

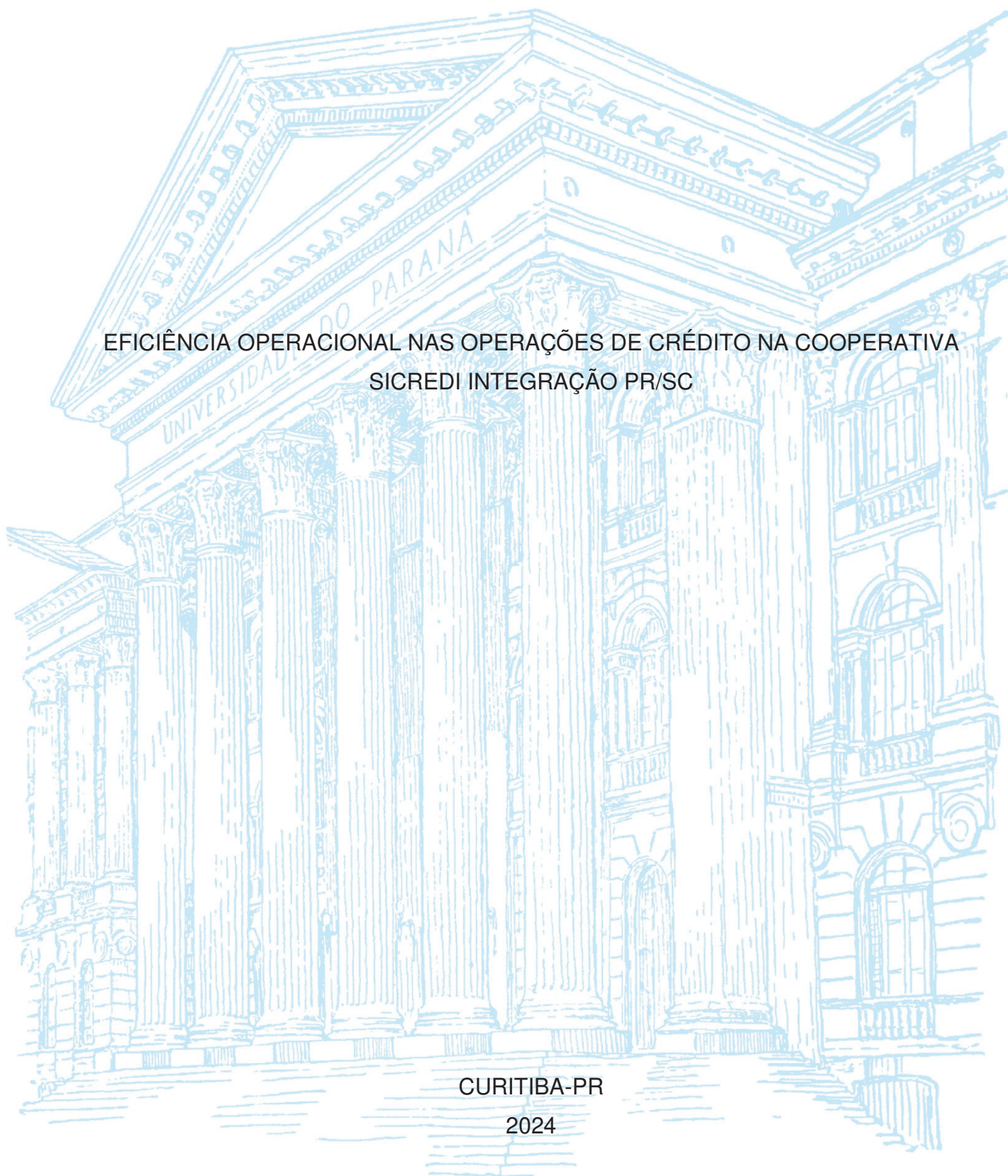
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DIEGO ROLIN COELHO

EFICIÊNCIA OPERACIONAL NAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO NA COOPERATIVA
SICREDI INTEGRAÇÃO PR/SC

CURITIBA-PR

2024



DIEGO ROLIN COELHO

EFICIÊNCIA OPERACIONAL NAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO NA COOPERATIVA
SICREDI INTEGRAÇÃO PR/SC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de MBA em Gestão Estratégica de
Cooperativas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner Da Fonseca.

