

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JESUS DELAVALENTINA DE ANDRADE

SISTEMAS INTEGRADOS DE TECNOLOGIA E GESTÃO: UMA FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

CURITIBA

2024

JESUS DELAVALENTINA DE ANDRADE

SISTEMAS INTEGRADOS DE TECNOLOGIA E GESTÃO: UMA FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Artigo apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de
Gestão Estratégica de Cooperativas de Crédito,
Universidade Federal do Paraná.

Orientadores: Professor Dr. Gustavo Abib e
Professor Dr. Tomas Sparano.

CURITIBA

2024

RESUMO

O presente trabalho se dedica a analisar o processo de análise, tomada de decisão e implementação de plataformas de CRM no contexto de uma cooperativa de crédito no Brasil. Para tal fim, utilizamos um caso empírico em andamento entre 2023 e 2024 para as cooperativas participantes do sistema Sicoob Central Unicoob. A hipótese inicial parte do pressuposto de que a presença de ferramentas que disponibilizam informações mais próximas do tempo real e possuem integração direta com os principais sistemas da cooperativa apresentam vantagens e benefícios se comparada a plataformas que possuem defasagem neste quesito. Os resultados obtidos sustentam a hipótese inicial no processo observado. Finalmente, apresentou-se um plano de ação para aplicação da nova ferramenta nas cooperativas singulares, pautado nas boas-práticas do mercado, como alinhamento junto a toda rede, treinamentos e mecanismos de controle.

Palavras-chave: Cooperativa. Alinhamento Estratégico. Tecnologia da Informação. Estratégia. CRM (Customer Relationship Management).

ABSTRACT

This work is dedicated to analyzing the process of analysis, decision-making and implementation of CRM platforms in the context of a credit cooperative in Brazil. To this end, we used an empirical case in progress between 2023 and 2024 for cooperatives participating in the Sicoob Central Unicoob system. The initial hypothesis is based on the assumption that the presence of tools that provide information closer to real time and have direct integration with the cooperative's main systems present advantages and benefits compared to platforms that lag behind in this regard. The results obtained support the initial hypothesis in the observed process. Finally, an action plan was presented for applying the new tool in individual cooperatives, based on good market practices, such as alignment with the entire network, training and control mechanisms.

Key-words: Cooperative. Strategic Alignment. Information Technology. Strategy. CRM (Customer Relationship Management).

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| QUADRO 1 - Comparativo entre as funcionalidades das plataformas Agenda Negocial e Painel Comercial | 23 |
| QUADRO 2 - Breve resumo | 31 |
| QUADRO 3 - Análise de viabilidade econômica do projeto | 40 |
| QUADRO 4 - Risco e Problemas Esperados | 42 |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 | APRESENTAÇÃO/ PROBLEMÁTICA | 8 |
| 1.2 | OBJETIVO GERAL DO TRABALHO | 11 |
| 1.2.1 | Objetivos específicos do trabalho | 11 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO | 11 |
| 2. | DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA | 14 |
| 2.1 | DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA | 14 |
| 2.2 | DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA | 16 |
| 3. | PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA | 18 |
| 3.1 | DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA | 18 |
| 3.1.1 | Agenda Negocial | 18 |
| 3.1.2 | Gestão Comercial | 21 |
| 3.2 | PLANO DE IMPLANTAÇÃO | 22 |
| 3.2.1 | Relevância das Plataformas para as Atividades Comerciais | 22 |
| 3.2.2 | Comparativo | 22 |
| 3.2.3 | Tomada De Decisão | 28 |
| 3.3 | PESQUISA DE MERCADO | 28 |
| 3.3.1 | SAP (System Analysis Program Development): | 29 |
| 3.3.2 | Salesforce | 30 |
| 3.3.3 | HubSpot | 30 |
| 3.3.4 | Microsoft Dynamics 365 | 30 |
| 3.3.5 | Oracle CX Cloud: | 30 |
| 3.4 | PLANO DE ADESÃO E MIGRAÇÃO | 32 |
| 3.4.1 | Plano De Comunicação | 33 |
| 3.4.2 | Planejamento de dados | 34 |
| 3.4.3 | Treinamentos e capacitações | 34 |
| 3.4.4 | Controle de acessos | 35 |
| 3.4.5 | Pesquisa de satisfação | 36 |
| 3.5 | ACOMPANHAMENTO E MELHORIAS | 37 |
| 3.5.1 | Melhorias a serem desenvolvidas | 37 |
| 3.5.2 | Pontos de Acompanhamento | 38 |
| 3.6 | ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA | 39 |
| 3.7 | RESULTADOS ESPERADOS | 41 |

| | | |
|-----|---|----|
| 3.8 | RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS . | 41 |
| 4. | CONCLUSÃO | 43 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/ PROBLEMÁTICA

O setor de cooperativas de crédito no Brasil está entre os ramos de atividade comercial voltado para o sistema financeiro nacional como setor que mais cresce no País, pode-se dizer que um dos motivos mas não o principal é o pertencimento e objetivo estar inserido nas comunidades de interior que por vezes, estão afastadas dos grandes centros urbanos, em último dado apresentado pelo Banco Central do Brasil, as cooperativas estão presentes em muitos municípios que não tem instituições financeiras com denominação de Banco, algo que representa cerca de 300 municípios, dados de 2022.

Haja visto que todo crescimento e oportunidade de novos mercados também cerca-se de novos competidores tornando-se a cada dia desafiador, principalmente em um setor passou a ter entrada de fintechs¹ no mercado brasileiro e ao trabalho de democratização do mercado financeiro impulsionado pelas recentes políticas e tecnologias do Banco Central do Brasil.

Entretanto, se faz necessário a busca e implementação de novas soluções para que as cooperativas de crédito consigam ter e obter novas oportunidades de crescimento, sendo esta uma atividade um pouco quanto complexa para seus membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e demais cargos de gestão .

As estratégias e tomadas de decisões orientam toda a organização para as mudanças competitivas que abrangem as estratégias de diferenciação adotadas por ela, e manter a rota dentro do curso e a busca de uma correta e justa precificação de seus produtos e serviços, proporciona um posicionamento firme e correto, preparando a instituição para possibilidades de futuro como fusões, incorporações e, principalmente, a expansão geográfica de sua atuação.

Nesse contexto, o alinhamento das estratégias de tecnologia da informação com as estratégias de negócios e gestão tornam-se uma excelente ferramenta,

¹ *Fintechs* são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios. Atuam por meio de plataformas *online* e oferecem serviços digitais inovadores relacionados ao setor

possibilitando a geração de diferenciais competitivos e que gerido por um CRM² que trata os dados coletados torna-se valiosos para a visão sistêmica de todo o mercado os quais estão inseridos, porque poderá mostrar uma solução antecipada para algum desejo do cliente, no caso das cooperativas, cooperado.

O'Brien (2002) descreve que um dos valores estratégicos da tecnologia da informação é proporcionar melhorias importantes nos processos empresariais. Os processos operacionais podem se tornar mais eficientes, e os processos gerenciais da empresa mais eficazes. O autor destaca que implementando melhorias é possível reduzir custos, ou seja, pode ser mais viável agregar venda de novos produtos para o mesmo cliente do que trazer um novo cliente para dentro da empresa.

Segundo Brown (2001), o Customer Relationship Management (CRM) não é nem um conceito nem um projeto; é uma estratégia de negócios que visa entender e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. Para o autor essa antecipação de necessidades permite uma melhor aproximação do cliente, o que pode proporcionar maior fidelização.

Na visão de Pereira e Fonseca (1997, p. 241), "(...) os sistemas de informação, management information systems, são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações. Como cita o autor é certo que a todo instante toma-se uma decisão, e que como organização ter uma clareza e coleta de dados fidedignas satisfaz o cliente e mitiga o risco da organização.

Dentro dos setores de qualquer organização, a área de Tecnologia da Informação (TI) passou de uma simples ação de suporte tradicional para realização das tarefas para uma atuação mais presente para um papel mais estratégico dentro das organizações. As estratégias de mercado das cooperativas de crédito são apontadas como um dos principais fatores de retorno dos investimentos e de incrementos de seus negócios alinhado a fidelização do cooperado que ao final do exercício o resultado gerado se for positivo é distribuído

² CRM - Customer Relationship Management tradução livre Gestão de Relacionamento com cliente

aos seus cooperados, respeitando as regras e normas estabelecidas no estatuto social da cooperativa.

