração (TEIXEIRA, 2019).

Do mesmo modo, para potencializar o desenvolvimento das equipes de trabalho faz-se então preciso investir na promoção de um ambiente apropriado ao crescimento dos sujeitos e da própria empresa. Nesse sentido, processos de capacitação eficientes adéquam com que a instituição adquirira um time com maior capacidade no enfrentamento de seus desafios diários e, um acréscimo da visão da empresa por parte dos profissionais (KUENZER, 2000; OLIVEIRA, 2001).

O atendimento, portanto, refere-se a atenção, cortesia e educação, agilidade, transparência apresentadas ao cliente, considerando as diretrizes organizacionais, pois nesse contexto, o atendimento, a transparência e agilidade encontram-se como ponto da qualidade de serviços e estão entre os itens mais citados na qualidade de serviço, pois, a expectativa do cliente está unida à percepção do mesmo pelo serviço prestado e conseqüentemente, transcorrerá para a satisfação deste, assim, destaca-se o relacionamento e a qualidade do serviço prestado, como fatores que determinam para a satisfação do cliente (BUZZI et al., 2021).

Assim, a qualidade em serviços entendida por Corrêa e Gianesi, pode ser definida "como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas, excedidas por sua percepção do serviço prestado" (CORRÊA ; GIANESI. 1994). Então a qualidade pode fazer a diferença, angariar cliente, garantir lucros e continuação no mercado. De tal modo a qualidade é percebida como uma ferramenta capaz de verdadeiramente fazer a empresa receber destaque em seu ramo de atuação. Entretanto, não pode-se desconsiderar que o crescimento das empresas aumenta naturalmente a sua

complexidade, levando muitas vezes à perda de agilidade o que tinge diretamente o desempenho e o negócio (PIRES, 2022).

2.1 Cooperativas de Crédito

A ascensão e conduta das cooperativas de crédito no território nacional, presentes hoje em dia em todos os municípios brasileiros, reafirmar seu papel de agente de inclusão financeira no Brasil, porque além de agenciar benefícios aos cooperados (por meio da participação nos resultados alcançados – próprio do modelo de negócio), ainda provê serviços a comunidades as quais os agentes bancários tradicionais não demonstram interesse (BUZZI et al., 2021).

As cooperativas de crédito mantiveram-se como o segmento do Sistema Financeiro Nacional (SFN) que mais cresce. Segundo números divulgados pelo Banco Central (BC), o setor encerrou 2022 com aumento de 1.010 unidades (12,5%) em relação ao ano anterior, operando em 55,3% dos municípios brasileiros (MÁXIMO, 2023).

Tais cooperativas tiveram seu surgimento por meio da união de pequenos cooperados, que objetivavam de conseguir benefícios e ou melhores condições no mercado. As mesmas se têm destaque proporcionando os mesmos produtos dos bancos tradicionais, porém, são instituições financeiras diferentes, porque são desenvolvidas pelas associações de indivíduos com intuito de prestar serviços somente para seus associados (CUNHA, OLIVEIRA e GOZER, 2016).

Pode-se definir cooperativismo como:

uma doutrina econômica e social, que se fundamenta na liberdade, no humanismo, na democracia, na solidariedade, na igualdade, na racionalidade e no ideal de justiça social. [...] o um sistema de produção, consumo e crédito que tem por alicerce as sociedades cooperativas, formadas com base no associativismo e na autogestão.
[...] a tem por objetivo a correção do social pelo econômico, utilizando para isso sociedades de caráter democrático e solidário: as cooperativas (FARIAS; GIL, 2013, p. 18).

A cooperativa é uma sociedade de natureza civil, formada por no mínimo 20 pessoas, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e

sociais comuns. Os próprios associados, seus líderes e representantes têm total responsabilidade pela gestão e fiscalização da cooperativa (SEBRAE, 2023).

O sistema cooperativo de crédito, mesmo possuindo uma posição minoritária no Sistema Financeiro Nacional vem expondo crescimentos significativos relativos na composição dos ativos, em operações de crédito, depósitos e patrimônio líquido. Quando comparado a países que fazem uso do crédito cooperativo há mais tempo, vê-se que há espaço para que o Brasil cresça ainda mais nessa modalidade de crédito (JACQUES; GONÇALVES, 2016), e, nesse contexto, a utilização do gerenciamento de riscos pode propiciar uma transparência e acesso às informações, identificando, mensurando e controlando sua exposição, diminuindo perdas e assegurando resultados favoráveis as instituições (SICREDI, 2016).

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 onde 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 ASTECs, 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 retorna 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 designo do colaborador que fará cadastro e análise de operações e então a coleta dos dados do cooperado com todos 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 de o responsável pela liberação estar confrontando a assinatura com o cartão que consta na plataforma, sem contar na redução de custos com papéis 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.

4.3 Plano de Ação

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

4.4 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 aluno, 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 novos 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

O produtor rural que opta pelo crédito rural ofertado pelas instituições financeiras, será inserido em uma política de participação e desenvolvimento na sociedade, a qual visa aumentar e a contribuir com a produção em uma determinada região.