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Este projeto tem o objetivo de aprimorar a eficiência operacional no âmbito da lacuna existente entre a requisição de um crédito ou produtos de uma instituição financeira até a entrega ao associado. O estudo se dá na cooperativa de crédito Sicredi Integração PR/SC. Delimitamos nossa análise para mapear de maneira abrangente o lead time de alguns processos com o intuito de entender e melhorar o tempo de resposta ao consumidor final que, nesse contexto, elegemos o nosso associado, que é o Centro. No desenvolvimento desta iniciativa unimos gerentes de negócios que atuam diretamente com o mesmo sistema. Identificamos que para melhoria de gestão de tempo de um gerente de contas, que no dia a dia tem inúmeras atividades e metas, é de grande importância agilizar o atendimento ao associado em suas solicitações de crédito, principalmente, por estarmos convivendo com grande crescimento de bancos digitais e concorrentes que liberam de forma quase que imediata tal demanda. Sendo assim, a busca deste estudo é reduzir o número de solicitações em sistema operacional ou até mesmo centralizar, em sistema unificado. Por exemplo, quando um associado solicita um financiamento de veículo, o gerente de contas, ao atender à solicitação, muitas vezes se depara com a necessidade de atualizar o cadastro, demandando um dia em média. Posteriormente, são abertas solicitações para inclusão do bem a ser financiado e, caso a taxa não esteja adequada, uma exceção de taxa é solicitada. Em seguida, é elaborado um dossiê com os documentos necessários, consultas aos sistemas de proteção ao crédito, dados do veículo e, então, a proposta é cadastrada no sistema. Logo, o processo todo pode ocorrer em até 5 dias dependendo de valor e disponibilidade de outros envolvidos na análise. Portanto, o processo passa por diversas etapas, o que acaba consumindo o dia do gerente de contas, devido a outros atendimentos e visitas, acarretando, por consequência, atrasos até a entrega do planejado.

Palavras-chave: Eficiência operacional. Associados. crédito.

ABSTRACT

This project aims to improve operational efficiency within the scope of the gap between the request for credit or products from a financial institution until delivery to the member. The study takes place at the Sicredi Integração PR/SC credit cooperative. We limited our analysis to comprehensively map the lead time of some processes in order to understand and improve the response time to the end consumer, which, in this context, we list as our partner, which is the Center. In developing this initiative, we brought together business managers who work directly with the same system. We identified that in order to improve the time management of an account manager, who has countless activities and goals on a daily basis, it is of great importance to speed up service to members in their credit requests, mainly because we are experiencing great growth in digital banks. and competitors that release such demand almost immediately. Therefore, the aim of this study is to reduce the number of requests in the operating system or even centralize them in a unified system. For example, when a member requests vehicle financing, the account manager, when responding to the request, is often faced with the need to update the registration, requiring an average of one day. Subsequently, requests are opened to include the asset to be financed and, if the rate is not appropriate, an exception to the requested rate is made. A dossier is then prepared with the necessary documents, consultations with credit protection systems, vehicle data, then the proposal is registered in the system, the entire process can take place in up to 5 days depending on the value and availability of others involved in the process. analysis. Therefore, the process goes through several stages, which ends up consuming the account manager's day with other services and visits, resulting in delays until the delivery of the plan.

Keywords: Operational efficiency. Associates. credit.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RECURSOS E ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO.....	17
TABELA 2 – DA VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR.....	18
TABELA 3 – DOS INVESTIMENTOS E CUSTOS PARA VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR.....	18

LISTA DE SIGLAS

COCECRER – Cooperativa Central de Crédito Rural de Santa Catarina

CRM – *Customer Relationship Management*

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

NPS – *New Promoter Score*

PR – Paraná

SAC – Serviço de atendimento ao Cliente

SC – Santa Catarina

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	7
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO:	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO:	8
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO:	8
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	8
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	8
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	13
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	14
3.3 RECURSOS	14
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	15
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	17
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	18
CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Este presente trabalho tem o objetivo de identificar e apresentar soluções para aprimoramento do processo operacional desde a solicitação de um associado até a finalização da operação, gerando mais satisfação ao nosso associado e diminuindo os custos operacionais envolvidos naquela situação.