E na busca incessante de modernização e tecnologias as cooperativas de crédito buscam ter o foco no cooperado objetivando identificar eventuais necessidades e sonhos a serem realizados e para obter essa aproximação é preciso estar de posse de informações afim de estreitar o relacionamento junto a instituição e assim satisfazer suas necessidades.

Para Kotler e Armstrong (2003) enfatizam que a satisfação do cliente pode ser apurada mediante a sua intenção de retorno através de um novo pedido e/ou aquisição. A disposição do cliente de tornar-se uma referência positiva, através de repetidas aquisições, pode gerar maiores lucros e a um aumento da participação no mercado.

Ainda para Kotler (1999), a satisfação do cliente é resultado do sentimento de prazer ou de desapontamento de ter sido ou não bem atendido. Esses sentimentos resultam da comparação que o cliente faz do desempenho percebido de um serviço e suas expectativas.

Para Michael Porter (1989) é importante a análise da concorrência e da identificação das vantagens competitivas para a criação de uma estratégia eficaz. Ele também enfatiza a importância da implementação efetiva da estratégia e da adaptação contínua às mudanças no ambiente competitivo. No conceito do ambiente corporativo é preciso adotar e implementar o planejamento estratégico como um processo que envolve a definição de objetivos e ações para alcançar resultados de forma sistemática e coordenada. Em geral, o planejamento estratégico proporciona uma análise do ambiente externo e interno da empresa, contribuiu para a definição de objetivos, a formulação de estratégias e a implementação de ações para alcançá-los

Em razão disso, buscou-se analisar o grau de alinhamento entre os sistemas de tecnologia de informação e gestão, buscando também perceber o papel da TI neste contexto, avaliando se as soluções implementadas estão alinhadas à estratégia da instituição, se estão somente provendo ajustes e acertos de processos internos da organização ou se vão na direção oposta das estratégias da organização.

A comprovação desse objetivo está ligada à obtenção do resultado foco principal deste trabalho. Nas seções seguintes, são apresentados os demais

objetivos, a descrição da cooperativa estudada e todos os conceitos teóricos que embasam a pesquisa. Na sequência é mostrada a metodologia empregada e os principais resultados encontrados e, ao final, são realizadas algumas considerações finais e indicadas sugestões para trabalhos futuros.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Analisar os sistemas de relacionamento com cooperados (CRM – Customer Relationship Management) utilizados pelo Sicoob (Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil) denominado de Gestão Comercial e pela Cooperativa Central Unicoob denominado de Painel Comercial e planejar o processo de migração para apenas um deles.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho

- a) Realizar um comparativo entre os sistemas Gestão Comercial, o qual foi desenvolvido e é usado pelo Sicoob Nacional, localizado em Brasília-DF, e Agenda Negocial, a qual foi idealizada e é utilizada pela Central Unicoob, localizada em Maringá-PR;
- b) Propor uma adesão ao sistema que se mostrar mais viável comercialmente e em termos de performance, apresentando um plano de migração.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Os sistemas de informações se apresentam cada vez mais como itens essenciais nas organizações e empresas. No caso de uma cooperativa de crédito, tal item possui ainda mais importância, pois é considerando o principal responsável por compilar os dados cadastrais de todos os cooperados, apresentar as informações sobre todos os produtos e serviços disponíveis e ofertados pela cooperativa, realizar a integração com todos os agentes externos (parceiros, fornecedores e órgãos reguladores), além de gerir os principais indicadores de gestão da própria cooperativa singular.

Na cooperativa de crédito Sicoob, o principal sistema de informação utilizado é o “Sisbr” (Sistema de Informações do Sicoob), lançado ainda em 2001 e consistindo como uma moderna e robusta solução de automação bancária que realiza todo o controle financeiro, contábil, operacional e de apoio à decisão da confederação, cooperativas centrais e cooperativas singulares do sistema cooperativo Sicoob.

Dentre as principais características do Sisbr, o sistema destaca-se por um portfólio com mais de 40 módulos integrados, os quais são desenvolvidos pela equipe cooperativa. Esse sistema é responsável pelas informações e gestão diária das 14 cooperativas centrais, 338 cooperativas singulares e dos mais de 4550 pontos de atendimento do Sicoob espalhados pelos 26 estados brasileiros e o Distrito Federal, segundo informações do Portal do Cooperativismo Financeiro. O Sisbr traz ainda para os mais de 7,5 milhões de cooperados toda a comodidade e facilidades constantes nos canais digitais, que atualmente contam com mais de 200 transações de negócio disponíveis para uso 24 horas por dia e sete dias por semana.

Em 2021, esse ecossistema completo de soluções tecnológicas para atendimento personalizado e humanizado nas cooperativas do Sicoob foi premiado na 17ª edição do *Banking Transformation – Relatório Bancário*, uma das premiações mais importantes e respeitadas do setor financeiro do Brasil, com o case “Sisbr 20 anos”.

Uma das mais recentes integrações do Sisbr é com o Open Banking desenvolvido e capitaneado pelo Banco Central do Brasil, que tem como objetivo principal trazer inovação ao sistema financeiro, promover a concorrência e melhorar a oferta de produtos e serviços financeiros para os usuários. Ademais, um dos objetivos apresentados pelo Banco Central do Brasil, muito coerente com propósito apresentado neste trabalho, é a unificação de vários aplicativos, contas correntes e soluções financeiras das diversas instituições financeiras brasileiras.

Em que pese a sua magnitude e importância para as cooperativas, o sistema está em constante evolução tecnológica e orientado para o futuro do Sicoob, que ainda possui questionamentos sobre a sua arquitetura, distribuição das informações e integração para a gestão estratégica dos indicadores das singulares, sendo pressionado frequentemente para uma modernização e melhor integração e disposição das informações.

Neste contexto, sistemas regionais, no caso a Central Unicoob, que responde a 15 cooperativas singulares com sede no Paraná e Pará, tem o papel de desenvolver sistemas complementares, que buscam atender as necessidades das cooperativas em situações nas quais os módulos do Sisbr não atendem de forma satisfatória.

Mesmo com a magnitude do SisBr faltava a presença de um sistema que gerenciasse o relacionamento com nosso principal agente: o Cooperado. A gestão eficaz do relacionamento com clientes é um pilar fundamental para o sucesso de qualquer organização. A capacidade de compreender, atender e manter um diálogo constante com os clientes é essencial para o crescimento sustentável do negócio. Neste contexto, surge a necessidade de um Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) capaz de agilizar e potencializar essa interação.

Neste cenário, em 2018 foi lançada a Agenda Negocial, a solução regional que busca trazer esta solução as singulares as quais se configuram como cooperativas que atendem diretamente os seus cooperados. Ao criar um sistema CRM apartado do sistema oficial da organização, ganhamos a flexibilidade e agilidade necessárias para desenvolver um Produto Mínimo Viável (MVP) de forma rápida e eficaz. Tal ação permitiu uma entrega mais ágil, sem as amarras que poderiam surgir em um ambiente mais complexo e integrado.

Em 2019, um ano após o lançamento do sistema Agenda Negocial, o Centro Cooperativo Sicoob lançou a primeira versão da solução sistêmica, chamada Gestão Comercial. O desenvolvimento deste módulo foi baseado na própria Agenda Negocial, buscando nacionalizar os princípios desta solução regional. Devido à complexidade técnica de uma solução sistêmica e abrangente a nível nacional, o Gestão Comercial passou por um cronograma de entregas que demandou um maior prazo de desenvolvimento e implantação se comparada a Agenda Negocial.

Apesar deste maior prazo se comparada a Agenda Negocial, atualmente o módulo Gestão Comercial passou por entregas e evoluções significativas, levando a necessidade de se avaliar a possibilidade da descontinuidade da Agenda Negocial em prol de uma adesão ao no CRM Gestão Comercial desenvolvido pelo Sistema Sicoob.

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil, mais conhecido como Sicoob, é uma instituição financeira cooperativa brasileira. Fundada em 1997, o Sicoob é composto por diversas cooperativas de crédito centrais e singulares, que juntas formam uma das maiores rede nacional de atendimento financeiro e, atualmente, é considerada a maior cooperativa de crédito do país com mais de 7,5 milhões de cooperados e ranqueada como uma das melhores instituições financeiras do país pela Revista Forbes.

O Sicoob possui uma ampla presença em todo o território nacional, o qual atende uma diversificada gama de setores da economia, desde agricultores familiares até empresas de grande porte. Com uma extensa rede de agências e correspondentes bancários, o Sicoob busca oferecer um atendimento próximo e personalizado a seus associados.

