

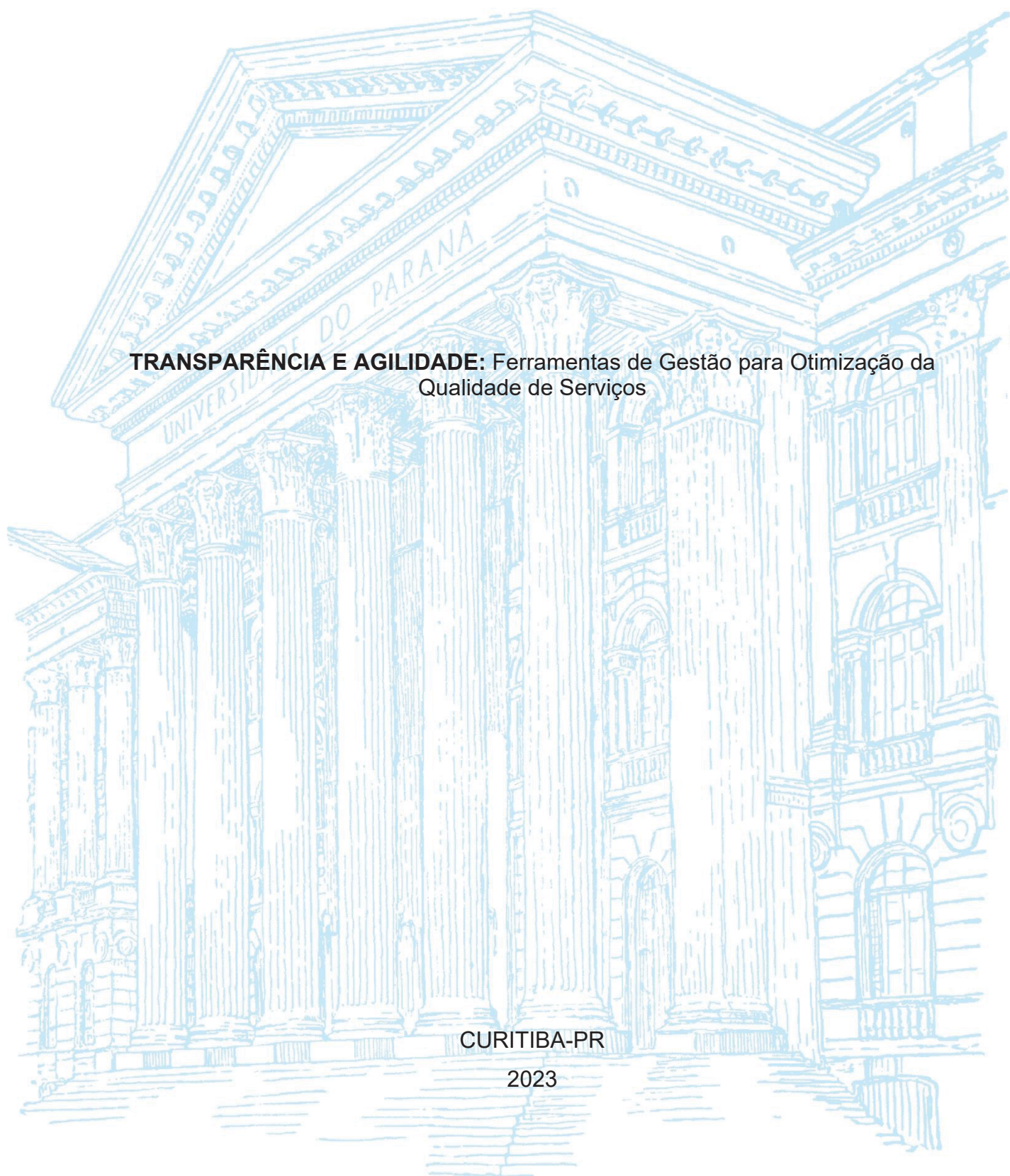
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THIAGO PALUDO