Em conversas realizadas com vários gerentes das agências da nossa Cooperativa Sicredi Integração, todos comentaram que o fluxo operacional de uma operação de crédito, por exemplo, é muito demorado, gerando um desconforto com o gerente de contas e o associado. Dessa forma, tratando-se de crédito, a Cooperativa precisa ser o mais ágil possível, pois consiste em uma demanda de urgência do associado.

A eficiência de processos é de suma importância dentro de uma empresa, visto que com ela aumenta a satisfação do cliente e, conseqüentemente, os resultados, já que o colaborador não tem o retrabalho de ter que fazer novamente aquele processo, pois ele foi iniciado e finalizado o mais corretamente possível. Segundo Porter¹, “a eficiência operacional consiste na busca de melhoria de desempenho com o uso de técnicas de gestão, como qualidade total, parcerias estratégicas, reengenharia e gestão de mudança, visando buscar aumentar a produtividade, a qualidade, os lucros”.

São vários pontos que podem ser levados em consideração para que o processo não seja moroso, como normas interna da Cooperativa, alçadas de limites das agências, sistemas automatizados para a celeridade do processo, capacitação dos colaboradores para aumentar o conhecimento técnico na hora de iniciar de forma correta o processo, desburocratização de documentos, entre outros. Outra questão muito importante é o gerenciamento do tempo e da gestão do colaborador para

¹O que é eficiência operacional segundo Porter? Disponível em: procenge.com.br. Acesso em: 13 nov. 2023.

realizar suas tarefas no dia a dia. Segundo Motta² (2004), o conceito de gestão “ é o ato ou efeito de gerir, através da ação, do pensar e da decisão”. Ou seja, é a arte de fazer acontecer e alcançar resultados. Isso quer dizer que o colaborador precisa administrar seu dia para poder alcançar seus objetivos, pois sem planejamento não é possível fazer uma gestão eficiente do seu tempo.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Melhorar a eficiência operacional nas operações de crédito na Cooperativa Sicredi Integração PR/SC.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

Mapear todos os processos envolvidos em operações de crédito: desde o primeiro contato com o cooperado até o momento de liberação do recurso; cronometrar cada etapa a fim de identificar onde a operação demanda mais tempo; reorganizar o cronograma e eliminar ações desnecessárias (por exemplo, emissão de consultas e relatórios que o próprio sistema já possui). Posteriormente, criar uma cédula de ciclo de crédito capaz de realizar a análise de operações sem interferência da central, porém com a mesma qualidade.

.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Nosso objetivo é medir e implementar este projeto dentro de uma agência, com intuito de ser mais eficiente nos processos, reduzindo o tempo em que o colaborador realiza a efetivação e devolutiva de uma demanda de crédito a um associado. Entendendo que buscamos colocar o nosso associado no centro do negócio, oferecendo-lhe um atendimento de excelência e contribuindo na efetivação de um sonho ou na organização financeira do tomador. A otimização de processos operacionais e sistêmicos reduz os custos e aumenta a produtividade, uma vez que

² MOTTA, Pedro R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2004. Disponível em: admpg2018.com.br. Acesso em: 13 nov. 2023.

que o colaborador envolvido terá maior possibilidade e disponibilidade de tempo para realizar gestão de carteira.

Atualmente, o processo operacional demanda muito tempo do colaborador responsável pela gestão de negócios, impossibilitando que este consiga direcionar sua energia máxima em entender as necessidades e apresentar soluções para seu cliente/cooperado, o que é hoje o principal foco e objetivo do Sicredi, o relacionamento. Em um mercado atual, com novos entrantes a cada ano, demora no tempo de resposta é crucial para o fechamento ou não de negócios.