O Sicoob é uma entidade associativa de segundo grau, o que significa que ele é composto por cooperativas de crédito singulares, que, por sua vez, são constituídas por pessoas físicas e jurídicas que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades financeiras comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada, repartindo suas sobras (lucro) entre seus membros. A organização tem sua origem no modelo cooperativista, que promove a ideia de colaboração e solidariedade entre seus membros, em contraposição ao modelo tradicional de instituições financeiras. Essa estrutura cooperativa visa oferecer serviços financeiros de qualidade, com taxas competitivas e foco no desenvolvimento econômico e social das comunidades atendidas. Em termos de colaboradores, o Sicoob emprega um número significativo de pessoas em várias regiões do Brasil, contribuindo assim para a geração de empregos e o fortalecimento das economias locais.

Ao longo de sua história, o Sicoob tem desempenhado um papel crucial no desenvolvimento econômico e social do país, fornecendo soluções financeiras acessíveis e sustentáveis para seus associados. Sua trajetória é marcada por um compromisso contínuo com os princípios cooperativistas e o bem-estar das

comunidades a que serve. Ademais, o Sicoob oferece produtos e serviços financeiros, semelhantes aos de um banco tradicional. Alguns dos produtos e serviços que o Sicoob geralmente oferece incluem:

1. Conta corrente, conta poupança e conta salário;
2. Cartões de débito, crédito e pré-pagos;
3. Crédito consignado, empréstimos pessoais, capital de giro e diversas formas de financiamentos;
4. Investimentos de renda fixa como RDCs, LCIs, LCAs, Fundos de Investimentos e diversas soluções de investimentos em renda variável;
5. Adquirência, consórcios, seguros, previdência privada e demais soluções de produtos e serviços.

Apenas com a precificação mais atrativa de seus produtos e serviços, no exercício de 2022, o Sicoob proporcionou uma economia de mais de R\$ 20,9 bilhões aos seus cooperados. O valor, divulgado pela instituição financeira cooperativa, equivale à diferença de juros, taxas e tarifas comparados com os preços médios praticados pelo sistema bancário durante o último ano.

Somando o total de ganhos operacionais com o montante do resultado contábil (excedentes) do exercício, cujo valor foi de R\$ 5,5 bilhões – que também pertence aos cooperados (como donos do empreendimento) –, os cooperados que fizeram negócios com a instituição financeira cooperativa durante esse período tiveram, em média, ganho econômico individual de R\$ 4,9 mil.

Segundo Ênio Meinen, diretor de Coordenação Sistêmica e Relações Institucionais do Sicoob:

“o valor cooperativo agregado é uma e evidência inequívoca de que a instituição pauta sua atuação na promoção de justiça financeira, um dos pilares do seu propósito. Em 2022, nossos cooperados, donos do negócio, economizaram quase 45% a mais do que no ano anterior. Isso significa que estamos fazendo a nossa parte como entidade cooperativa que não visa ao lucro, praticando preços bastante acessíveis em comparação aos padrões do mercado e contribuindo para um sistema financeiro mais acolhedor,” afirma.

O maior sistema financeiro cooperativo do país – o Sicoob, com expressivo crescimento em todas as linhas de negócio, fechou o ano de 2022 com R\$ 237,7 bilhões de ativos e com o maior volume de compensação de documentos do país, com mais de 15 bilhões de transações nos canais de atendimento, um aumento de quase 29% em relação ao ano anterior. E assim encerrando o ano com 70% das transações financeiras realizadas pelos cooperados nos canais digitais (mobile e internet banking).

Outro ponto que merece destaque é o fato de que, ano após ano, o Sicoob reforça o compromisso com uma agenda propositiva de ações de educação financeira. Adotando as melhores práticas no que diz respeito à responsabilidade social, à igualdade de direitos, eficiência, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa, o Sicoob realiza investimentos expressivos em projetos que beneficiam as localidades em que as cooperativas estão inseridas.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA

A partir da criação de uma equipe multidisciplinar, composta por colaboradores de 4 cooperativas singulares e da central, atuando em áreas distintas, foi realizado um debate para entender as principais dificuldades do dia-a-dia em suas atuações.

Durante o debate observou-se que o colaborador da área de negócios perde a eficiência e agilidade na execução dos processos diários dispendendo tempo na busca de informações e acessando a diversas plataformas devido ao sistema não ser único, ou ainda, ter um sistema para cada produto/serviço. Além disso, cada uma das plataformas tem um padrão de usuário e senha e de tempo de permanência logado, o que amplifica as particularidades e burocracia de operabilidade do sistema.

Neste contexto, o papel dos CRMs, com a Agenda Negocial e o Gestão Comercial assumem papéis importantes como plataformas de apoio para realização dos atendimentos e análises por parte dos colaboradores das agências e unidades administrativas.

Considerando a importância deste tipo de solução e particularidade de existirem duas soluções com objetivo semelhante, foi destacada a necessidade

de analisar estrategicamente a utilização de sistemas locais ou nacionais, a fim de buscar padronização sistêmica, evitar sobreamentos e escalar operações. O desenvolvimento e manutenção de soluções locais demanda orçamento representativo e dedicação de equipes técnicas e negociais no suporte a utilização da plataforma.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A seguir, diante do cenário apresentado, detalhamos as plataformas que são objeto de análise neste presente trabalho para aprofundarmos a análise.

3.1.1 Agenda Negocial

A Agenda Negocial auxilia na organização das atividades dos gestores e atendentes, agiliza a busca de informações dos cooperados e o acompanhamento de campanhas. Tudo para melhorar a gestão da carteira da cooperativa e apoiar as ações voltadas aos negócios, visando a fidelização dos cooperados.

Trata-se de uma plataforma desenvolvida regionalmente pela Central Unicoob, em um contexto no qual não havia ferramenta semelhante a nível sistêmico. Em conjunto com a área de negócios, a equipe de tecnologia desenvolveu a Agenda Negocial extraíndo as principais informações do sistema *core* do Sicoob (Sisbr) e as apresentando de forma a agregar os principais dados e indicadores de relacionamento com cooperados de forma simplificada para rápida tomada de decisão por parte dos gerentes.

Considerando a complexidade técnica, a maioria das informações sobre os produtos e serviços tem uma defasagem de 4 dias em relação aos dados em tempo real sobre o momento atual daquele cooperado pesquisado no sistema, para algumas informações pontuais os obter os dados pode ter uma defasagem de até 30 dias. Isso decorre do banco de dados utilizado para extrair as informações do Sisbr.

Apesar da defasagem de informações, a Agenda Negocial consiste em uma plataforma de alta relevância para a organização das atividades de relacionamento nas cooperativas singulares, sendo a principal plataforma de registro do relacionamento com cooperados em 14 das 15 cooperativas singulares do sistema regional Sicoob Unicoob.

Entre suas principais funcionalidades, destaca-se a Agenda do Dia. Através desse menu o colaborador tem acesso às atividades que devem ser realizadas no dia, como por exemplo, os agendamentos ou reagendamentos de contato que o

usuário realizou, gatilhos automáticos (seguros a vencer, aniversários etc.) e prospecção de campanhas. Os gatilhos automáticos são como insights que servem para direcionar a conversa durante um contato entre a agência e o cooperado. Alguns exemplos:

- Sem movimentação há mais de 45 dias: apresenta os cooperados que não estão movimentando a conta corrente para que o gerente entre em contato se colocando à disposição com a intenção de entender se existe algum problema e incentivar o cooperado a voltar a utilizar sua conta corrente.
- Aniversário de Associação: exhibe os cooperados que estão comemorando 1 ou mais anos de associação na cooperativa para que o gerente faça um contato de relacionamento, apresentando os novos produtos disponíveis ou no simples intuito de verificar se o cooperado tem alguma necessidade.
- Inadimplência: Lista os cooperados com algum tipo de dívida vencida na cooperativa, objetivando um contato de negociação entre a agência e o cooperado.

Já as campanhas são formadas por listas inteligentes de cooperados propensos à adesão de produtos ou serviços que está em foco para ser comercializado naquele período (semana/mês) conforme estratégia da cooperativa.

Também merece destaque a funcionalidade Calendário de Tarefas – Esse menu possibilita o filtro e acompanhamento das ações agendadas, abertas ou finalizadas, período, status, núcleos, categorias desejadas e descrição da tarefa e pode ser visualizado em formato de lista ou calendário interativo.