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

CURITIBA-PR

2023



THIAGO PALUDO

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. Tomas Sparano Martins

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

As cooperativas de crédito desempenham um papel de grande relevância nas comunidades onde estão constituídas. Além de gerar emprego e renda, estas amparam de um modo significativo para o desenvolvimento social, econômico e financeiro dos membros a elas integrados, oferecendo soluções financeiras de qualidade com custos muito menores. Diferem-se das outras instituições mercantis por serem compreendidas como entidades solidárias, democráticas e autogeridas, onde cada associado desempenha dois papéis, o de dono e de usuário do empreendimento. Assim, pode-se afirmar que o cooperativismo de crédito auxilia na construção de uma sociedade mais justa e solidária, sendo capaz de promover a inclusão social e gerar qualidade de vida a população onde está inserida, reforçando seu objetivo de angariar um futuro melhor para todos. Com isso, este trabalho visa apresentar um estudo de viabilidade econômico financeiro e plano de ação que consiga otimizar o tempo, espaço e qualidade de atendimento dos colaboradores da cooperativa de crédito Siccob Vale Sul, devido ao gargalo de retrabalho encontrado em operações financeiras de crédito rural, provenientes de falhas advindas dos projetos realizados pelas ASTECs e que era solucionadas pelos colaboradores da cooperativa, sem que houvesse a devolução à quem tinha construído o projeto. Dessa forma, ao realizar a devolução do projeto com erros ao seu executor, é possível ganhar mais tempo e agilidade de operação, liberando os créditos com mais rapidez - por não haver retrabalho - e ajustando entre colaborador e cooperado as melhores estratégias para ambos e para a cooperativa.

Palavras-chave: Cooperativa. Crédito Rural. Retrabalho. Otimização de tempo.

ABSTRACT

Credit cooperatives play a very important role in the communities where they are established. In addition to generating employment and income, they significantly support the social, economic and financial development of their members, offering quality financial solutions at much lower costs. They differ from other commercial institutions in that they are understood as supportive, democratic and self-managed entities, where each member plays two roles, that of owner and user of the enterprise. Thus, it can be said that credit cooperativism helps in the construction of a fairer and more supportive society, being able to promote social inclusion and generate quality of life for the population in which it operates, reinforcing its objective of achieving a better future for all. . Therefore, this work aims to present an economic and financial feasibility study and action plan that can optimize time, space and quality of service for employees of the Siccob Vale Sul credit cooperative, due to the rework bottleneck found in rural credit financial operations. , arising from failures arising from projects carried out by ASTECs and which were resolved by the cooperative's employees, without there being a refund to those who had built the project. In this way, by returning the project with errors to its executor, it is possible to gain more time and operational agility, releasing credits more quickly - as there is no rework - and adjusting between collaborator and cooperative member the best strategies for both and for the cooperative.

Keywords: Cooperative. Rural credit. Rework. Time optimization

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Apresentação/Problemática:	5
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Geral.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Justificativas do objetivo.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Cooperativas de Crédito e a Importância do Bom Atendimento	9
2.2 Sicoob	11
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
3.1 Descrição geral da cooperativa	12
3.2 Diagnóstico da situação-problema	12
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
4.1 Desenvolvimento da proposta	14
4.2 Plano de implantação	15
4.3 Plano de Ação	17
4.4 Recursos	17
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira	18
4.5 Resultados esperados.....	19
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	19
5 CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS.....	21

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

Os métodos da administração aplicados às cooperativas reforçam o tamanho desse setor que cresce no sistema financeiro nacional, impulsionando a economia e ajustando a qualidade de vida dos seus associados. Porém, adaptar esses mecanismos exige que a gestão esteja consciente quanto à magnitude de adotá-los e a diferenciação que essa decisão trás para a entidade (PERLEBERG et al., 2018).