O crédito para investimento rural é destinado ao produtor que deseja implantar, ampliar ou modernizar o seu empreendimento agropecuário. Assim, é de suma importância para as cooperativas ter estratégias de aprimoramento dessa cartela de clientes.

Ao realizar esse estudo, percebeu-se um problema na gerência de projetos que a ASTEC enviava para a cooperativa, muitas vezes com erros que mesmo não sendo de responsabilidade dos colaboradores da cooperativa era solucionado pelos mesmos. Isso gera muito retrabalho, perda de tempo no mesmo projeto e problemas não condizentes à cooperativa.

Portanto, a solução encontrada é que os projetos que cheguem falhos até a cooperativa sejam devolvidos à ASTEC para que mesma os refaça da maneira correta, isso acarretará em soluções mais ágeis pela cooperativa em prol do cooperado e tempo de colaborador para fidelização e busca de novos clientes.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, T. S. MENSURAÇÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO: uma avaliação utilizando a escala Servqual. Monografia (graduação) - Universidade Federal do Tocantins - Campus Universitário de Araguaína, ARAGUAÍNA 2021.

BUZZI, C. Z.; Schwambach, D. J.; MELLO, L. de. Koepsel, W. L.; Cicmanec, E. R. Capacitação na cooperativa Viacredi: atendimento à pessoa jurídica (PJ). **Revista da FAE**, Curitiba, v. 24, 2021.

CARDOSO, G. C. N. **Pesquisa em administração : coletânea dos artigos de TCC do curso de administração da UnC Canoinhas 2019**, Mafra, SC : Ed. da UnC, 2021.

CORRÊA, L. H.; GIANESI, I. G.M. **Qualidade e Melhoria dos Sistemas de Serviços**. In: _____. Administração Estratégica de Serviço, São Paulo : Atlas.1994 – p.195-207.

CUNHA, P. V. S.; OLIVEIRA, W. C. de; GOZER. I. C. Análise de desempenho das cooperativas de crédito do estado do Paraná: aplicação do sistema PEARLS. **Rev. Ciênc. Empres.** UNIPAR, Umuarama, v. 17, n. 1, p. 131 - 153, jan./jun. 2016.

FARIAS, C. M.; GIL, M. F. **Cooperativismo**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria ; Rede e-Tec Brasil, 2013. 92 p.

FIGUEIREDO, E. Otimização do Sistema Gestão Online na Cresol Encostas da Serra Geral. **Anima Educação**, p. 1-15, 2019. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/3655/1/ELAINE_FIGUEREDO%20Artigo.pdf. Acesso em: 7 jun. 2023.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 2 (57), p. 489-509, ago. 2016.

KUENZER, A. (Org.). **Ensino médio: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2000.

LOULLY, J. **Nova governança aprimora gestão do Sicoob Executivo**. 2022. Disponível em: <http://www.sicoobexecutivo.com.br/ns/nova-governanca-aprimora-gestao-do-sicoob-executivo/>. Acesso em 02 jun., 2023.

MÁXIMO, W. **Cooperativas de crédito operam em mais da metade dos municípios**. Agência Brasil, 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-07/cooperativas-de-credito-operam-em-mais-da-metade-dos-municipios>. Acesso em 10 de Agost., 2023.

NETO, H. D. B.; BARBOSA, L. R.; KNOP, M. L. ANÁLISE DA INATIVIDADE DOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NO MUNICÍPIO DE

CANOINHAS. IN: **Pesquisa em administração : coletânea dos artigos de TCC do curso de administração da UnC Canoinhas 2019**, Mafra, SC : Ed. da UnC, 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégias, Táticas, Operacionais**, 9ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

PEREIRA, E. M.; FERRAZ, E. R.; PEREIRA, M. M. Avaliação de Riscos Operacionais e o Controle Interno: Um estudo ee Caso a Partir da Percepção dos Colaboradores de uma Cooperativa de Crédito na Região Centro do RS. **17ª Entrementes - FADISMA** , Universidade Federal de Santa Maria 2020.

PIRES, R. M. M. Como Manter a Agilidade Organizacional à Medida que a Organização Cresce e se Torna Mais Complexa. Dissertação (mestrado) Gestão Aplicada – Instituto Universitário de Lisboa, jan 2022.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **O que é uma cooperativa de crédito?**2019.Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/oque-e-uma-cooperativa-de-credito-2/#respond>>, Acesso em 08 de junho, 2019.

SEBRAE. **O que são Cooperativas**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-cooperativas,c440438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 12 de Set., 2023.

SICREDI, Banco Cooperativo. **Gerenciamento de Riscos – Pilar III**. Banco Cooperativo Sicredi S.A., 2016. Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/html/conheca-osicredi/relatorios/arquivos/gerenciamento-de-riscos---pilar-3-\(1t16\).pdf](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-osicredi/relatorios/arquivos/gerenciamento-de-riscos---pilar-3-(1t16).pdf). Acesso 06 fev. 2023.

SILVEIRA, A. di M. da. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: Determinantes e Relação com o Desempenho das Empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TEIXEIRA, K. S. S. **Qualidade no Atendimento: O Diferencial da Cooperativa de Crédito Cresol na Cidade de Jacinto Machado**. Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito. 2019. Disponí