Outra funcionalidade relevante é denominada prospect, cujo objetivo é registrar o contato realizado com potenciais cooperados, inserindo nome, CPF e telefone para contato (data/prospecção de produtos ou abertura de conta). Também é possível através do filtro realizar pesquisas por data de prospecção e ver anotações registrada no histórico de conversas.

No menu relatórios apresenta 2 tipos de relatórios: Sendo relatórios de contatos de cooperados, contatos já realizados e contatos futuros e prospecto de forma sintética e analítica com comentários e com registro de contato em Excel ou PDF, com filtro selecionado. Sendo relatórios de contatos de campanhas

ativas/inativas, de forma sintética e analítica com comentários e com registro de contato em Excel ou PDF, com filtro selecionado.

A plataforma Agenda Negocial também possui uma aba exclusiva para a gestão das campanhas e ações comerciais das cooperativas singulares, o que auxilia as equipes de produtos, crédito e, principalmente os dirigentes em analisar o engajamento dos colaboradores comerciais. Este menu permite a criação e edição de novas campanhas, bem como a gestão e acompanhamento de cada ponto de atendimento ou gerente.

Além disso, respeitando os critérios do modelo informado na ferramenta, uma lista de cooperados propensos a ações comerciais podem ser anexados na plataforma, direcionando a ação dos agentes comerciais da cooperativa e segmentando o público-alvo para atuação das ofertas. As campanhas ativas aparecerão no dia seguinte na aba “Agenda do Dia” dos Gerentes de Relacionamento ou Assistente.

O menu cooperados permite a busca de cooperados de forma personalizada, através de filtros, após selecionar os filtros, serão mostradas as informações dos cooperados de forma detalhada como: Dados pessoais (data de nascimento, telefone, renda, gerente, núcleo, sócios da empresa, etc); Campanhas ativas; Produtos que o cooperado possui; Cesta de produtos ativos ou não; Informações do Serasa.

Ao acessar o perfil de cooperados, é apresentada uma recomendação de produtos gerada via Inteligência Artificial. Essa recomendação é atualizada de forma automática pelo sistema para todos cooperados. A tecnologia realiza a leitura e mapeamento do perfil do cooperado e, de acordo com os resultados obtidos, apresenta uma lista ordenada dos melhores produtos a serem ofertados.

Isso possibilita aos colaboradores otimizarem o seu atendimento ativamente, proporciona mais produtividade e assertividade nas vendas. Abaixo, destacamos o painel de produtos com visualização detalhada:

- a) Conta corrente: saldo em conta corrente, data da última movimentação, nome e valor do pacote de tarifas, limite cheque especial/conta garantida (D-3);
- b) Cartões: limite atribuído no cartão de crédito, produto, situação da conta cartão, limite utilizado e pontos acumulados;

- c) Consórcios: Ramo, grupo, cota, valor do bem, valor da parcela, valor pago, quantidade de parcelas pagas e parcelas a quitar, data da aquisição do consórcio, parcelas atrasadas;
- d) Seguros: Ramo, número da proposta, início e fim de vigência, seguradora;
- e) Investimentos: Considera-se as modalidades RDC E LCA, com a informação da data da aplicação, vencimento, valor aplicado, % índice, e saldo;
- f) Sipag: quantidade e volume de transações dos últimos 6 meses (geral ou por bandeira);
- g) Limites Contratados na Cooperativa (CLS): data de vigência, status, valor do limite concedido, implantado e disponível;
- h) Margem de contribuição do cooperado;
- i) Histórico de Contatos: Armazena todos os contatos realizados com o cooperado. Em caso de férias ou licença do usuário, um substituto consegue visualizar o histórico de atendimento com o cooperado.

3.1.2 Gestão Comercial

O Gestão Comercial, por sua vez, se constitui na ferramenta de CRM sistêmica do Sicoob. O sistema Sicoob é composto por Cooperativas Singulares, Cooperativas Centrais e Centro Cooperativo Sicoob (CCS). Considera-se sistêmicas as soluções desenvolvidas pelo CCS, cuja aplicação se estende a nível nacional, visando padronização, segurança e ganhos de escala.

A gestão comercial emerge como uma solução integral para cooperativas, concentrando-se na otimização do relacionamento com os cooperados, na prospecção e ativação de produtos, bem como na administração eficiente das carteiras de associados, tudo centralizado em uma plataforma única.

Por ser uma plataforma sistêmica, isto é, integrada diretamente com o Sisbr, o Gestão Comercial apresenta dos dados de produtos e serviços e indicadores em tempo real, de forma online, diferentemente da Agenda Negocial que possui dias de defasagem.

No âmbito da gestão comercial, é possível segmentar os cooperados de um determinado ponto de atendimento em carteiras, utilizando cálculos baseados no faturamento ou na renda do associado. Esta abordagem facilita a

personalização do atendimento, adequando-se às necessidades específicas de cada grupo.

Além da funcionalidade de encarteiramento, o sistema oferece indicadores abrangentes de todos os produtos, revelando se um associado mantém uma relação de fidelidade com a cooperativa. Essas informações proporcionam clareza ao atendente durante visitas, identificando quais produtos podem ser oferecidos com maior probabilidade de aceitação. Adicionalmente, o sistema disponibiliza dashboards intuitivos para monitorar cada produto individualmente, fornecendo dados analíticos cruciais para processos decisórios e análise de carteira.

Por fim, o sistema facilita o agendamento de contatos e visitas aos cooperados, bem como prospecções futuras, através de um calendário integrado. Essa funcionalidade contribui para a organização eficaz das interações, garantindo um acompanhamento estruturado e fortalecendo os laços com os cooperados ao longo do tempo.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

3.2.1 Relevância das Plataformas para as Atividades Comerciais

As duas plataformas trazem informações relevantes ao negócio da Cooperativa como um todo, como gestão de carteira, informações de fidelização do cooperados, agendamentos de contatos e prospecções futuras. A seguir vamos pontuar informações de vantagens entre um sistema e outro.

3.2.2 Comparativo

A primeira etapa do plano de implementação é o detalhamento das funcionalidades de ambos os sistemas, Agenda Negocial e Painel Comercial. Essa atividade consiste em realizar a navegação pelas ferramentas utilizando as funcionalidades disponíveis em cada uma delas e listando seus usos, benefícios e limitações se houverem.

Para ampliar o nível de detalhamento e simplificar a visualização das funcionalidades para tomada de decisão, foi elaborado o quadro comparativo abaixo:

QUADRO 1 - Comparativo entre as funcionalidades das plataformas Agenda Negocial e Painel Comercial

| Funcionalidade | Agenda Negocial | Gestão Comercial |
|--|------------------------|-------------------------|
| Agendamentos de contatos | SIM | SIM |
| Agendar compromissos de Seguros | SIM | SIM |
| Agendar Tarefas em geral | SIM | SIM |
| Aplicativo para aparelho móvel (IOS ou Android) | SIM | NÃO |
| Argumentos de Vendas por Produto | SIM | NÃO |
| Cadastrar campanhas à partir de uma base externa (lista inteligente de prospecção) por produto, com data de início e fim | SIM | NÃO |
| Campanhas - Contatos indicados com a base de propensos às Campanhas de Vendas | SIM | NÃO |
| Carteirização de cooperados (movimentação de cooperados entre gerentes, pontos de atendimentos) | NÃO | SIM |
| Chatbot Alice | NÃO | SIM |
| Compartilhar tarefas com outro gerente da mesma agência (por carteira) | SIM | NÃO |
| Configurar limite de contatos que aparecerão, por dia, no menu dos colaboradores | SIM | NÃO |
| Configurar quais produtos aparecerão na cesta de produtos para comercialização | SIM | NÃO |
| Consórcios: Data da aquisição do consórcio | SIM | SIM |

(continua)