Para Araújo (2009) as sociedades cooperativas existem em muitas áreas de negócios e oferecem um grande leque de serviços aos seus associados, que englobam desde assistência técnica, social e educacional até o fornecimento de insumos, recebimento, armazenamento, industrialização e comercialização da produção. Nesse contexto fica percebido que existem cooperativas com condições econômicas adversas, algumas com sólida estrutura econômica e financeira, enquanto, outras tem tido problemas de permanência no mercado e de força com o crescimento econômico e desenvolvimento social para seus associados e comunidade onde está alocada (SCOTT, 2020).

Assim, a transparência e agilidade vem como processos são estratégias que resultam em clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações com a sociedade e não deve se estreitar somente aos aspectos econômicos financeiros, mas ainda aos demais fatores que dirigem a ação gerencial e a criação de valor (IBGC, 2015). Nesse caso, determinadas informações que podem ser divulgadas são com o intuito de oferecer a confiança necessária e nisso exemplifica-se as demonstrações e suas respectivas notas explicativas, parecer dos auditores independentes e do conselho fiscal, quando houver e o relatório da administração, com a intenção de honrar a transparência e prestação de contas estabelecidos pela governança corporativa (FERREIRA; VALE, 2012).

Então, a procura por modelos mais apurados de governança nas cooperativas de crédito tornou-se um assunto desafiador para garantir a solidez e transparência das instituições financeiras (LOULLY, 2022). Com o ganho de força das cooperativas de crédito no cenário do mercado financeiro, há por consequência, mais demandas de produtos, serviços e rotinas diárias para se fazer, nisso, é necessário estar alerta

e entender a necessidade do associado, visto que se tornou um mercado competitivo (FIGUEIREDO, 2019).

Nesse contexto, o presente trabalho visa analisar como a transparência e a agilidade para solução de falhas operacionais tem a capacidade de ampliar a operacionalidade dos processos da cooperativa junto aos seus sócios e tornar uma parceria forte e confiável diante da sociedade e de futuros cooperados.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Obter um sistema de crédito rural que possa facilitar o atendimento e evitar 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

A capacidade de bom atendimento é porta de entrada de uma organização, considerando assim que a primeira impressão é a que fica. No mundo dos negócios um bom atendimento é essencial, porque é o canal básico da comunicação entre uma unidade de negócios e seu cliente, que por sinal, é o seu mais alto provedor de lucros. No entanto, as reclamações no atendimento de muitas companhias ainda são comuns, sendo esse um fator agravante a esse dado é a evolução do indivíduo como cliente e consumidor, onde esse vem se tornando cada vez mais exigente (TEIXEIRA, 2019).

Teixeira (2019) ressalta que a função mais básica do atendente é ser o representante da empresa perante os clientes, fornecendo informações, tirando dúvidas, solucionando problemas enfim, oferecer um tratamento que transmita satisfação, segurança e tranquilidade.

O autor supracitado conceitua ainda que é essencial que todos os colaboradores consigam se relacionar de modo satisfatório com os clientes da empresa, lembrando sempre que o mesmo quer ser bem tratado desde a telefonista até a alta direção, desse modo, a qualidade do atendimento é um dos fatores que determinam quando um indivíduo opta por uma instituição para efetuar suas movimentações, no caso das instituições financeiras.

Então, percebe-se que ter uma relação interpessoal de qualidade é fundamental para que o associado volte para a cooperativa, assim como, perceba-se como satisfeito com os produtos e serviços. Então, a instituição necessita considerar que para tanto, contribui na prática e socialmente os reflexos que podem ser observados pela sociedade em geral, a qual também poderá procurar por este serviço de qualidade, de boas relações e, tendo como diferencial o atendimento, pela excelência, diversidade e qualidade nos produtos oferecidos (VOGT, HICKMANN, VOGT, 2022).

Então, tais melhorias almejam aperfeiçoar a eficiência, encontrar novos clientes, oferecer novas alternativas de atendimento, diminuir o desperdício e, de modo especial, gerar valor à cooperativa (FARIAS et al., 2021).

