

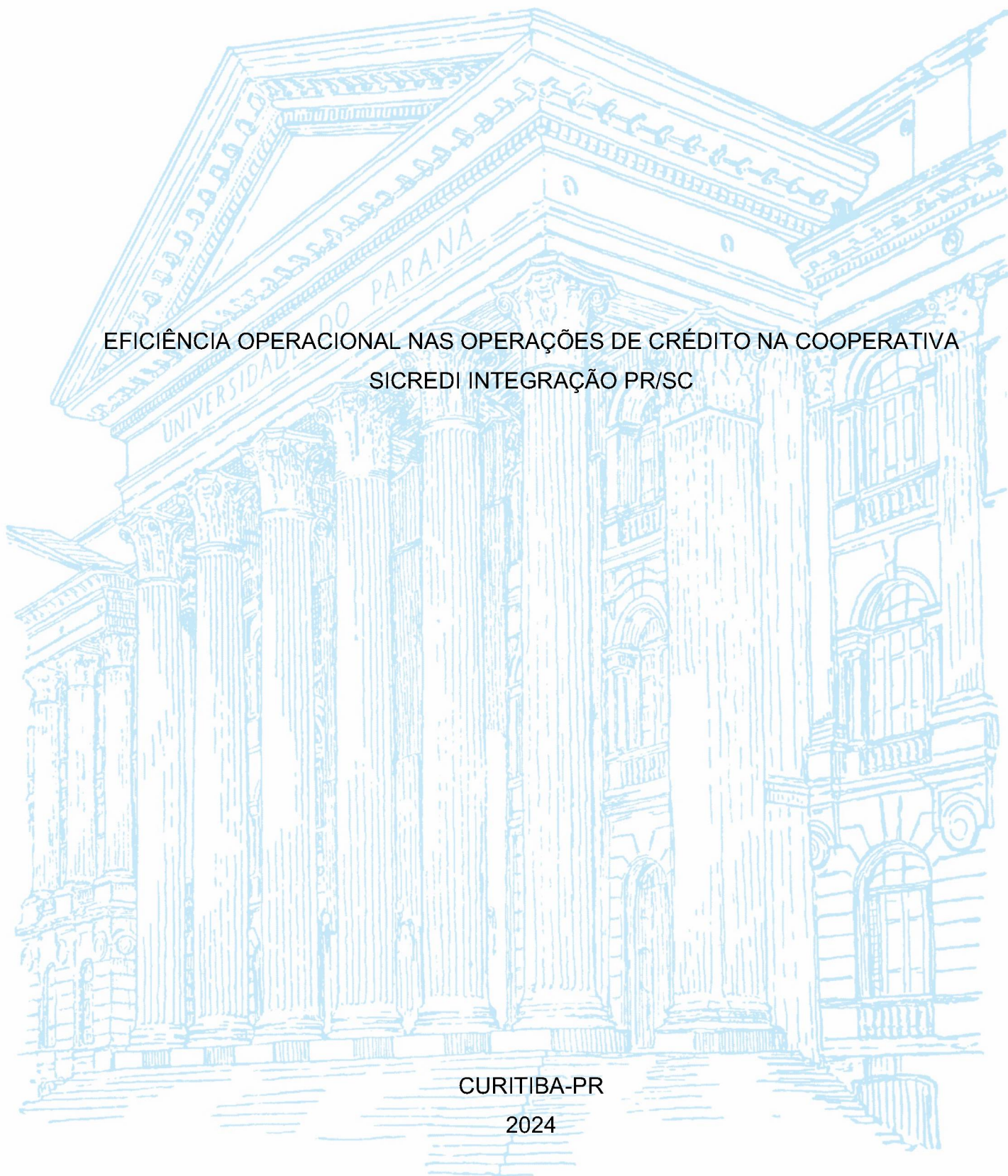
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LÓRIS EMELLY MENDES

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

CURITIBA-PR

2024



LÓRIS EMELLY MENDES

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

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner Da Fonseca

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Este projeto tem o objetivo de aprimorar a eficiência operacional no âmbito da lacuna existente entre a requisição de um crédito ou produtos de uma instituição financeira até o associado, elencamos o estudo na cooperativa de crédito Sicredi. Delimitamos nossa análise para mapear de maneira abrangente o *lead time* de alguns processos com o intuito de entender e melhorar o tempo de resposta ao consumidor final que nesse contexto elencamos o nosso associado que é o Centro.