(continua)

| | | |
|--|-----|-----|
| Consórcios: Quantidade parcelas pagas, à quitar e atrasadas | SIM | NÃO |
| Consórcios: Ramo, Grupo, Cota | SIM | SIM |
| Consórcios: Valores (do bem, da parcela, pago) | SIM | SIM |
| Criação e acompanhamento de eventos (assembléias, encontro de delegados e outros) | SIM | NÃO |
| Delegar tarefas à outros colaboradores | SIM | NÃO |
| Editar dados da campanha (vigência, base, produto, título, etc) | SIM | NÃO |
| Filtrar ações agendadas, abertas ou finalizadas por período, status ou núcleo (carteira) | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados Ativos/Inativos | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados contatados ou não nos últimos 60 dias | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados e criar campanha com base nos critérios escolhidos | SIM | NÃO |
| Filtrar cooperados por CNAE | SIM | NÃO |
| Filtrar cooperados por CPF/CNPJ | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados por Data Atualização de Renda | SIM | NÃO |
| Filtrar cooperados por data de associação | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados por Gerente | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados por Idade | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados por Nome | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados por Núcleo/Carteira | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados por posse de produto (possui ou não possui) | SIM | SIM |

(continua)

| | | |
|--|------------------------|-------------------------|
| Filtrar cooperados por quantidade de dias utilizando o cheque especial | SIM | NÃO |
| Filtrar cooperados por quantidade de produtos | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados por Renda | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados por Risco | SIM | SIM |
| Funcionalidade | Agenda Negocial | Gestão Comercial |
| Filtrar cooperados por Tipo de Pessoa | SIM | SIM |
| Filtrar cooperados Produtores Rurais/Delegados/Conselho | SIM | NÃO |
| Gatilhos Automáticos (aniversário de idade do cooperado e de associação, conta sem movimentação a inativar, inadimplência, limites seguros e aplicações à vencer, sócio de empresa PJ sem capital integralizado, etc.) | SIM | SIM |
| Giro de carteira | SIM | SIM |
| Histórico de contatos feitos com o cooperado | SIM | SIM |
| Indicação de venda ou não de produtos (com quantidade e valor) no Histórico de Contatos | SIM | SIM |
| Informações atualizadas de maneira online (D-0) | NÃO | SIM |
| Informações da Conta Corrente - Data da última movimentação | SIM | SIM |
| Informações da Conta Corrente - Limite Cheque Especial | SIM | SIM |
| Informações da Conta Corrente - Número da Conta | SIM | SIM |
| Informações da Conta Corrente - Pacote de Tarifas | SIM | SIM |
| Informações da Conta Corrente - Saldo | SIM | SIM |

(continua)

| | | |
|--|-----|-----|
| Informações da Margem de Contribuição (Receita, Despesa e Resultado) | SIM | SIM |
| Informações de Adquirência Sipag - Demonstração da variação mensal do volume faturado pelo cooperado | SIM | SIM |
| Informações de Adquirência Sipag - Receita Líquida que o cooperado trouxe na operação no último mês | SIM | NÃO |
| Informações de Adquirência Sipag - Volume, quantidade e média de vendas por bandeira e por mês (últimos 6 meses) | SIM | NÃO |
| Informações de Aplicações em Depósito à Prazo - Modalidade | SIM | SIM |
| Informações de Aplicações em Depósito à Prazo - Data de aplicação e de vencimento | SIM | SIM |
| Informações de Aplicações em Depósito à Prazo - Taxa | SIM | SIM |
| Informações de Aplicações em Depósito à Prazo - Valor de Aplicação e Saldo | SIM | SIM |
| Informações de Cartão - Estado da conta cartão (ativo, bloqueado, cancelado, etc) | SIM | SIM |
| Informações de Cartão - Limites (atribuído e utilizado) | SIM | SIM |
| Informações de Cartão - Produto - Tipo de plástico (Clássico, Gold, Platinum, Black, etc) | SIM | SIM |
| Informações do Capital - Saldo e Extrato | SIM | SIM |
| Inteligência Artificial - Recomendação de produtos com base no perfil do Cooperado | SIM | SIM |
| Limites de Crédito: data de vigência, status, valor do limite concedido, implantado e disponível | SIM | SIM |

(conclusão)

| | | |
|---|-----|-----|
| Listas inteligentes | NÃO | SIM |
| Notificações de tarefas agendadas na lateral inferior direita do computador | SIM | NÃO |
| Pop-Up com as campanhas do mês | SIM | NÃO |
| Prospect - cadastrar prospectos individualmente | SIM | NÃO |
| Prospect - cadastrar prospectos massivo (importação de planilha excel) | SIM | NÃO |
| Prospect - consultar prospectos | SIM | NÃO |
| Reagendamentos de contatos | SIM | SIM |
| Relatório de contatos já realizados ou futuros com cooperados ou prospectos (por agência ou da cooperativa toda) formato: excel, pdf. | SIM | SIM |
| Relatório de contatos realizados em campanhas ativas ou inativas (por agência ou da cooperativa toda) formato: excel, pdf. | SIM | NÃO |
| Resultado da carteira (por produto) | NÃO | SIM |

Fonte: Autor (2024).

Dentre as 72 funcionalidades mapeadas, a Agenda Negocial possui 68 itens ativos, ao passo que o Painel Comercial possui 49 funcionalidades em funcionamento. Em que pese esta diferença, é preciso destacar que as funcionalidades de maior utilização e relevância para o negócio estão disponíveis em ambos os sistemas.

A Agenda Negocial, por se tratar de um sistema com desenvolvimento local, isto é, conduzido por uma equipe com menor fila de demandas e alinhada diretamente com a área de negócios, mostrou notável evolução de

funcionalidades complementares que tornaram a sua utilização mais sofisticada e personalizada conforme demandas sugeridas pelas cooperativas singulares.

Apesar destas evoluções, limitações de infraestrutura no banco de dados não permitiram que o tempo de atualização dos dados ocorresse em tempo real, fator de destaque do Painel Comercial, considerando o seu desenvolvimento a nível nacional, conduzido pelo CCS. Este é justamente um dos fatores diferenciais do Painel Comercial, considerando que a atualização imediata das principais informações proporciona uma melhoria das rotinas de atendimento nas cooperativas.

Outro ponto preponderante a ser considerado consiste na estratégia adotada pelas cooperativas da Central Unicoob, mediante a decisões adotadas pelo Conselho de Administração, nas quais objetiva-se a adesão e migração para as estratégias e ferramentas sistêmicas fornecidas pelo CCS. Esta tomada de decisão visa reduzir sobreamentos para aumentar a eficiência e reduzir custos.

Neste contexto, a Agenda Negocial se enquadra como uma ferramenta de desenvolvimento local, sendo que existe uma ferramenta semelhante sistêmica, ou seja, se enquadra na premissa de sobreamento. Além disso, desde o desenvolvimento, a Agenda Negocial já teve um investimento acumulado de aproximadamente 934 mil de reais, havendo um custo mensal de aproximadamente R\$10 mil reais com despesas de manutenção.

3.2.3 Tomada De Decisão

A partir dos indicativos acima, sugere-se a adesão da plataforma Gestão Comercial como novo padrão de CRM para as singulares da Central Unicoob. Destaca-se como fatores preponderantes a integração sistêmica, alinhamento com o CCS e vantagem do tempo imediato de atualização dos dados.

Também se considerou a possibilidade de evoluções das funcionalidades ainda não disponíveis no Painel Comercial como próximos passos para tornar o sistema mais robusto e sofisticado.

3.3 PESQUISA DE MERCADO

De acordo com LAUDON e LAUDON (1999), um Sistema de Informação é um conjunto de componentes que se conectam buscando coletar, processar, armazenar e distribuir informação para facilitar a coordenação, o controle, a análise, a visualização e o processo decisório em empresas e outras organizações. Os sistemas de informação transformam a informação em uma forma utilizável para a coordenação de fluxo de trabalho de uma empresa, auxiliando empregados ou gerentes a tomar decisões, analisar, visualizar e desenvolver negócios de forma mais ágil e segura.

Nas cooperados do Sicoob, o SISBR é o software gerenciador das operações das rotinas diárias da maioria das cooperativas de crédito. O software é um conjunto de aplicativos que efetua o controle administrativo e financeiro das cooperativas de crédito, unificando o cadastro das modalidades de captação, crédito e cobrança. Tem entre seus objetivos a padronização de históricos de lançamentos, eventos e lançamentos contábeis e a diminuição de custos com o pessoal de TI (Tecnologia em Informática) das cooperativas. Em desenvolvimento ainda, e que se pretende verificar neste estudo é a implantação de um CRM dentro da própria plataforma para deixar de usar uma plataforma paralela para esta função.

Cada instituição possui seus próprios sistemas e softwares utilizados para desenvolver suas rotinas diárias e efetuar seus negócios. Na pesquisa feita identificamos os seguintes softwares como sendo os mais utilizados pelas instituições financeiras.

