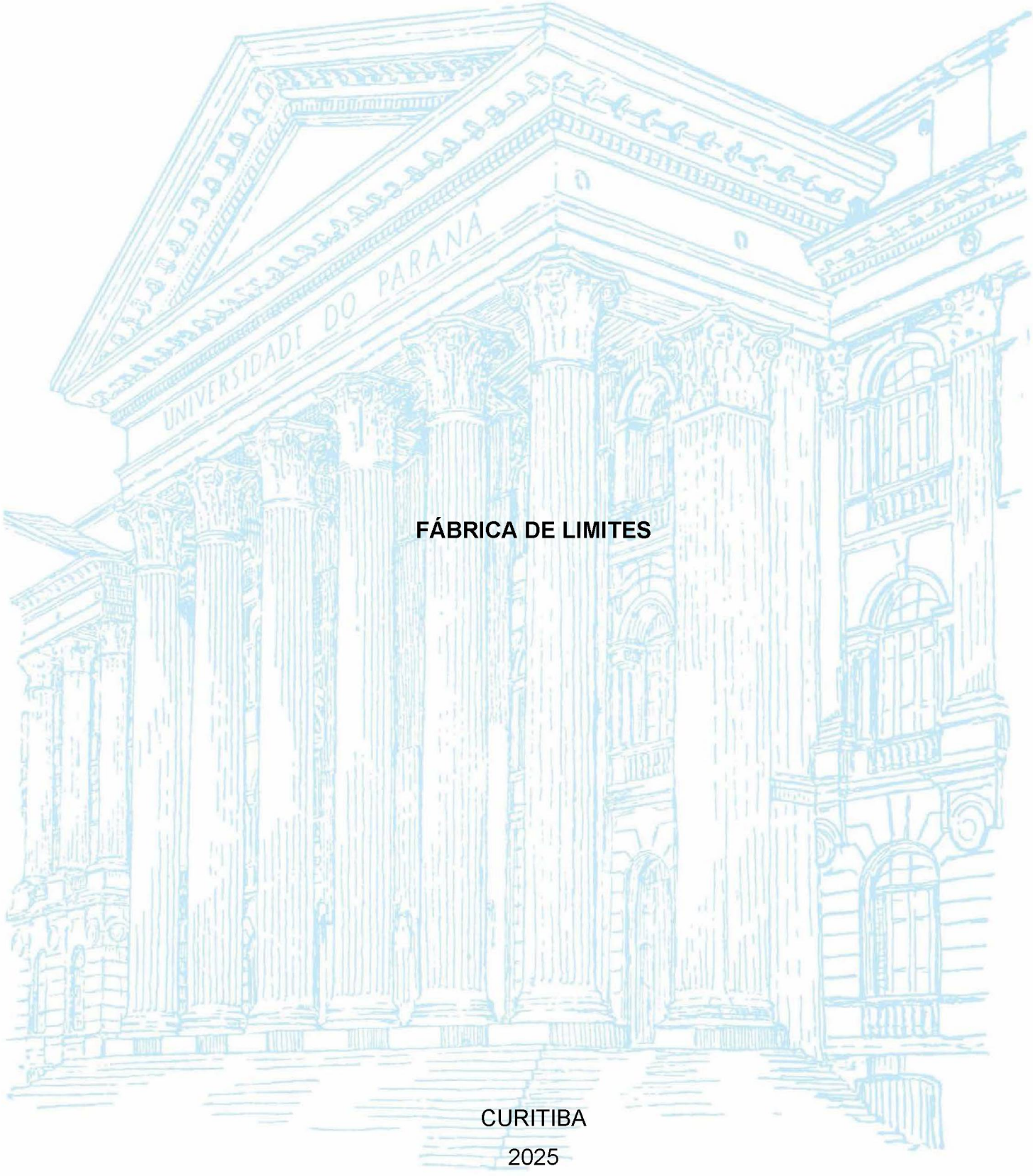
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FLÁVIA BERNARDELLI OLIVEIRA



FÁBRICA DE LIMITES

CURITIBA

2025

FLAVIA BERNARDELLI OLIVEIRA

FÁBRICA DE LIMITES

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de MBA em Gestão Estratégica de Cooperativas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA

2025

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar e propor soluções para a morosidade no processo de análise, aprovação e liberação de crédito na cooperativa de crédito Sicoob Integrado. A pesquisa foi motivada pela necessidade de aprimorar a eficiência operacional e aumentar a satisfação dos cooperados, tendo em vista que a lentidão no fluxo de crédito compromete a experiência do usuário e a competitividade da instituição. Com base em um diagnóstico organizacional e na aplicação do projeto integrador, foram identificados os principais gargalos do processo, e em resposta a eles foi estruturada uma proposta técnica baseada na automação de processos, na integração de sistemas e na implantação do projeto "Fábrica de Limites". A metodologia adotada envolveu entrevistas, coleta de dados internos e levantamento de indicadores. Os resultados esperados incluem a redução do tempo de atendimento, aumento da satisfação dos cooperados, redução de custos operacionais e aumento do ticket médio. O trabalho conclui que a transformação digital no setor de crédito das cooperativas é essencial para a sustentabilidade e inovação no ambiente cooperativista.

Palavras-chave: Crédito cooperativo, automação de processos, gestão de crédito, satisfação do cooperado, inovação tecnológica.

ABSTRACT

This paper aims to analyze and propose solutions for the delay in the credit analysis, approval, and disbursement process at the Sicoob Integrado credit cooperative. The research was driven by the need to improve operational efficiency and increase member satisfaction, given that slowness in the credit process compromises user experience and the institution's competitiveness. Based on an organizational diagnosis and the application of an integrative project, the main bottlenecks in the process were identified. In response, a technical proposal was structured, based on process automation, systems integration, and the implementation of the "Credit Limit Factory" project. The methodology adopted involved interviews, internal data collection, and performance indicator analysis. The expected outcomes include reduced service time, improved member satisfaction, lower operational costs, and increased average credit per member. The study concludes that digital transformation in the credit sector of cooperatives is essential for sustainability and innovation in the cooperative financial system.

Keywords: Cooperative credit, process automation, credit management, member satisfaction, technological innovation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA 6
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO 7
1.2.1 Objetivos específicos do trabalho: 7
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 10
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA 10
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO 11
3.3 RECURSOS 13
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA 14
3.5 RESULTADOS ESPERADOS 18
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS 19
4. CONCLUSÃO 22
REFERÊNCIAS 23

1. INTRODUÇÃO

Instituições financeiras vivenciam um cenário de grande competitividade; e para atender a essa nova realidade estão em busca de soluções a fim de melhorar, estruturar e interagir seus processos, criando maior flexibilidade e agilidade em suas operações de concessão de crédito. (CATELLI; SANTOS,2004).

De acordo com Antunes (2006), a melhoria nos processos de concessão de crédito é uma necessidade de extrema relevância para que as organizações financeiras respondam às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação, bem como mantenham o nível competitivo de seus serviços, visto a entrada de cooperativas de crédito e *fintechs* nesse mercado.

Uma cooperativa de crédito é uma associação formada por pessoas para prestar serviços financeiros aos seus associados, e através delas, cidadãos e empresas tem a oportunidade de obter crédito para suas mais diversas necessidades.

Ao longo dos anos, as cooperativas de crédito passaram a oferecer praticamente todas as soluções financeiras. E isso somado à vantagem de ter juros e taxas mais baixas do que é praticado no mercado tradicional. Para Vasselai (2023), atualmente, as cooperativas financeiras (chamadas de cooperativas de crédito) são opções competitivas dentre as diversas presentes no mercado.

Para Oliveira, Bressan e Bressan (2014), as cooperativas de crédito são eficazes na democratização do crédito possibilitando que segmentos da sociedade organizada busquem soluções para seus problemas de acesso ao crédito e aos serviços bancários de forma autônoma e independente. Esse ramo do cooperativismo está se expandindo e com isso cresce também a demanda por informações gerenciais que possibilitem um maior monitoramento e controle das concessões de crédito.

As decisões referentes à concessão, ou não, de crédito têm papel fundamental para as cooperativas de crédito, pois quanto maior o volume de operações de crédito, maiores são os riscos envolvidos e isso impacta negativamente nos seus membros usuários. Isso porque o risco é um custo sempre presente nos negócios de crédito e, portanto, é imprescindível para os gestores quantificá-lo. (ASSAF NETO, 2010).