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

O Sistema Cooperativo de Crédito Sicredi, primeira instituição financeira cooperativa no Brasil, atua de forma solidária em todo o país. Superamos a marca de 7,5 milhões de associados e estamos presentes em todo o Brasil com mais de 2,6 mil agências, distribuídas em mais de 100 cooperativas.

Fundado há mais de 120 anos no estado do Rio Grande do Sul, em Nova Petrópolis, no ano de 1902, a cooperativa foi inspirada no modelo idealizado por Raiffeisen pelo Padre Suíço Teodor Amstad, que, junto a 19 pequenos produtores, criou as caixas rurais em Nova Petrópolis. Esses imigrantes buscavam uma nova forma de organização econômica e cooperação solidária como solução para os problemas econômicos causados pela concentração de capital.

Os idealizadores e envolvidos enfrentaram muitos desafios, pois em 1964 entrou em vigor a reformulação do Sistema Financeiro Nacional que limitou o funcionamento das cooperativas de créditos, no entanto os ideais e sonho dos pioneiros permaneceram e não desistiram, então, alguns anos depois, foi sancionada a lei que define a política nacional de cooperativismo e o regime jurídico das sociedades cooperativas. Nos anos 80, foi criada a primeira Central de Crédito Rural, a Cocecrer Rio Grande do Sul, em seguida vários estados aderiram suas centrais. O reconhecimento ao cooperativismo veio com a nova Constituição em 1988 que assegurou os direitos de as cooperativas de crédito formarem instituições financeiras. Em 1995, houve a constituição do Banco Cooperativo Sicredi, que, com o decorrer dos anos, vem crescendo e expandindo, resultando na abertura de muitas agências por todo o Brasil, várias fundações e forte expansão.

COOPERATIVA DE CRÉDITO - SICREDI INTEGRAÇÃO PR/SC, que é ferramenta do nosso projeto, foi criada em 1988 na cidade da Lapa-PR, possui mais de 43 mil associados e 285 colaboradores e está presente em 18 municípios dos estados do Paraná e Santa Catarina, com a finalidade de prestar serviços financeiros que sejam vantajosos para todos. Assim como os bancos, as cooperativas são supervisionadas pelo Bacen, com fundo garantidor e todo portfólio de produtos. A cooperativa descrita responde ao sistema Sicredi a nível nacional.

O objetivo da nossa cooperativa é unir pessoas que utilizam soluções financeiras. As pessoas não são apenas clientes, mas sim proprietárias, com direito a voto, participações nas decisões e nos resultados. Os recursos administrados ficam na própria comunidade, formando um ciclo virtuoso.

Hodiernamente, o Sistema tem parcerias internacionais, programas sociais, transformação digital e relacionamento composta por mais de 10 milhões de associados, validando, assim, nosso objetivo de uma reformulação no sistema operacional, o que nos deixa a frente em questão de agilidade no atendimento, nos processos e na satisfação do associado.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Na Cooperativa os gerentes de conta fazem toda parte de envio de documentos para atualizar o cadastro do associado, cadastramento de proposta para análise, geração de contrato, coleta de assinatura e envio para liberação do crédito, participando, dessa forma, do começo ao fim do processo.

Em uma breve entrevista com alguns gerentes de negócios de diferentes agências, os quais são responsáveis pelo atendimento direto na ponta, foi possível observar um certo descontentamento com o trabalho repetitivo de inserção de dados no sistema denominado FLUID, que é utilizado para atualização cadastral, envio de documentos para análises (exceções e cadastro de títulos) e solicitação de liberação. Também houve bastante reclamação em relação à demora para análise de propostas de crédito pela área responsável, em que, em alguns casos, pode levar até 05 dias úteis para ser finalizado. Assim sendo, a maior preocupação dos gerentes está relacionada a esse prazo, pois quando os associados solicitam o crédito, na maioria das vezes, são operações que possuem urgência, visto que tratam-se de investimentos realizados pelos cooperados para o desenvolvimento de sua atividade profissional.