3.3.1 SAP (System Analysis Program Development):

É um dos líderes mundiais de desenvolvimento de softwares para gerenciamento de processos de negócios, criando soluções que facilitam o processamento efetivo de dados e o fluxo de informações entre as organizações. Com ele é possível desenvolver ferramentas de finanças e riscos que facilita as instituições a manter o compliance, reduzir os riscos e gerenciar o desempenho financeiro para controlar os custos. Usando dados e funções analíticas avançadas, os bancos podem obter mais insights e controle financeiro por meio de um fechamento mais rápido e em conformidade. Esse sistema compila a

gestão de desempenho financeiro, gestão de instrumentos financeiros, gestão de risco e gerenciamento de dados.

3.3.2 Salesforce

Considerado um dos líderes do setor, o Salesforce oferece uma plataforma abrangente que abarca vendas, marketing, atendimento ao cliente e análises. Sua flexibilidade e escalabilidade tornam-no uma escolha popular para empresas de todos os tamanhos.

3.3.3 HubSpot

Famoso por seu enfoque no inbound marketing, o HubSpot oferece uma suíte completa de ferramentas para automação de marketing, vendas e atendimento ao cliente. Sua interface intuitiva e integração holística são atrativos para empresas que buscam consolidar suas operações.

3.3.4 Microsoft Dynamics 365

Integrado ao ecossistema Microsoft, o Dynamics 365 oferece soluções abrangentes para vendas, atendimento ao cliente, operações e marketing. Sua interoperabilidade com outras ferramentas da Microsoft é uma vantagem significativa para organizações que já utilizam essas tecnologias.

3.3.5 Oracle CX Cloud:

Parte da suíte Oracle Cloud, o CX Cloud oferece soluções integradas para vendas, marketing, comércio e atendimento ao cliente. Sua abordagem baseada em dados e inteligência artificial proporciona insights valiosos para melhorar o relacionamento com o cliente.

O quadro abaixo traz um breve resumo das soluções de mercado acima elencadas nas categorias tempo de implementação, modo de acesso, experiência do usuário, portfólio de soluções complementares, flexibilidade e custo (preço), visando facilitar a análise comparativa:

QUADRO 2 - Breve resumo

| | SAP | Salesforce | HubSpot | Microsoft Dynamics 365 | Oracle CX Cloud |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------------------|------------------------|
| Tempo de Implementação | Médio / Longo | Rápido / Médio | Rápido | Médio | Médio |
| Acesso e Atualizações | Nuvem e VPN | Nuvem | Nuvem | Nuvem | Nuvem |
| Experiência do Usuário | Médio / Difícil | Fácil | Fácil | Fácil / Médio | Fácil / Médio |
| Portfólio de Soluções Complementares | Amplo | Médio | Pequeno | Pequeno | Amplo |
| Flexibilidade | Alta | Média | Baixa | Média | Alta |
| Custo (Preço) | Alto | Alto | Acessível | Médio | Médio |

Fonte: Autor (2024)

No cenário empresarial contemporâneo, onde a competitividade e a busca pela fidelização do cliente são imperativos, as organizações têm adotado estratégias inovadoras para otimizar suas relações comerciais. Nesse contexto, os sistemas de CRM (Customer Relationship Management), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, emergem como poderosas ferramentas capazes de revolucionar a maneira como as empresas compreendem, interagem e mantêm seus clientes.

O termo CRM transcende a mera sigla e representa um conjunto de práticas, tecnologias e filosofias destinadas a aprimorar a experiência do cliente ao longo de toda a jornada de compra. Seja em um ambiente B2B (*business-to-business*) ou B2C (*business-to-consumer*), os sistemas CRM têm se mostrado cruciais para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios, atuando como catalisadores na construção de relacionamentos sólidos e duradouros.

O mercado de CRM (Customer Relationship Management) é diversificado e oferece uma ampla gama de soluções para atender às diversas necessidades das empresas.

As opções listadas acima são as mais utilizadas pelo mercado dentre uma gama bastante diversa. Cada organização deve avaliar as suas necessidades específicas para escolha da ferramenta mais adequada e que trará melhor custo-benefício frente aos seus objetivos. Além disso, a escolha do CRM deve visar a

maximização dos resultados, aprimoramento do relacionamento com o cliente e no crescimento dos negócios.

3.4 PLANO DE ADESÃO E MIGRAÇÃO

A partir da tomada de decisão para definição do Gestão Comercial como a ferramenta de CRM das cooperativas singulares do sistema Sicoob Central Unicoob, existe a necessidade de estabelecer um plano de transição para efetivação da mudança.

A implementação de projetos de serviços de Tecnologia da Informação (TI) é de caráter temporário, possuindo datas de início e término predefinidas e sendo encerrada quando as metas e objetivos correspondentes forem atingidos. Conforme destacado por Carvalho e Rabechini Jr. (2007), a gestão de projetos tem adquirido significativa importância nas empresas, especialmente aquelas que passam por processos de transformação. Essas organizações buscam se estruturar para proporcionar respostas eficazes e ágeis às demandas do ambiente externo e interno.

Um gerenciamento de projetos de sucesso requer o preenchimento da lacuna entre a visão da empresa e seus projetos, explica Patah (2004). Esta é a maneira pela qual as estruturas de projetos, tais como o PMO (Project Management Office), estrutura que aplica os conceitos de gerenciamento de projetos dentro de uma empresa, podem ajudar a gerar resultados planejados na estratégia da mesma, através do gerenciamento de projetos. A Central Unicoob possui estrutura de PMO estabelecida, sendo a abertura de um projeto para apoiar na transição o primeiro passo para iniciar efetivamente a adesão a nova plataforma.

O PMO também possui a atribuição de realizar pontos de controle e estabelecer um cronograma para as demais etapas. O acompanhamento e atualização das ações contribui para uma maior sinergia entre as áreas participantes e contribui para que as entregas sejam realizadas no prazo estabelecido.

A Diretoria Executiva desempenha um papel crucial na implantação bem-sucedida de um projeto que envolve tecnologia aplicada ao negócio, exercendo

diversas responsabilidades ao longo do processo. É importante que ocorra o aval das diretorias executivas das cooperativas singulares que compõe a Central Unicoob, visando definição da estratégia de utilização da plataforma, engajamento dos colaboradores administrativos e comerciais e monitoramento do desempenho.

Vencida as etapas de formalização do projeto e alinhamento com as diretorias executivas, é possível avançarmos em aspectos práticos para implementação e adesão do novo sistema, no qual detalhamos a seguir.

3.4.1 Plano De Comunicação

De acordo com a sexta edição do PMBOK (PMI, 2017), a comunicação exerce um papel central para condução assertiva de um projeto, sendo apontada como uma das áreas de conhecimento imprescindíveis para compor a equipe responsável pelo gerenciamento do projeto. O gerenciamento de comunicação inclui todos os processos necessários para garantir que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

Em termos de comunicação interna, uma boa prática consiste na comunicação clara e antecipada da mudança. Isso proporciona maior tempo de reflexão sobre a transição necessária e viabiliza a execução de das etapas técnicas necessárias com o tempo hábil.

É necessário que a comunicação ocorra em canais múltiplos, visando ampliar o alcance do conteúdo a ser divulgado. No contexto das cooperativas vinculadas ao sistema Unicoob, todas as singulares contam com apoio de especialistas em comunicação, membros da área de Comunicação, Eventos e Marketing (CME). A Central também disponibiliza uma importante amplitude de canais, como intranet, caixa de e-mail, boletins diários, além de documentos oficiais, como cartas administrativas.

Outro aspecto importante consiste na definição de pontos focais nas cooperativas singulares a respeito da nova plataforma. Esta definição permite clareza aos demais usuários durante as necessidades de suporte e reporte a incidentes. Cabe ao ponto focal ser um elo entre as equipes de atendimento junto

a Central e CCS, além do papel de especialista local junto a respectiva diretoria executiva.

Em termos de comunicação prática, é recomendável que os conteúdos de divulgação contendam os benefícios e razões para a transição, visando conscientização e mobilização dos colaboradores em prol a adesão. A clareza no conteúdo contribui para assimilação e resiliência dos desafios a serem enfrentados durante a fase de transição.