No desenvolvimento desta iniciativa unimos gerentes de negócios que atuam diretamente com o mesmo sistema. Identificamos que para melhoria de gestão de tempo de um gerente de contas, que no dia a dia tem inúmeras atividades e metas, é de grande importância agilizar o atendimento ao associado em suas solicitações de crédito, principalmente por estarmos convivendo com uns grandes crescimentos de bancos digitais e concorrentes que liberam de forma quase que imediatas tais demandas.

Sendo assim a busca deste estudo é de reduzir o número de solicitações em sistema operacional ou até mesmo centralizar.

Por exemplo, quando um associado solicita um financiamento de veículo, o gerente de contas ao atende a solicitação muitas vezes se depara com a necessidade de atualizar o cadastro demandando um dia em média. Posteriormente são abertas solicitações para inclusão do bem a ser financiado e se a taxa não estiver adequada uma exceção de taxa solicitada. Em seguida é elaborado um dossiê com os documentos necessários, consultas ao SERASA E SPC, dados do veículo, e a proposta é cadastrada no sistema este processo pode ocorrer em até 5 dias dependendo de valor e disponibilidade de outros envolvidos na análise.

Portanto, o processo passa por diversas etapas o que acaba consumindo com o dia do gerente de contas por outros atendimentos e visitas levando por consequência atrasos até o planejado.

Palavras-chave: Eficiência operacional. Associados. Crédito.

ABSTRACT

This project aims to improve operational efficiency within the scope of the gap between the request for credit or products from a financial institution until delivery to the member. The study takes place at the Sicredi Integração PR/SC credit cooperative. We limited our analysis to comprehensively map the lead time of some processes in order to understand and improve the response time to the end consumer, which, in this context, we list as our partner, which is the Center.

In developing this initiative, we brought together business managers who work directly with the same system. We identified that in order to improve the time management of an account manager, who has countless activities and goals on a daily basis, it is of great importance to speed up service to members in their credit requests, mainly because we are experiencing great growth in digital banks. and competitors that release such demand almost immediately.

Therefore, the aim of this study is to reduce the number of requests in the operating system or even centralize them in a unified system.

For example, when a member requests vehicle financing, the account manager, when responding to the request, is often faced with the need to update the registration, requiring an average of one day. Subsequently, requests are opened to include the asset to be financed and, if the rate is not appropriate, an exception to the requested rate is made. A dossier is then prepared with the necessary documents, consultations with credit protection systems, vehicle data, then the proposal is registered in the system, the entire process can take place in up to 5 days depending on the value and availability of others involved in the process. analysis.

Therefore, the process goes through several stages, which ends up consuming the account manager's day with other services and visits, resulting in delays until the delivery of the plan.

Keywords: Operational efficiency. Associates. Credit.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RECURSOS E ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO.....	13
TABELA 2 – DA VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR.....	13
TABELA 3 – DOS INVESTIMENTOS E CUSTOS PARA VIABILIDADE ECONÔMICA DO INTEGRADOR.....	PROJETO 14

LISTA DE SIGLAS

COCECRER – Cooperativa Central de Crédito Rural de Santa Catarina

CRM – *Customer Relationship Management*

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

NPS – *New Promoter Score*

PR – Paraná

SAC – Serviço de atendimento ao Cliente

SC – Santa Catarina

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA:.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	8
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	9
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	12
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	13
3.3 DOS RECURSOS.....	14
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	14
3.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	16
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	17
4 CONCLUSÃO.....	18
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA:

O presente trabalho de conclusão de curso visa a pesquisa campo-descritiva sobre a eficiência operacional em operações de crédito na cooperativa Sicredi integração PR/SC.