Logo, o associado precisa de uma definição rápida para que possa realizar o negócio, por exemplo, a compra de um carro ou de uma máquina. Em ambas as situações, uma resposta rápida para o consumidor final é determinante para que fechem seus negócios conosco. Portanto, se fizermos uma comparação de financiamento de carro com uma concessionária, a loja consegue aprovar o crédito

em minutos e o cliente já sai com o carro no mesmo dia. Comparando com outras instituições que existe no mercado, a concorrência chega cada vez mais arrojada e ágil na liberação de crédito, e o tempo de resposta é essencial para fidelizar e atender o cliente/cooperado, proporcionando um alto nível de satisfação, refletindo diretamente em nossa pesquisa de satisfação com o associado, chamada de Net Promoter Score (NPS), e no crescimento médio da Cooperativa de 20% a.a.

Assim, visando melhorar o tempo de resposta ao associado, que é a parte mais importante da cooperativa, inicialmente será feito um levantamento do tempo decorrido desde a solicitação do crédito até a liberação dos recursos na conta corrente. Para identificar onde está o gargalo (onde o processo mais demora), será feito um mapeamento com todos os setores e colaboradores responsáveis pela execução de cada etapa, cronometrando o tempo necessário do início até a finalização e entrega/liberação do crédito.

Durante os primeiros 30 dias após a implantação do projeto, será realizado o acompanhamento inicial nas agências da Lapa, São Mateus do Sul, São Jose dos Pinhais e Campo Largo e, também, no centro administrativo, onde é realizado atualização cadastral, cadastramento de contratos, entre outros processos operacionais, e na área de ciclo de crédito, que é responsável pela análise de crédito de algumas operações, formalística, enquadramentos, entre outros. O mapeamento será realizado e acompanhado pela área de planejamento da Cooperativa. A partir daí, serão analisadas melhores práticas para otimizar o processo, como unificação de sistemas e automatização de etapas.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Este projeto tem como objetivo aperfeiçoar a eficiência nas operações de crédito, facilitando desde a análise até a liberação. A intenção é de aproveitar melhor o tempo dos colaboradores e agilizar a solução ao associado. Sendo assim, frente à crescente concorrência e avanço tecnológico, sugerimos a automatização e integração dos sistemas disponíveis pela Cooperativa, em que acontece desde o pedido de um financiamento até sua liberação.

Com esta proposta visamos automatizar todo este processo em uma única plataforma com visão 360° do associado, que levará toda a demanda de atualização cadastral, exceções, enquadramentos, comitês da área de crédito até a esteira de análise de crédito e contratação, retornando para a agência apenas para liberação do contrato. Na atualidade, este pedido passa por vários fluxos e sistemas: atualização de renda em uma solicitação e sistema (FLUID), simulação de taxas e, se necessário, exceção dela em outro sistema (CRM), outro sistema para análise de capacidade de pagamento (HGV). Após as devidas autorizações, utilizamos outro sistema de inserção da proposta de crédito (SIAT), que passa por análise preliminar pelo próprio gerente de negócios. Se houver necessidade, vai para análise técnica e pode levar mais de um dia, retornando para comitê de agência e somente, então, vai para área de crédito da Cooperativa, que finalizará as aprovações, gerando uma ata de liberação, o que pode levar mais um dia.

Atualmente, a cooperativa possui vários processos para chegar a uma liberação efetiva ao associado, que detém de um tempo maior de aprovação e liberação gerando, assim, muitas vezes a desistência da proposta e insatisfação do tomador. Portanto, para que isso deixe de acontecer, será necessário realizar uma gestão deste fluxo, sendo assim escolhemos uma agência que passará por um programa piloto de 30 dias.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para o plano de implantação deste projeto, foram elaboradas algumas ações essenciais para o planejamento, execução, monitoramento e encerramento. A primeira etapa consiste no mapeamento, identificando o lead time (por faixas) desde a solicitação do crédito pelo associado até a concessão. Este autodiagnóstico acontecerá em uma agência piloto e será realizado pela área de planejamento.