2.1 Cooperativas de Crédito e a Importância do Bom Atendimento

Nesse contexto, é importante conceituar que cooperativa de crédito é uma associação de pessoas que prestam serviços financeiros somente para os próprios membros. Estes são usuários e donos ao mesmo tempo. Essa organização tem natureza jurídica própria. Cada um dos membros tem uma cota de participação no capital da cooperativa, sendo responsável também por sua gestão. A estrutura é bem democrática; todos podem votar e escolher os dirigentes (TEIXEIRA, 2019).

As cooperativas de crédito, assim como os bancos, têm por propósito ofertar serviços que consigam tornar mais fácil a vida do cooperado/cliente. Porém, no campo dos serviços bancários e financeiros a qualidade é mais complexa de qualificar, pelo fato de as pessoas têm percepções distintas sobre cada coisa. Na concepção de Kotler (2000) a satisfação tem a ver com a sensação, de prazer ou desapontamento, em comparação ao desempenho visto de um produto em relação ao esperado daquele que adquire o bem ou serviço; sem dúvida, é plausível ponderar que essa mesma definição, não apenas para produtos, mas também para serviços prestados e, nesse nicho, estão os bancos e as cooperativas de crédito como prestadores de serviços (TEIXEIRA, 2019).

Logo, o bom atendimento ao associado é importante para a fidelização deste, especialmente, pela alta concorrência com as demais cooperativas e bancos, sendo que se sabe que o atendimento, a agilidade e a confiança na cooperativa, estão diretamente relacionados com os colaboradores, o que pode ser o diferencial para atrair e conquistar novos associados (VOGT, HICKMANN, VOGT, 2022).

Estudos demonstram que por mais que o crédito facilitado represente 9,58% dos motivos, vê-se que outras questões diretamente relacionadas ao serviço prestado pela cooperativa de crédito, como produtos e serviços, rendimento da poupança, taxa de juros no empréstimo, confiança no cooperativismo, dentre outras, são importantes, mas, em menor grau do que a relação da cooperativa a partir de seus colaboradores com os associados por meio do atendimento, agilidade e confiança transmitida (VOGT, HICKMANN, VOGT, 2022).

Assim, Dreher (2020) em seu estudo em uma cooperativa de crédito procurou identificar os fatores que mais geram impacto para a recomendação e associação na mesma percebendo que os resultados encontrados foi que o bom atendimento, confiança e transparência dos colaboradores aos associados, além de o associado

ser um dos donos e poder participar das assembleias com voz ativa, o que mais foi citado como vantagem e diferencial em ser associado é o atendimento; por ser atendido na cooperativa não como um simples cliente, mas como um dos seus donos (TEIXEIRA, 2019).

Holz et al. (2020) descreve que é de suma importância para qualquer empresa honrar com um bom relacionamento com os seus clientes, atendê-los de forma clara e objetiva, entendendo suas reais necessidades almejando a confiança e a credibilidade, nesse sentido Zamberlan, SpareMBERGER, Cappellari (2022) enfatiza que o bom relacionamento com os clientes inclusive o atendimento, agilidade e transparência aparece como uma ferramenta de busca e sustentação de fidelização, procurando conhecê-los e conseguir informações privilegiadas que venham a ser transformadas em negócios.

Também em pesquisa Silva et al. (2019) evidenciaram que as cooperativas têm os indicadores como estratégia para estrutura organizacional, tendo evidenciado as decisões nas áreas de treinamento, com foco no aperfeiçoamento do atendimento, e como consequência evidenciou-se a eficiência nos processos internos, captação de novos clientes e acréscimo de rentabilidade; tendo o compromisso em atender seu associado de maneira “diferente”, especialmente, por ter na transação muitos princípios e ideais cooperativistas que precisam estar presentes constantemente em suas características e maneira de atuar (ZALMBERLAN, SPAREMBERGER, CAPPELLARI, 2022).

