UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIMARI CARINA MOTA

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

CURITIBA

2024

LUCIMARI CARINA MOTA

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
2024

RESUMO

Este projeto objetiva 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 deu na cooperativa de crédito Sicredi Integração PR/SC. A análise foi delimitada 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, elencamos o nosso associado, que é o Centro. No desenvolvimento desta iniciativa uniu-se gerentes de negócios que atuam diretamente com o mesmo sistema. Identificou-se que, para melhoria da 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 se estar convivendo com grande crescimento de bancos digitais e concorrentes que liberam de forma quase que imediata tal demanda. Sendo assim, este estudo visa reduzir o número de solicitações em sistema operacional ou até mesmo centralizar, em um 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, em média, um dia. Posteriormente, são abertas solicitações para inclusão do bem a ser financiado e se a taxa não estiver adequada, uma exceção de taxa solicitada. Em seguida é elaborado um dossiê com os documentos necessários, consultas aos sistemas de proteção ao crédito, dados do veículo, então, a proposta é cadastrada no sistema, o processo todo pode ocorrer em até 5 (cinco) 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 por outros atendimentos e visitas, levando 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 took place at the Sicredi Integração PR/SC credit cooperative. The analysis was limited to comprehensively map the lead time of some processes with the aim of understanding and improving the response time to the end consumer, which, in this context, we list as our partner, which is the Center. In developing this initiative, business managers who work directly with the same system came together. It was 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 they are dealing with a large number of growth of digital banks and competitors that release such demand almost immediately. Therefore, this study aims 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, on average, one day. Subsequently, requests are opened to include the asset to be financed and if the rate is not adequate, a fee exception is requested. 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 (five) days depending on the value and availability of others involved in the 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	13
TABELA 2 - VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR	13
TABELA 3 - INVESTIMENTOS E CUSTOS PARA VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR.....	14

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	5
1.2	OBJETIVOS	6
1.2.1	Objetivo Geral	6
1.2.2	Objetivos Específicos	6
1.3	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	7
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	11
3.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	11
3.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	11
3.3	RECURSOS	12
3.4	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	13
3.5	RESULTADOS ESPERADOS	15
3.6	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	16
4	CONCLUSÃO	18

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Neste trabalho será proposta a adequação no sistema, tendo como objetivo principal ajustar a eficiência operacional nas operações de crédito com intuito de agilizar os processos e liberações aos associados e minimizar o impacto e risco de perder a operação ou gerar insatisfação pela demora.

No segmento financeiro a sociedade vem enfrentando uma grande transição em relação às instituições financeiras, passando do modelo físico para o digital rapidamente, logo podemos considerar que este avanço tecnológico tem seus benefícios em relação a limites de créditos mais rápidos e autonomia do usuário.

Kotler; Kartajaya; Setiawan (2016) destaca o surgimento de uma nova era chamada de marketing 4.0. Ele discute que nesse momento as empresas encaram a revolução digital, no qual seus clientes são influenciados cada vez mais pelas opiniões sociais compartilhadas em comunidades online e surge um maior senso de inclusão e participação comunitária.

Este número vem crescendo a cada dia em que bancos digitais e plataformas são criadas. No entanto toda a tecnologia se faz presente, logo temos que considerar que uma agência física proporciona o relacionamento direto com o cliente ou associado. Pensando em entrega de expectativas e um bom atendimento, torna-se necessário um equilíbrio entre o digital e o humano.

Araújo e Cintra (2011) destacam que os bancos públicos exercem papel diferenciado e, entre outras funções, têm o papel de atuar na oferta anticíclica de crédito. Embora sejam bancos com viés social e, por vezes, atuem como agentes de políticas de estado, precisam ser competitivos em seus processos para fazer frente à forte concorrência do segmento.

Seguindo este raciocínio, será colocado em pauta uma problemática comum entre algumas cooperativas de crédito, direcionado às agências físicas, as quais apresentam uma lacuna que se trata, desde o início do contato onde ocorre o pedido de crédito até a sua liberação, em que os processos de crédito e formalísticas de produtos e serviços tem seu operacional moroso até a efetivação.

Foi mapeada a necessidade de um estudo e acompanhamento do tempo em que os processos ocorrem desde sua solicitação até a efetiva liberação, desta forma,

o intuito é otimizar a eficiência operacional das agências comerciais e deixar o dia a dia dos gestores de contas mais eficaz, considerando que este possui também outras funções diárias e objetivos a serem atingidos. Os processos operacionais que precisam ser seguidos acabam tornando o fluxo da proposta lenta, o que torna o tempo entre solicitação e finalização do processo longo.

Para que este projeto seja efetivo é determinante que a área ou setor de processos acompanhe este percurso desde a solicitação até a liberação. A ideia principal é elaborar um sistema mais integrado que otimize este processo e agilize a liberação, o que impactará na satisfação do consumidor final e possibilitará o gerente de contas a gerir sua carteira para fomentar o negócio.