A segunda etapa consiste em analisar as melhores práticas do mercado, realizando uma pesquisa em outras cooperativas de crédito da mesma central. O levantamento dessas informações será realizado pela área de planejamento em conjunto com os gerentes de negócios.

A terceira etapa visa verificar a viabilidade tecnologia das integrações, visto que propomos integração e automação nos processos de crédito. Esse trabalho será realizado na cooperativa onde o projeto será implementado, pela área comercial e de crédito. Após a verificação da viabilidade, será necessário treinar e capacitar os colaboradores envolvidos sobre a implantação dos novos procedimentos, na cooperativa onde o projeto será implementado. Esses treinamentos serão ministrados pelos assessores de crédito e serão monitorados pela área de desenvolvimento, os responsáveis também devem ser capazes de implantar e operacionalizar o projeto na íntegra e trabalhar esclarecendo dúvidas e fornecendo orientações no dia a dia.

A quinta etapa consiste em estabelecer canais de feedback para os associados que foram atendidos após a implementação do projeto, medindo a satisfação através de um SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente). Através dessa medição podemos monitorar a qualidade no atendimento.

A sexta e última etapa compreende em avaliar continuamente e aprimorar o projeto. O objetivo da avaliação é confirmar o alcance dos objetivos, bem como a eficiência, eficácia e o impacto da implementação. Essa avaliação será realizada através de amostragens e a área responsável será a de Ciclo de Crédito.

3.3 RECURSOS

Mediante toda análise realizada e consolidada em um plano de estimativas de recursos na implantação e execução da eficiência nas operações de processos da

cooperativa Sicredi e, após todo estudo de projeto com a agência modelo e lead time dos colaboradores, a área de operações de negócios da nossa cooperativa realizou os alinhamentos necessários dentro do sistema já em utilização, sendo assim muitas das demandas que ficavam paradas na agência junto ao cargo de Gerente de Operações e negócios foi direcionada a uma nova área de serviços compartilhados que cuidará especificamente de toda a parte operacional dentro de uma financiamento, ou seja, fará o filtro das documentações recebidas, realizará as consultas necessárias para o crédito em questão. O estudo ficou denominado por centralização de processos operacionais, isto é, toda a parte operacional será realizada pela área de serviços compartilhados, esta que não fica no atendimento ao público.

Por fim, o objetivo principal é centralizar as atividades consideradas como operacionais que hoje são realizadas pela agência e otimizar o tempo de gestão do gerente de negócios, além do tempo de entrega entre a solicitação do crédito e a sua conclusão para o associado.

TABELA 1: RECURSOS E ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO

RECURSOS	IMPLANTAÇÃO
DEFINIÇÃO DE COLABORADORES	29/12
INFRAESTRUTURA	29/12 ATÉ 22/02
ACESSOS	20/12 ATÉ 17/02
AJUSTE DA ESTEIRA DE CRÉDITO	20/12 ATÉ 17/02
AJUSTE DA NORMA DE CRÉDITO	SEMPRE QUE NECESSÁRIO
TREINAMENTO CICLO DE CRÉDITO	20/12 ATÉ 17/02
AJUSTE FLUID	20/12 ATÉ 17/02
INÍCIO PILOTO	20/12
ROLLOUT	19/02

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A viabilidade econômico-financeira se dará conforme descrito na TABELA 2 e TABELA 3 apresentadas a seguir.

TABELA 2: VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

Descrição do Problema: Eficiência nas operações de crédito geral com intuito de otimizá-las, economizando tempo e recursos, tendo o associado como centro.		Elaborado em: 04/12/2023
Solução Proposta: Integrar e automatizar os processos de concessão de crédito.		
Prazo de Análise: 05 anos		
Investimento	Receitas	Custos
Espaço físico (sala específica para área responsável);	Aumento de negócios financeiros em 20%;	Manutenção
Aquisição de equipamentos (computadores);	Diminuição de custos de análise devido à aprovação automatizada;	Contratação colaborador
Tecnologia (softwares)	Otimização do tempo para o aumento da oferta de produtos e serviços, mais prospecção de negócios e giro da carteira.	
Treinamento para colaboradores		