Desse modo, as cooperativas de crédito podem ser responsáveis por diversos benefícios por seu atendimento personalizado, produtos específicos, empréstimos e financiamentos a juros baixos, menos exigências, maior rapidez e flexibilidade nas operações, no entanto, os resultados positivos, não ficam apenas nos financeiros, mas ainda no que diz respeito ao atendimento, constituindo uma vantagem que compensa eventuais diferenças nas taxas cobradas por outras instituições financeiras (ARAÚJO; SILVA, 2011).

No Brasil, o cooperativismo é protegido pela Lei n. 5.764/71, e precisa ter no mínimo de 20 sócios para a constituição. Conforme essa Lei, seu artigo 4 do capítulo II, 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” (BACEN, 2020).

Pinho (2004) informa que o sistema cooperativista de crédito brasileiro é organizado em cinco grandes principais sistemas: Sicredi, Sicoob, Unicred, Ceced e Cresol. Sendo que o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) é um sistema integrado de cooperativas em cuja base estão as cooperativas singulares ou de primeiro grau, tanto urbanas como rurais, espalhadas por quase todas as unidades federativas brasileiras. As cooperativas singulares reúnem-se em Centrais (ou cooperativas de segundo grau) e estas, na Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Brasil, controladora do Bancoob (Banco Cooperativo do Brasil S.A.).

2.2 Sicoob

Em 2020 o Sistema Sicoob foi o 47º maior grupo empresarial do Brasil e se organiza em três níveis, sendo cooperativas singulares, centrais e o Centro Cooperativo Sicoob- CSS. Compõe o CSS: uma confederação; um banco cooperativo; um instituto voltado para o investimento estratégico; uma distribuidora de títulos e valores mobiliários; uma processadora e bandeira de cartões; uma administradora de consórcios; uma entidade fechada de previdência complementar; uma seguradora do ramo vida e previdência. A Sicoob tem como principal meta conectar as pessoas com o objetivo de promoção da justiça financeira e prosperidade, já sua missão diz respeito a promoção de soluções que sejam inovadoras e sustentáveis propiciadas por meio da cooperação (SICCOOB, 2021).

Todas as cooperativas do sistema Sicoob são se complementam, mesmo que tenham gestão independente e responsabilidades próprias. Desse modo, as cooperativas singulares estão incumbidas do atendimento aos associados, as cooperativas centrais prestam serviços de centralização financeira, controle e supervisão, e a Confederação (Sicoob Brasil) cuida dos serviços de integração, controle e padronização das cooperativas do sistema Sicoob. E o Bancoob coloca à disposição dessas cooperativas, por meio de convênio, produtos e serviços que, por questões legais ou de escala, não poderiam prestar por conta própria (PINHO, 2004).

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 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

Diante de um cenário de mercado que apresenta cada vez mais competição e exigências as unidades de negócios, sejam elas com ou sem fins lucrativos, como é o caso das cooperativas de crédito, almejam cada vez mais competitividade e modos de sobrevivência no mercado. Para alcançar esses objetivos é necessário um planejamento minucioso do seu empreendimento, com o objetivo de minimizar os erros e tornar evidentes as potencialidades e oportunidades da organização.

Como objetivos desse estudo pretendeu-se analisar as estratégias utilizadas pela cooperativa sobre sua carteira de crédito rural, sendo identificadas as falhas do setor.

O referencial teórico trás importantes referências sobre atendimento de agilidade nos processos de uma cooperativa e como esses podem colaborar para que a mesma ganhe cada vez mais espaço e seja mais competitiva no mercado.

No contexto do projeto de viabilidade e plano de ação ficou visível o dinamismo de retrabalho que a equipe tinha ao receber na agência projetos com falhas de operação, e por questão de cunho pessoal e de bom relacionamento, os colaboradores da agência tentavam, muitas vezes com sucesso, solucioná-los, no entanto esse não estava no planejamento de trabalho deles, o que ocupava tempo, espaço, energia e disposição de modo desnecessário.