Nas atividades financeiras envolvendo crédito, os maiores objetivos são encontrar segurança contra o risco presente nas operações e transformar a incerteza em risco mensurável (SILVA, 1983). Neste cenário, o setor de concessão ao crédito

é encarregado de realizar a análise de forma individual de cada cliente de maneira hábil e assertiva, assegurando que os procedimentos operem dentro dos requisitos, assegurando a qualidade, eficácia, segurança e menor tempo de atendimento possível sem colocar em risco os ganhos esperados da operação de crédito.

Mas quando há demora no processo de concessão de crédito, que pode se iniciar já no atendimento, ou para a aprovação e liberação do crédito, torna a experiência frustrante, além de ser motivo frequente de reclamações, estimula a busca por outras agências e melhores serviços.

Sendo assim, este trabalho analisa como aplicação das melhores práticas nos procedimentos de trabalho das cooperativas de crédito impactam no resultado da operação como um todo, e apresenta sugestões de melhoria que agregam maior valor ao negócio, tornando a empresa mais competitiva no mercado, obtendo bons resultados aos objetivos e metas da instituição.

O foco da pesquisa é agregar valor aos analistas de crédito no processo de análise do risco e uma diretriz mais eficaz na tomada de decisão, tornando evidente a importância da correta análise das informações, e agilidade no cumprimento dos processos para a liberação, enfim do crédito.

O tema é relevante às empresas de crédito e instituições financeiras no geral, pois demonstra como um atendimento desqualificado pode trazer grandes prejuízos, através da perda do cliente para o concorrente, e riscos financeiros futuros na operação.

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

São vários os obstáculos encontrados na concessão de crédito e que frequentemente obtém resultados como inadimplência dos clientes. Entretanto, conceder crédito poderá ter o risco minimizado mediante a aplicação e utilização de técnicas e ferramentas adequadas.

E em virtude do tema proposto, surge o seguinte questionamento: é possível obter resultados positivos, mesmo atuando com demora no processo e análise, aprovação e liberação e assertividade de crédito?

A hipótese é de que, muitas vezes, o processo de concessão de crédito é finalizado, mas para o cliente a experiência não foi satisfatória, e esse aspecto também influencia no futuro da instituição. Um cliente insatisfeito se torna detrator, e

pode comprometer além do pagamento, influenciar outros credores a buscar opções nos concorrentes.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Identificar as causas e propor soluções para a demora nos processos de análise, aprovação e liberação de crédito na Cooperativa, visando aumentar a eficiência e satisfação dos cooperados.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho:

- Analisar o fluxo atual do processo de análise, aprovação e liberação de crédito na Cooperativa;
- Identificar os principais gargalos que causam a demora no processo de concessão de crédito;
- Propor soluções tecnológicas e operacionais para reduzir o tempo de resposta no fluxo de crédito;

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O crescimento das cooperativas nos últimos anos, em termos de ativos totais, depósitos totais, quantidade de clientes, postos de atendimentos e concessão de crédito, acirra a concorrência com os bancos múltiplos em diversos nichos (Oliveira, Bressan e Bressan (2014)

E essa disputa acirrada impôs às cooperativas de crédito a necessidade de promover ajustes nos processos operacionais, traduzida em: reduzir a assimetria informacional, diminuir os custos de captação de novos cooperados/clientes, proporcionar a estes maior satisfação e tornar as empresas mais competitivas, com ganhos de eficiência e rentabilidade a longo prazo (Ceretta e Niederauer, 2001).

Atualmente, a cooperativa de credito tem-se mostrado uma alternativa importante para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Entretanto, assim como ocorre em outras instituições, as cooperativas necessitam ser avaliadas do ponto de vista da eficiência que apresentam ao desempenharem suas atividades, especialmente na concessão de crédito.

Assim, justifica-se este estudo pela necessidade das cooperativas de crédito se manterem competitivas citando que, as organizações que possuem dificuldades em alinhar os seus processos, criar soluções adequadas que tragam valor ao negócio, e que possibilitem que ela tenha flexibilidade para aderir as mudanças de processos e informações, são aqueles que geralmente não alcançam destaque frente da concorrência.