A pesquisa conta com a análise de um caminho existente entre a requisição de um crédito ou produto de uma instituição financeira até o associado, com o intuito de entender o tempo de resposta do operador ao consumidor final.

Realizamos a pesquisa de campo em entrevistas com gerentes de negócios de diferentes agências da cooperativa, da qual observamos que há descontentamento com alguns sistemas utilizados para o cadastro e envio de documentos para a liberação de crédito ou do produto ao consumidor final, adentramos então na solução conforme pesquisas para ter a melhora no tempo de resposta ao associado, considerando que é a parte mais importante da cooperativa.

A identificação dos processos de operação e do *lead time* foi realizado a partir do mapeamento dos setores responsáveis pela execução de cada etapa.

O objetivo do estudo é dar visibilidade aos procedimentos nas operações de crédito, para ser aplicado ou não, as medidas encontradas para a eficácia das operações.

A modernização do processo de intermediação financeira, com a inclusão de novas tecnologias da informação, a dinamicidade do mercado foi adaptada. Estes ajustes aos processos operacionais reduziram a assimetria informacional e o custo de captação de informação, de modo a proporcionar aos clientes maiores satisfações, tornando as empresas mais competitivas e com a eficiência, a rentabilidade a longo prazo¹, contudo, como todo procedimento e todo o recebimento de novas tecnologias há um prazo para adaptação.

Para a análise e estudo, far-se-á necessária a divisão deste trabalho em momentos conforme: inicialmente, um breve histórico da cooperativa de crédito

¹ CERETTA; NIEDERAUER, 2001; VILELA et al., 2007; WHEELLOCK; WILSON, 2013.

estudada; em segundo plano discorrer-se-á sobre o diagnóstico do problema; em terceiro, e último, apresentaremos as possíveis soluções aplicadas ao tema.

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

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Nosso objetivo, medindo e implementando, este projeto em uma agência, é com intuito de ser mais eficiente nos processos, 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 sonhos dos pioneiros permaneceram e não desistiram, então alguns anos depois foi sancionada a Lei que define a Política Nacional de Cooperativismo e o regime jurídico das sociedades Cooperativas. Nos anos 80 foi criada a primeira Central de Crédito Rural, a Cocecrer Rio Grande do Sul, em seguida vários estados aderiram suas centrais. O reconhecimento ao cooperativismo veio com a Nova Constituição em 1988 que assegurou os direitos de as Cooperativas de Crédito formarem Instituições Financeiras. Em 1995 houve a criação do Banco Cooperativo Sicredi, e com o decorrer dos anos vem crescendo e expandindo, com isso muitas agências por todo o Brasil, várias fundações surgiram e de forte expansão.

A 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, para prestar serviços financeiros que sejam vantajosos para todos, assim como os bancos as cooperativas são supervisionadas pelo Bacen, com fundo garantidor e todo portfólio de produtos. A Cooperativa descrita responde ao sistema Sicredi a nível nacional.

O objetivo da nossa Cooperativa é unir pessoas que utilizam soluções financeiras. As pessoas não são apenas clientes, e sim donos, que tem direito de voto, decisões e aos resultados. Os recursos administrados ficam na própria comunidade, sendo um ciclo virtuoso.

Atualmente, 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, o cadastramento de proposta para análise, geração de contrato, a coleta de assinatura e o 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*², o qual é utilizado para atualização cadastral, envio de documentos para análises (exceções e cadastro de títulos) e solicitação de liberação.

² *FluidNow*. Sistema de gestão de atendimentos utilizado pela Cooperativa de Crédito Sicredi. Propõe organizar e facilitar o atendimento e a gestão pelos colaboradores destes.