No setor bancário, consideram-se como eficientes os bancos que aplicam a quantia correta de recursos para a conversão em produtos e serviços financeiros (MATIAS *et al.*, 2014). Atualmente o número de instituições cresce e a concorrência acompanha, embora as cooperativas andem na contramão dos bancos em relação a aberturas de agências. É importante salientar que a qualidade deve acompanhar este crescimento sendo assim, existe a necessidade de atuar neste projeto com intuito de melhoria operacional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

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

1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear todos os processos envolvidos em operações de crédito: desde o primeiro contato como 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 (como por exemplo emissão de consultas e relatórios que o próprio sistema já possui);

- Criar uma cédula de ciclo de crédito capaz de realizar a análise de operações sem interferência da central, porém com a mesma qualidade.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O objetivo ao medir e implementar este projeto dentro de uma agência, com intuito de ser mais eficiente nos processos, é reduzir 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, lhe oferecendo 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, visto 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.

Mais 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 de 19 pequenos produtores criaram a caixa rural em nova Petrópolis, estes imigrantes buscavam uma nova forma de organização econômica e cooperação solidária, a solução para os problemas econômicos causados pela concentração de capital.

Os Idealizadores e envolvidos enfrentaram muitos desafios, 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 formar instituições financeiras. Em 1995 houve a constituição do Banco Cooperativo Sicredi, e com o decorrer dos anos vem crescendo e expandindo com isto muitas agencias por todo o Brasil, várias fundações e forte expansão.

COOPERATIVA DE CRÉDITO - SICREDI INTEGRAÇÃO PR/SC, criada em 1988 na cidade da Lapa-PR, possui mais de 43 mil associados e 285 colaboradores a qual é ferramenta do nosso projeto 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 cliente e sim dono que tem direito de voto, decisões e aos resultados. Os recursos administrados ficam na própria comunidade sendo um ciclo virtuoso.

Hodiernamente, o Sistema tem parcerias internacionais, programas sociais, transformação digital e relacionamento composta por mais de 10 milhões de associado, 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 assim 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, o qual 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 da demora para análise de propostas de crédito pela área responsável, onde em alguns casos pode levar até 05 dias úteis para ser finalizado.

A dor maior dos gerentes é nesse prazo pois quando os associados solicitam o crédito, na maioria das vezes, são operações que possuem urgência, pois trata-se de investimentos realizados pelos cooperados para o desenvolvimento de sua atividade profissional.

O associado precisa de uma definição rápida para que possa realizar o negócio, como 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.

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, a qual é chamada de Net Promoter Score (NPS) e ao crescimento médio da Cooperativa de 20% a.a.

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 iniciante 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, onde 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. Considerando que atualmente 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, havendo 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. Para que isso deixe de acontecer, será necessário realizar uma gestão deste fluxo, então 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 de

modalidade de crédito) desde que o associado solicita o crédito 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 é 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 agencia 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 um 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, ou seja, toda a parte operacional será realizada pela área de serviços compartilhados, esta que não fica no atendimento ao público.

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 também o tempo de entrega entre a solicitação do crédito até a conclusão ao associado, conforme TABELA 1.

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

FONTE: Autora (2024).

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 a 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		

FONTE: Autora (2024).

TABELA 3 - 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, 13°, férias, plano de saúde.
TI/SOFTWARE	Ajuste sistema, integração		R\$ 3.000,00	Deslocamento agências, ajustes TI.
TOTAL			R\$ 53.850,00	

FONTE: Autora (2024).

A melhoria pode ser quantificada através de análises específicas, levando em consideração o aumento de eficiência operacional, 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, fidelização ao associado que centralizará 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.

Em conversa com gerentes gerais de agência estima-se que esta 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, considerando insignificante diante dos benefícios.

Com a nova estrutura os gerentes operacionais terão mais disponibilidade para se dedicar no planejamento estratégico, acompanhamento da equipe de gerente de negócios.

Após realização da análise, conclui-se que a implantação do projeto é viável e os benefícios esperados permitirão que a cooperativa atenda todos os associados de forma eficiente que a Cooperativa se mantenha competitiva no mercado, atendendo de forma mais eficiente as demandas dos seus associados.

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, que 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, as quais possuem um custo elevado, e que hoje são necessárias e obrigatórias, sejam reduzidas.