3.4.2 Planejamento de dados

Considerando que o objetivo principal do projeto consiste na descontinuidade da Agenda Negocial em prol da utilização da plataforma Gestão Comercial, é necessário estabelecer alguns pontos de controle a respeito das informações que atualmente estão disponíveis na Agenda Negocial. Esta ação tem como objetivo minimizar a continuidade de acessos legados a plataforma a ser descontinuada, algo que contribuiria para uma dificuldade na utilização na íntegra da nova plataforma.

No presente trabalho, considerando que o objetivo proposto não se dedica a detalhar os aspectos diretos de tecnologia da informação, programação e uso de banco de dados, partiremos da premissa que estes pontos, além da legislação pertinente (LGPD e afins) estão organizados pelo CCS.

Contudo, é preciso estabelecer uma ação prática de transferência dos dados e históricos inseridos pelos colaboradores na Agenda Negocial junto ao Gestão Comercial, visando que não haja perda das informações construídas ao longo dos anos de utilização da plataforma a ser descontinuada.

Por fim, é preciso implementar um plano de backup, visando garantir que todos os dados estejam devidamente salvos antes, durante e depois da transição. A relevância do backup é ainda maior numa instituição financeira, considerando a recorrência de ouvidorias exigidas pelos reguladores.

3.4.3 Treinamentos e capacitações

Considerando a amplitude de utilização da ferramenta, isto é, suas funcionalidades são aplicáveis tanto a colaboradores com funções

administrativas, quanto funções comerciais, a necessidade de treinamento e capacitações aos usuários é um aspecto prático fundamental para aplicação.

O sistema Sicoob conta com uma plataforma de Universidade Corporativa, chamada Sicoob Universidade, onde os principais cursos e trilhas de aprendizagem são disponibilizadas para acesso de toda a rede de colaboradores. É justamente nesta plataforma que ocorre o início das ações de capacitação sobre o tema.

Em conjunto com a área de gestão de pessoas, será feita a atribuição das trilhas relacionadas ao novo sistema, permitindo que os colaboradores iniciem a sua familiarização teórica com o novo módulo, recebendo um treinamento uniforme e disponível para consulta sempre que necessário.

Considerando a importância do tema e sua aplicabilidade, recomenda-se a realização de treinamentos presenciais ou virtuais de forma síncrona, permitindo uma maior interação entre o instrutor, visando ampliar o conhecimento dos usuários.

3.4.4 Controle de acessos

Visando a segurança sistêmica do sistema como um todo e também aos associados que utilizam esse serviço é de extrema importância realizar o controle de acesso sistêmica, com fatores de autenticação reduzindo o risco de fraudes externas e vazamento de dados.

Hoje todo o acesso dos colaboradores do Sicoob se dá por um único sistema (SISBR) que é controlado pela Confederação do Sicoob, e dentro desse acesso são criados diversos níveis de acesso, permitindo de acordo com o cargo do usuário um nível de acesso permitido ou não, gerando um maior controle sobre os usuários que utilizam esse serviço.

Considerando que o objetivo principal do projeto consiste na descontinuidade da Agenda Negocial em prol da utilização da plataforma Gestão Comercial, que é utilizada dentro da plataforma do SISBR, plataforma que é gerida pela Confederação e controlada pela mesma em níveis de acessos, dessa forma, o sistema já está amparado em controle de acessos por níveis de cargos e etc.

3.4.5 Pesquisa de satisfação

A realização de uma pesquisa de satisfação sobre a utilização de um CRM é uma prática crucial para organizações que buscam aprimorar seu relacionamento com clientes e otimizar processos internos. A importância de uma pesquisa de satisfação nesse contexto pode ser destacada pelos seguintes aspectos:

a) Avaliação da Efetividade do CRM:

A pesquisa permite que a empresa avalie a eficácia do sistema CRM em atender às necessidades específicas da organização. É possível identificar se o CRM está sendo utilizado de maneira adequada, se os funcionários compreendem suas funcionalidades e se ele contribui para a melhoria dos processos internos.

b) Feedback dos Usuários:

A opinião dos usuários que interagem diariamente com o CRM é valiosa. A pesquisa fornece insights sobre a experiência deles, identificando possíveis obstáculos, dificuldades ou pontos de melhoria na utilização da ferramenta. O feedback dos usuários contribui para ajustes e personalizações no CRM, garantindo que ele esteja alinhado com as necessidades operacionais da empresa.

c) Identificação de Gargalos e Desafios:

A pesquisa de satisfação ajuda a identificar eventuais gargalos ou desafios na implementação e uso do CRM. Pode revelar problemas de integração com outros sistemas, falta de treinamento adequado, ou mesmo questões relacionadas à usabilidade da plataforma.

d) Tomada de Decisões Estratégicas:

Os resultados da pesquisa oferecem informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas relacionadas à manutenção, atualização ou substituição do CRM. Baseando-se no feedback dos usuários, as empresas

podem direcionar investimentos de maneira mais eficiente, garantindo um alinhamento mais preciso com os objetivos organizacionais.

e) Monitoramento Contínuo:

Uma pesquisa de satisfação não deve ser vista como um evento único. Ela estabelece a base para um monitoramento contínuo da eficácia do CRM ao longo do tempo. A constante avaliação e ajuste garantem que o sistema permaneça relevante e continue a atender às necessidades dinâmicas da empresa.

Em resumo, uma pesquisa de satisfação sobre a utilização de um CRM é uma ferramenta estratégica que fornece informações valiosas para aprimorar o uso da tecnologia, melhorar a eficiência operacional e garantir uma experiência positiva tanto para os colaboradores quanto para os clientes.

3.5 ACOMPANHAMENTO E MELHORIAS

Visando planejar passos futuros e melhorar a jornada de utilização da nova ferramenta, é necessário pensar em melhorias e pontos de acompanhamento, que possam integrar as equipes de negócios e desenvolvimento em prol de ajustes necessários para a melhoria contínua da plataforma.

3.5.1 Melhorias a serem desenvolvidas

Com base na identificação das funções que ainda não existem na plataforma Gestão Comercial com funcionalidades disponíveis na Agenda Negocial listamos algumas funcionalidades como sugestão para implantação na plataforma de Gestão Comercial:

- a) Aplicativo para aparelho móvel (IOS ou Android); Argumentos de Vendas por Produto;
- b) Cadastrar campanhas a partir de uma base externa (lista inteligente de prospecção) por produto, com data de início e fim;

- c) Contatos indicados com a base de propensos às Campanhas de Vendas;
- d) Compartilhar tarefas com outro gerente da mesma agência (por carteira);
- e) Configurar limite de contatos que aparecerão, por dia, no menu dos colaboradores;
- f) Configurar quais produtos aparecerão na cesta de produtos para comercialização;
- g) Consórcios: Quantidade parcelas pagas, a quitar e atrasadas;
- h) Criação e acompanhamento de eventos (assembleias, encontro de delegados e outros); delegar tarefas a outros colaboradores; Editar dados da campanha (vigência, base, produto, título, etc.); Filtrar cooperados e criar campanha com base nos critérios escolhidos; Filtrar cooperados por Data Atualização de Renda; Filtrar cooperados por quantidade de dias utilizando o cheque especial; Filtrar cooperados Produtores Rurais/Delegados/Conselho;
- i) Notificações de tarefas agendadas na lateral inferior direita do computador; Pop-Up com as campanhas do mês;
- j) Prospect - cadastrar prospectos individualmente; Prospect - cadastrar prospectos massivo (importação de planilha Excel); Prospect - consultar prospectos; Relatório de contatos realizados em campanhas ativas ou inativas (por agência ou da cooperativa toda) formato: Excel, PDF.

Tais pontos acima referem-se a pontos já existentes na plataforma atual (Agenda Negocial) que ainda não estão disponíveis no Gestão Comercial. Considerando os itens apresentados no comparativo, o desenvolvimento de soluções que possam unir o melhor das duas plataformas se apresenta como um ponto de partida lógico nos critérios de escolha para priorização nas filas de desenvolvimento da área de tecnologia. Não obstante, novas sugestões serão adicionadas conforme evolução da utilização.