Também houve bastante reclamação em relação da demora para análise de propostas de crédito pela área responsável, onde em alguns casos pode levar até 5 (cinco) dias úteis para ser finalizado.

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

O associado precisa de uma definição rápida para poder 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 fecharem 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 existentes 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% (vinte por cento) a.a. (ao ano).

Visando melhorar o tempo de resposta ao associado, que é a parte mais importante da Cooperativa, será inicialmente feito um levantamento do tempo decorrido desde a solicitação do crédito até a liberação dos recursos na conta-corrente.

Para identificar onde está o gargalo (onde o processo mais demora), será feito um mapeamento com todos os setores e colaboradores responsáveis pela execução de cada etapa, cronometrando o tempo necessário do início até a finalização e entrega/liberação do crédito.

Durante os primeiros 30 dias após a implantação do projeto, será realizado o acompanhamento inicial nas agências da Lapa, São Mateus do Sul, São José 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, 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 pretende 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 este processo em uma única plataforma com visão 360° graus 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 (trinta) 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 atendidos após a implementação do projeto, medindo a satisfação de via 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 mediante amostragens e a área responsável é a de Ciclo de Crédito.

3.3 DOS RECURSOS

Mediante toda análise realizada e consolidada em um plano de estimativas de recursos na implantação e execução da eficiência nas operações de processos da Cooperativa Sicredi, e após todo estudo de projeto com a agência modelo e *lead time* dos colaboradores a área de operações de negócios da nossa Cooperativa realizou os alinhamentos necessários dentro do sistema já em utilização, sendo assim muitas das demandas que ficavam paradas na agência junto ao cargo de Gerente de Operações e negócios foi direcionada a uma nova área de serviços compartilhados que cuidará especificamente de toda a parte operacional em 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.

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
<i>Rollout</i>	19/02

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

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

TABELA 2 – DA VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

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

TABELA 3 – DOS INVESTIMENTOS E CUSTOS PARA VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

INVESTIMENTOS E CUSTOS PARA VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR				
INVESTIMENTO	NECESSIDADE	CUSTO	VALOR	OBSERVAÇÕES
INFRAESTRUTURA:	Espaço Físico/sala específica	já possui	R\$ 0,00	Estrutura já adaptada com mesas e cadeiras.
	Notebooks unidade	6 unidades	R\$ 18.360,00	Valor unitário R\$ 3.060,00.
RECURSOS HUMANOS:	6 salários de colaboradores 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	

A melhoria pode ser quantificada mediante 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 maioria 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 benéficos 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, os quais hoje possuem muitas demandas, fiquem com mais tempo hábil, para desenvolver negócios, e que possam realizar de forma mais ágil a contratação dos créditos, podendo estarem também disponíveis para fazer o giro de carteira e atender cada associado da melhor maneira possível, outro resultado aguardado é que grande parte dos créditos sejam feitos de forma automatizada, fazendo com que menos tempo seja necessário para o

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

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

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Observando todo o processo concluímos que alguns problemas podem aparecer no decorrer deste, vejamos:

- Os colaboradores poderão demorar a se adaptar com o novo sistema, pois já estão acostumados a trabalhar com os outros sistemas disponíveis;
- 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 a dia nos atendimentos, cadastramento de propostas, geração de contratos, liberações de crédito, solicitações de produtos e serviços.
- 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 pensamos em algumas soluções e medidas a serem tomadas, como:

- Os colaboradores irão 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 de tudo isso nossa NPS, que é a avaliação de nossos associados em relação a nossa Cooperativa, irá aumentar, também vamos contribuir com o desenvolvimento local onde aquela agência está instalada e com a satisfação dos associados eles iram indicar novos associados a fazerem parte da nossa Cooperativa.

4 CONCLUSÃO

Os objetivos deste trabalho foram concluídos com resultados positivos, ou seja, foram apresentados resultados no quesito de aprimoramento da eficiência operacional em relação à lacuna existente entre a requisição de um crédito ou de produtos de uma instituição financeira até o associado.