Conclui-se que ao realizar a devolutiva dos projetos rurais com falhas aos responsáveis pela sua elaboração, nesse caso a ASTEC, os colaboradores da agência ganham tempo e agilidade no operacional, e o comercial tem uma amplitude mais segura para prospectar clientes e fidelizar os já existentes, aliando os interesses dos cooperados, galgando baratear os custos da tomada de empréstimo e criar uma rede de colaboração, facilitando as negociações. Esse setor fomenta os investimentos rurais havendo o fortalecimento do segmento agropecuário, assim como da cooperativa em questão.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, E. A. T., SILVA, W. A. C. Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros. **Contextus**, 2011, v.9, n.1, pg. 117-126.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA, J. H. M.; VALE, J. C. F. do. Governança Corporativa e o Princípio da Transparência: Uma Análise dos Relatórios de Administração das Empresas Cearenses Listadas na BM&Fovespa. *Revista Científica da Faculdade de Balsas, Balsas*, ano 3, n. 1, 2012. Disponível em <www.unibalsas.edu.br/revista/index.php/unibalsas/article/download/40/53>. Acesso em: 24 mai 2023.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Panorama do sistema nacional de cooperativa de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, dezembro de 2020.
- 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.
- DREHER, A. N. C. **A Satisfação dos Associados de Uma Cooperativa de Crédito do Sudoeste do Paraná**. Monografia (especialização) - Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Pato Branco. PATO BRANCO 2017.
- FARIAS, F. R.; MARTINS, K. M.; COSTA, L. V.; VILELA, N. G. S. Inovações Tecnológicas nas Cooperativas de Crédito: Uma Investigação do Atendimento Mobile em uma Cooperativa de Crédito da Cidade de Guanhães-MG. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí – REAVI**, v.10, nº 16, p. 102-124, ago. 2021.
- HOLZ, A.; NEDISSON, L. G.; MELCHIOR, C.; ROCKENBACH, D. A.; ZANINI, R. R.; ALLEBRANDT, S. L. A influência do atendimento para satisfação e fidelização de associados em cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**. RGC – Santa Maria, RS, v.4, n.7, jan./jun. 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRACTICAS_DE_GOVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf>. Acesso em 19 maio 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
- PERLEBERG, A. M.; NEITZKE, T. V.; DUARTE, G. R. B; HEIDRICH, M. R. **Governança Corporativa: Práticas Adotadas No Sistema Cooperativo De**

Crédito. Convibra, 2018. Disponível em:
https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2019_32_16685.pdf. Acesso em: 2 jun. 2023.

PINHO, D. B. **Brasil – Sistemas de crédito cooperativo pioneiro, sindical e solidário.** In: O COOPERATIVISMO de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI. Santo André: Editora Confedbras, 2004. p. 11-32.

SILVA, G. R. da; WANDERLEY, V. P. C.; PEREIRA, D. M. V. G.; CABRAL, L. M. M. A. Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. **Escritos Contables y de Administración**, vol. 11, n.º 1, 2020, págs. 24 a 47.

SCCOTT, C. R. S. **Relação entre a Governança Cooperativa e Intercooperação na Fidelidade dos Associados: Um Estudo em uma Cooperativa de Produção.** 2020. 54 f. Artigo (Graduação em Administração) - A Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 2020.

SICCOOB. **Sistema Sicoob.** Brasil: Sicoob, 2021. Versão on-line. Disponível em:
<https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/sistema-sicoob>. Acesso em: 4 ago. 2021.

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. Disponível em:
<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/3635> . Acesso em 10 fev., 2023.

VOGT, M.; HICKMANN, C.; VOGT, M. Relação Interpessoal e Satisfação dos Associados de Uma Cooperativa de Crédito Rural. **RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 50-69, set./dez. 2022.

ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A.; CAPPELLARI, G. O marketing de relacionamento com associados pessoa física em unidade de atendimento de uma cooperativa de crédito na região celeiro do Rio Grande do Sul. **Revista GeSec São Paulo**, SP, Brasil v. 13, n. 3, p. 913-926 set/dez. 2022.