3.5.2 Pontos de Acompanhamento

A seguir, listamos funcionalidades de suma importância para acompanhamento dos agentes que utilizarão a plataforma, sobretudo gestores, visando analisar a evolução dos indicadores e relatórios disponíveis no sistema:

- a) Realizar acompanhamento da satisfação, das reclamações e sugestões de melhorias da ferramenta para ela ficar adequada e o melhor possível para atender as necessidades e reduzir a morosidade dos processos operacionais dos colaboradores que iram usar diariamente a plataforma. Será disponibilizado relatório de utilização e implantação de indicadores;
- b) Dados compartilhados pelo *Open Finance*;
- c) Últimas atualizações (por associado);
- d) Atendimentos digitais;
- e) Visualização do índice de aproveitamento de produtos;
- f) Repactuação Nos submenus 'Operações de Crédito' e 'Histórico' é possível visualizar quais operações deram origem à operação de repactuação.
- g) Carteira de Investimentos (Conta Capital, LCA, LCI, RDC, DAP e Poupança, Tesouro Direto e Fundos de Investimentos)
- h) Listas inteligentes, verificação das listas em que o cooperado foi enquadrado devido a seu perfil, com base nos algoritmos da ferramenta.

Os itens acima permitem ao gestor uma tomada de decisão assertiva no ato do atendimento ou em uma análise mais ampla de sua carteira. Os treinamentos e boas-práticas passam pela disseminação destes indicadores por parte dos colaboradores que utilizarão o sistema em suas rotinas diárias.

3.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA

No presente trabalho, a natureza do problema objeto de análise tem uma característica relevante no que tange a análise de viabilidade econômica: não se

trata do desenvolvimento de uma nova solução, mas sim a decisão de adesão para duas ferramentas já desenvolvidas por suas respectivas equipes, ambas compondo a mesma organização.

Desta forma, a análise a seguir apresenta um foco nos itens que compõe o estudo de implantação e migração entre os sistemas, conduzidos pelas equipes que já atuam com a temática na Central e cooperativas singulares.

O quadro 2 apresenta o mapeamento:

QUADRO 3 - Análise de viabilidade econômica do projeto

| INVESTIMENTO | RECEITAS/BENEFÍCIOS | CUSTOS |
|---|---|--|
| 440 horas de estudo e análise do projeto | -Otimização de tempo nos processos operacionais - Redução de custos de horas operacionais. - Maior disponibilidade do colaborador para fazer negociações | Alocação de colaborador para executar os suportes acompanhar a ferramenta através de elaboração de relatório |
| R\$ 66.000,00 | - | R\$ 2.500,00 |
| 8 horas de treinamento dos colaboradores 16 horas do colaborador para aplicar o treinamento | -Capacitação para utilização da ferramenta. -Menor tempo com suporte de dúvidas. -Agilidade no atendimento ao cooperado. | Deslocamento dos colaboradores, alimentação, custos de oportunidades. |
| R\$ 3.700,00 | - | R\$ 1.500,00 |
| 176 horas operacionais para efetivar a migração | Redução de uso do servidor para armazenamento do sistema, trazendo agilidade nas demais funções. | A migração para um sistema mais completo e com menos defasagem na atualização das informações. |
| R\$ 120.000,00 | R\$ 60.000,00 | - |
| 250 horas para análise de melhoria nas funções da plataforma escolhida de acordo com as necessidades apresentadas no decorrer da utilização | -Otimização de tempo nos processos operacionais - Mais possibilidades de negócios -Diminuição de horas com a utilização de várias plataformas para acessar as informações | Custo de horas operacionais com colaboradores para implantar as funções solicitadas. |
| R\$ 87.000,00 | R\$ 5.000,00 | R\$ 15.000,00 |
| TOTAL R\$ 276.700,00 | R\$ 65.000,00 | R\$ 19.000,00 |

Fonte: Autor (2024)

Considerando que as horas dedicadas acima já fazem parte da rotina de colaboradores do sistema Sicoob, e sobretudo, da existência dos custos de manutenção e desenvolvimento da Agenda Negocial, a migração para o Gestão Comercial apresenta viabilidade financeira.

3.7 RESULTADOS ESPERADOS

Até então detalhamos os aspectos para tomada de decisão, análise de mercado, plano de transição e melhorias a serem implementadas na nova plataforma. A partir destas premissas e vencida a fase de implementação e treinamento dos colaboradores das singulares, são esperados os seguintes benefícios:

- a) Redução no prazo de atendimento aos cooperados;
- b) Maior satisfação dos cooperados;
- c) Melhor tomada de decisão por parte dos colaboradores;
- d) Ampliação da oferta de produtos e serviços;
- e) Redução de custos com manutenção de ferramentas;
- f) Redução das filas de desenvolvimento local da Central Unicoob.

Estes benefícios agregam valor para as estratégias de negócio e cumprimento do orçamento de resultado das cooperativas, considerando que o aumento de satisfação e redução dos prazos de atendimento, somados a oferta assertiva de produtos e serviços, tende a gerar mais negócios e aumentar a fidelização dos associados.

Paralelo a este aumento potencial de receita e cumprimento do propósito em atender os cooperados com qualidade, estima-se considerável redução de custos, que contribuem para um melhor resultado financeira na mesma proporção.

3.8 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS

Em um cenário inicial, a possibilidade de o Centro Cooperativo Sicoob (CCS) reduzir seu empenho na otimização do sistema, ou até mesmo desativar a

plataforma, poderia acarretar desafios significativos. A ausência de treinamento e suporte adequados tornaria complexa a execução de análises e a tomada de decisões por parte das cooperativas vinculadas ao sistema.

QUADRO 4 - Risco e Problemas Esperados

| Risco e Problemas Esperados | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Item | Risco | Solução |
| 1 | Redução no Foco de Melhoria Sistêmica | Devido uma redução de melhoria no sistema, as Cooperativas precisariam encontrar opções de forma manual a fim de possuir maior controle sobre os processos. |
| | | singulares para treinar os colaboradores das agências. |
| 4 | Falta de Suporte | Falta de suporte sistêmico pelo CCS, o qual dificultará as cooperativas em tomada de decisões, controles, análises e etc. |

Fonte: Autor (2024)

4. CONCLUSÃO

Desenvolver este estudo comparativo entre a ferramenta atual Agenda Negocial (Central Unicoob/PR disponibilizada para as singulares do estado do Paraná e Pará) e a Gestão Comercial (Centro Cooperativo Sicoob-CCS, disponibilizado para todo sistema nacional) nos permite entender que é imprescindível ter um CRM ágil e robusto para melhor gestão e acompanhamento das rotinas junto aos clientes (cooperados do sistema cooperativo) e usuários (Presidentes, Gestores, Colaboradores).

Contudo ao estudar as ferramentas, a Agenda Negocial desenvolvida apenas para uso regional gera algumas desvantagens se comparado ao uso da ferramenta Gestão Comercial, entre elas eventuais morosidades surgem para coleta de dados em razão da ferramenta precisar capturar informações em diversas plataformas não integrada a ela, custos elevados para manutenção de um sistema paralelo ao nacional, desperdício de tempo do colaborador para abordar dados do cooperado em mais de uma plataforma, e ainda algumas informações de produtos ou serviços com delay.

Após aplicação das fundamentações e comparativos o presente estudo acadêmico tem como propósito sugerir para os dirigentes e conselheiros a implementação do sistema de Gestão Comercial em razão deste já estar integrado no sistema nacional e as cooperativas já utilizarem esta base através da plataforma SISBR que tem todos dados armazenados, proporcionando ao colaborador maior agilidade e assertividade na coleta de dados, assim prestará um serviço de qualidade e precisão e agilidade junto ao cooperado, por ter as informações necessárias processada em tempo real.

E atuar aderindo nova plataforma de gestão, permitirá que a estratégia de posicionamento marca, e de planejamento para ciclos de 2 a 5 anos traga resultados mais eficiente com ganho de escala garantindo um resultado final mais satisfatório a todos os envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Cooperativismo de crédito cresce a passos largos no Brasil, Publicação de 13 de setembro de 2023 às 10:34. Acesso em: <<https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/716/noticia>>

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Fintechs, acessado às 12:32 de 12 de novembro de 2023. Acesso em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>>

BROWN, Stanley A.; CRM - Customer Relationship Management. São Paulo: Makron, 2001.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR R. Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria & Casos. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

desempenho relativo. 2009. 166 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. Sistemas de informação. 4. Ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

O'BRIEN, James A. Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho Superior. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus

REVISTA FORBES, Ranking de melhores bancos do mundo em 2023. Disponível em <<https://forbes.com.br/forbes-money/2023/04/melhores-bancos-do-mundo-sofisa-lidera-lista-no-brasil-em-2023/>>. Acesso em 20 de out. de 2023.

SICOOB – Sistema Cooperativista de Crédito Brasileiro. Disponível em: <<http://www.sicoob.com.br/site>>. Acesso em: 20 de out. de 2023.