Inicialmente, observamos que havia um descontentamento dos profissionais e dos associados com alguns sistemas utilizados para o cadastramento e o envio de documentos para a liberação de crédito. Sendo assim, adentramos com a pesquisa relacionada à melhora no tempo de resposta da Cooperativa ao Cooperado.

Essa pesquisa, foi realizada na Cooperativa de Crédito Sicredi Integração PR/SC, Instituição esta criada na cidade da Lapa-PR em 1988 que possui mais de 43 (quarenta e três) mil associados e 285 (duzentos e oitenta e cinco) colaboradores.

Portanto, observamos nesta Cooperativa os procedimentos realizados e quem eram os colaboradores que faziam estes, concluindo que o envio dos documentos para atualizar cadastro de associado, cadastramento de novas propostas, geração de contratos, coletas de assinaturas, e envios para liberação do crédito, são os gerentes. Além disso, o sistema utilizado para este trâmite é o *Fluid*.

Em entrevistas e pesquisa de campo com os gerentes da Cooperativa, observamos o descontentamento com o funcionamento do sistema, ainda mais pelo resultado tardio na entrega da liberação do crédito, o que teve como resultado o prazo de 5 (cinco) dias úteis. É uma desvantagem da Cooperativa diante dos olhos dos associados e gerentes, tendo em vista que se uma pessoa for adquirir uma máquina profissional para trabalho em uma concessionária, consegue simular e aprovar um financiamento em minutos.

A sugestão encontrada foi integrar e automatizar os sistemas disponíveis nas Cooperativas. Primeiramente, foi realizado o mapeamento dos colaboradores e

associados, em segundo, foi realizada a análise de melhores práticas do mercado, em terceiro, foi realizada a verificação da viabilidade tecnológica das integrações, a quarta etapa, foi sugerir o treinamento e a capacitação dos colaboradores, a quinta etapa, consistiu em estabelecer canais de feedbacks entre os colaboradores e associados, por fim, a última etapa foi manter a avaliação constante e aprimoração do projeto.

Estes recursos, foram realizados desde 20/12/2023 e finalizaram em fevereiro de 2024, contando que os ajustes de normas de créditos serão atualizados sempre que necessários.

Para a implementação do projeto foram analisados os investimentos, como espaço físico, que traria um aumento de negócios financeiros em 20%, e teria um custo baixo de manutenção. A aquisição de equipamentos, diminuindo custos de análise devido à aprovação automática e seria necessário a contratação de colaborador. A tecnologia (softwares) e o treinamento de colaboradores otimizariam o tempo para o aumento da oferta de produtos e serviços, mais prospecção de negócios e giro da carteira.

Os problemas que podem encontrar é a demora dos colaboradores em se adaptar com o novo sistema, erros operacionais, vulnerabilidade de informações internas, pois o sistema será criado do zero, alto custo do sistema, demora do desenvolvedor do sistema, ainda mais com questão de segurança.

E para minimizar os riscos as soluções são treinamentos com os colaboradores, testes nos sistemas, verificar empresas que desenvolvem um sistema de qualidade, antes de efetuar o contrato.

Conclusão a implementação do projeto é viável, demonstrou benefícios esperados.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONSUMIDOR RS. **Dia do Administrador**. 2020. Disponível em: <http://www.consumidorrs.com.br/2013/inicial.php?case=2&idnot=59719>. Acesso em 09.11.2023.

ANDREASI, D. **Entenda a diferença entre Eficiência e Eficácia de uma vez por todas.** 2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/entenda-a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia-de-uma-vez-por-todas>. Acesso em 10/11/2023.

PASSOS, A. **Inteligência Competitiva e Por que ler Michael Porter.** 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/inteligencia-competitiva-e-por-que-ler-michael-porter>. Acesso em: 10/11/2023.

RECINELLA, R. **Eu tenho a força.** 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/eu-tenho-a-forca>. Acesso em 12.11.2023.