Toda a solução pretendida tem como principal objetivo, e reduzir custos, processos, ser eficaz e ágil, para que as operações de negócios, sempre estejam em

constante crescimento e que o associado continuamente disponha de um atendimento com excelência.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Observando todo o processo, pode-se perceber alguns problemas que serão enfrentados no decorrer desse trabalho:

- 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 pois o sistema será criado do “zero” e com isso pode passar despercebido pelo desenvolvedor algum item;
- Alto custo do sistema, pois será um sistema completo para facilitar o 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;
- Sistema irá passar por vários testes antes de iniciar nas 24 agências e depois disso uma agência será piloto para testar e verificar as funcionalidades e eventuais ajustes que será necessário realizar;
- Verificar empresas que desenvolvem esse tipo de sistema para realizar orçamentos e 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, nossa NPS, que é a avaliação de nossos associados em relação a nossa Cooperativa, irá aumentar, também vamos estar contribuindo com o desenvolvimento local onde aquela agencia está instalada e com a satisfação dos associados eles irão indicar novos associados a fazerem parte da nossa Cooperativa.

4 CONCLUSÃO

A conclusão foi dividida em 2 etapas para melhor compreensão, sendo primeira a pesquisa e identificação da necessidade de implantação de melhoria no sistema e posteriormente os benefícios que o projeto apresentará.

Este trabalho analisou a necessidade de um aperfeiçoamento na eficiência operacional dos sistemas de software utilizados na instituição, Cooperativa Sicredi, no âmbito de liberação de crédito e financiamentos. Primeiramente, buscamos entender o fluxo desde a solicitação realizada pelo associado até a efetivação e liberação. Entendemos que neste processo várias demandas tinham um tempo de entrega maior do que o apresentado pela concorrência, impactando na perda do negócio e consequentemente do correntista, vale ressaltar o tempo de atuação do gerente de negócios e a morosidade do processo. Então foi realizado uma análise para mensurar o *led time* do processo com o intuito de otimizar as demandas, beneficiando assim o associado e o dia do gestor de contas.

Na parte de pesquisa e desenvolvimento a área de processos e qualidade participou do dia a dia do gestor, utilizando uma agência piloto, conversas com gerentes de negócios de uma agência bem expressiva em demandas, também foi crucial analisar o pós-venda com os associados que tomaram créditos neste período que no item mencionado ficou evidente a insatisfação demora. Uma vez identificada a necessidade de uma melhoria as áreas de ciclo de crédito e de desenvolvimento de negócios realizaram um acompanhamento das solicitações para entender em quais ajustes e quais sistemas poderiam ser melhorados, alguns itens que foram analisados e identificados que devemos definir padrões de desempenho para a eficiência operacional, monitorar de forma a permitir a correção da rota.

Eficiência segundo Catelli (2001) é o processo pelo qual a empresa busca o melhor aproveitamento de seus recursos frente às saídas, eficiência refere-se ao método mais correto de exercer tais procedimentos. Pode-se definir como a razão entre os bens produzidos e os recursos consumidos.

Segundo, sobre os benefícios, analisando o impacto que esta demora traz ao resultado entende-se que mudanças contribuiriam financeiramente após a implantação pois o gerente de negócios dispõe de tempo para ir a visitas, realizar ofertas de produtos e serviços bem como chegar na agência e enviar as demandas de financiamento com maior agilidade na resposta e liberação. Hoje com a melhoria

da área e a centralização dos processos de algumas linhas de crédito por exemplo um crédito de antecipação de recebíveis leva em média 10 minutos para ser liberado antes desta melhoria o fluxo dos envolvidos poderia levar até um dia, sendo assim o impacto positivo de experiência com o associado é de extrema relevância. Considerando que além da satisfação também o gerente de negócios dispõe de tempo para realizar maior oferta e acompanhamento de outras demandas.

Sendo assim, vale intensificar as ações de treinamento, diretamente nos assuntos que repercutem a questão da melhoria do processo implantação e satisfação do associado e do gestor de negócios que por sua vez deixa o operacional para sistemas mais atualizados e para áreas específicas.

Sugere-se para pesquisas futuras o aumento da amostra a ser estudada bem como incluir mais produtos e demandas no processo e a aplicação de outros indicadores de caráter sistêmico e impacto financeiro para visualizar de forma mais adequada qual modelo de negócio é mais eficiente considerando que o que está em processo de estudo já está sendo efetivo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, V. L.; CINTRA, M. A. M. **O papel dos bancos públicos federais na economia brasileira**. Brasília: IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, abr. 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1604.pdf> Acesso em: 7 de fev. 2024.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: Mudança do Tradicional para o Digital. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora. Trad. Pedro Elói Duarte. (218 páginas), ISBN 9789896942083.

MATIAS, A. B.; QUAGLIO, G. M.; LIMA, J. P. R.; MAGNANI, V. M. **Bancos versus cooperativas de crédito**: um estudo dos índices de eficiência e receita da prestação de serviços entre 2002 e 2012. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 195-223, 2014. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/6701/0>> Acesso em: 6 de fev. 2024.