TABELA 3: INVESTIMENTOS E CUSTOS PARA VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

INVESTIMENTOS E CUSTOS PARA VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR				
INVESTIMENTO	NECESSIDADE	CUSTO	VALOR	OBSERVAÇÕES
INFRAESTRUTURA:	Espaço Físico/sala específica	já possui	R\$ 0,00	Estrutura já adaptada com mesas e cadeiras.
	Notebooks unidade	6 unidades	R\$ 18.360,00	Valor unitário R\$ 3.060,00.
RECURSOS HUMANOS:	6 colaboradores salário R\$ 2.500,00	Folha de pagamento	R\$ 32.490,00	Considerando FGTS, 13º, férias, plano de saúde.
TI/SOFTWARE	Ajuste sistema, integração		R\$ 3.000,00	deslocamento agências, ajustes TI.
TOTAL			R\$ 53.850,00	

A melhoria pode ser quantificada através de análises específicas, levando em consideração o aumento de eficiência operacional e a maior gestão de tempo para os gerentes de negócios. Isso terá como benefício um incremento na realização de ofertas de produtos e serviços, como seguros, consórcios, investimentos, entre outros, que geram uma considerável receita líquida e a fidelização dos associados, que centralizarão suas movimentações conosco.

Antes da nova área, a gerente de operações e atendimento, que é um cargo de liderança na equipe, passava a maior parte do tempo revisando os processos, enquanto o gerente de contas já havia preparado o dossiê. Com a nova estrutura os gerentes operacionais terão mais disponibilidade para se dedicar no planejamento estratégico e acompanhamento da equipe de gerente de negócios.

Assim, em conversa com gerentes gerais de agência, estima-se que essa mudança possa resultar em um aumento na receita mensal de até 40%. Ao ratear o custo da nova área entre as 24 agências, o impacto financeiro por agência seria de aproximadamente R\$ 2.452,08 ao mês, considerado insignificante diante dos benefícios. Dessa forma, após realização da análise, conclui-se que a implantação do projeto é viável e os benéficos esperados permitirão que a cooperativa atenda todos os associados de forma eficiente e mantenha-se competitiva no mercado, atendendo de forma mais eficiente as demandas dos seus associados.

Por fim, vale citar que o projeto deve ter um acompanhamento efetivo com realização de ajustes necessários e avaliação contínua, para que os resultados esperados sejam alcançados e mantidos a longo prazo.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do projeto, o qual busca trazer eficiência nas operações de crédito, espera-se que diversas das demandas das agências sejam centralizadas em uma área específica, fazendo com que os colaboradores, os quais hoje possuem muitas demandas, fiquem com mais tempo hábil para desenvolver negócios e que possam realizar de forma mais ágil a contratação dos créditos, podendo estarem também disponíveis para fazer o giro de carteira e atender cada associado da melhor maneira possível. Outro resultado aguardado é que grande parte dos créditos sejam feitos de forma automatizada, fazendo com que menos tempo seja necessário para o

desenvolvimento dos processos e que as diversas análises, que possuem um custo elevado e hoje são necessárias e obrigatórias, sejam reduzidas.

Toda a solução pretendida tem como principal objetivo reduzir custos, processos, ser eficaz e ágil, para que as operações de negócios sempre estejam em constante crescimento e o associado continuamente disponha de um atendimento com excelência.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Observando todo o processo podemos perceber alguns problemas que podemos enfrentar:

- Os colaboradores poderão demorar a se adaptar com o novo sistema, pois já estão acostumados a trabalhar com os outros sistemas disponíveis;
- Pode ocorrer erros operacionais por se tratar de um sistema novo;
- Vulnerabilidade de informações internas, já que o sistema será criado do “zero” e com isso pode passar despercebido pelo desenvolvedor algum item;
- Alto custo do sistema, uma vez que será um sistema completo para facilitar o dia a dia nos atendimentos, cadastramento de propostas, geração de contratos, liberações de crédito, solicitações de produtos e serviços;
- Pode haver uma demora do desenvolvedor do sistema por se tratar de um sistema para uma Instituição Financeira que requer total segurança e aprovação da área de risco do Sicredi.

Para minimizar esses riscos e problemas já pensamos em algumas soluções e medidas a serem tomadas:

- Os colaboradores iram passar por vários treinamentos para aprenderem e se aperfeiçoarem;
- O sistema irá passar por vários testes antes de iniciar nas 24 agências. Após essa etapa, uma agência servirá como piloto para testar e verificar as funcionalidades e eventuais ajustes que serão necessários realizar;

- Verificar empresas que desenvolvem esse tipo de sistema para realizar orçamentos e, também, observar a qualidade do serviço prestado por elas antes de efetuar o contrato de desenvolvimento do sistema.

Com a implementação desse novo sistema unificado, os colaboradores conseguirão realizar um atendimento mais personalizado, ágil e eficiente ao nosso associado. Com isso os associados terão uma resposta mais rápida referente a sua demanda e, em consequência de tudo isso, nossa NPS, que é a avaliação de nossos associados em relação a nossa Cooperativa, irá aumentar. Além disso, vamos contribuir com o desenvolvimento local onde aquela agência está instalada e com a satisfação dos associados, os quais irão indicar novos associados para fazerem parte da nossa Cooperativa.

CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo, exploramos as dores dos colaboradores das Cooperativas que trabalham em agência e percebemos que todas as 24 agências da Cooperativa Integração possuem as mesmas reclamações em relação à morosidade de processo, devido aos vários sistemas para acessar, o que acaba gerando uma insatisfação nos nossos associados e um “desperdício” de tempo do colaborador.

Com as informações coletadas com os gerentes de contas, levantamos alguns pontos de melhorias a serem implementadas para agilizar o fluxo operacional das operações de crédito, repassamos os dados para a área de planejamento e realizamos um cronograma de implementação.

Com isso, algumas agências piloto já começaram a testar novos formatos de operações de crédito de várias modalidades, por exemplo, desconto de recebíveis de cheques e boletos. Nesse novo formato, o gerente apenas coloca algumas informações no sistema FLUID, como número da conta, taxa, quantidade de boletos ou cheques, e uma área localizada no centro administrativo da nossa Cooperativa faz a parte operacional relacionada à contratação, que consiste no envio eletrônico do documento para o associado assinar, na notificação via whatsapp e na realização da liberação. Em um caso que monitoramos, levou 4 minutos entre o cadastramento e a liberação da operação enquanto antes levava em torno de 2 horas.

Com essa nova área criada no Centro Administrativo da nossa Cooperativa e com algumas melhorias sistêmicas que já estão liberadas, o processo de crédito está se tornando mais eficiente, o que gera maior satisfação entre os nossos associados, e os colaboradores estão com mais tempo para atender de forma eficaz às necessidades dos associados de sua carteira.

Ademais, também foi criado um sistema no qual o colaborador insere os dados do associado e automaticamente é apresentada quanto ele pode oferecer de limite de cartão e cheque especial, informando o limite que será aprovado e o limite que fica fora da alçada da agência. Com esse novo sistema, o colaborador já consegue liberar no mesmo dia esses limites que estão na alçada automatizada.

Em suma, embora ainda estejamos no começo das melhorias, já sentimos uma diferença significativa no dia a dia dos colaboradores. Estamos confiantes que nos

próximos 2 anos teremos bastante novidades e automatizações dos processos, fazendo com que a experiência dos nossos associados seja cada vez melhor.

REFERÊNCIAS

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O Processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MOTTA, Pedro R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 2004. Disponível em: admpg2018.com.br. Acesso em: 13 nov. 2023.

O QUE É EFICIÊNCIA OPERACIONAL SEGUNDO PORTER? Disponível em: procenge.com.br. Acesso em: 13 nov. 2023.

PORTER, M. E. **What is Strategy? Harvard Business Review: 1996.** Disponível em: edisciplinas.usp.br. Acesso em: 13 nov. 2023.