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A trajetória do Sicoob Integrado teve início em 2005 em Coronel Vivida (PR), mais tarde em 2008 nasceu o Sicoob em Pato Branco (PR), mas foi em 2013 que as cooperativas uniram suas forças em uma fusão histórica com o objetivo de consolidar forças e ampliar a presença regional. Atualmente, faz parte do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), uma das maiores redes cooperativistas de crédito do país, promovendo um impacto positivo para seus cooperados e suas comunidades.

Oferecendo uma ampla gama de serviços financeiros, incluindo contas correntes, cartões, investimentos (como RDC, LCA/LCI e fundos de investimento), linhas de crédito (pessoal, consignado, financiamentos, capital de giro), previdência privada, seguros e consórcios. Além disso, oferece soluções para o agronegócio e promove a inclusão digital com serviços de internet banking e um aplicativo móvel para facilitar o acesso dos cooperados aos produtos da cooperativa. Esse portfólio permite que a cooperativa atenda às necessidades financeiras tanto de pessoas físicas quanto de empresas de todos os portes.

Com atuação nos estados do Paraná e São Paulo, Sicoob Integrado cobre 35 municípios e opera com 52 pontos de atendimento, incluindo uma agência digital. A cooperativa conta com cerca de 344 colaboradores, atendendo aproximadamente 39 mil cooperados, e atingiu, em 2023, a marca de R$1 bilhão em ativos totais, consolidando-se como uma das cooperativas de destaque no cenário cooperativista brasileiro.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A necessidade de melhorias no fluxo de análise, aprovação e liberação de crédito da Sicoob Integrado foi identificada a partir de observações práticas e da execução de um projeto integrador, cujo objetivo principal é mapear e eliminar gargalos no processo de crédito. A análise revelou que a morosidade do processo se deve, sobretudo, à falta de automação na atualização cadastral e à ausência de um sistema integrado que unifique as etapas de análise e aprovação.

Para enfrentar esses desafios, foi proposto um cronograma de ações que inclui:

Parceria com a SERPRO para Serviços de Cadastro: Esta parceria visa garantir que os dados de faturamento e renda dos cooperados estejam sempre atualizados com base nas declarações junto à Receita Federal, eliminando a necessidade de solicitação manual de documentos e reduzindo significativamente o tempo de resposta.

Implementação do "Projeto Fábrica de Limites": Este projeto é uma das principais iniciativas para agilizar o fluxo de crédito, permitindo que a solicitação e liberação sejam automatizadas e baseadas em uma análise prévia. Dessa forma, o sistema pode gerar limites pré-aprovados, que são adaptados conforme os dados financeiros e cadastrais atualizados periodicamente

Sistema de Autoavaliação de Necessidade de Crédito e Cálculo Automático de Capacidade de Pagamento: Uma funcionalidade no aplicativo da cooperativa permitirá ao cooperado descrever sua necessidade específica de crédito, e o sistema calculará automaticamente sua capacidade de pagamento com base nas movimentações financeiras. Essa abordagem não só torna o processo mais transparente e eficiente, mas também reduz a necessidade de contato direto com a cooperativa, aumentando a conveniência para o cooperado.

Essas medidas visam não apenas otimizar o tempo de resposta, mas também assegurar maior precisão e assertividade nas análises de crédito, melhorando a experiência dos cooperados e a competitividade da cooperativa no mercado financeiro. A implementação dessas ações está sendo testada em etapas-piloto para

avaliação de sua eficácia e ajustamentos antes da expansão para toda a rede Sicoob Integrado.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A análise do processo de concessão de crédito na Sicoob Integrado revelou que a principal dificuldade enfrentada pelos cooperados e colaboradores está na demora no fluxo de análise, aprovação e liberação de crédito. Esse problema impacta diretamente a satisfação dos cooperados, a competitividade da cooperativa e a eficiência operacional. Entre os fatores que contribuem para essa morosidade, destacam-se a falta de integração de sistemas, a necessidade de atualização cadastral manual e a ausência de um fluxo automatizado de análise e concessão de crédito.

Para solucionar essa questão, propõe-se a implementação do Projeto Fábrica de Limites, que automatiza a solicitação e liberação de crédito, permitindo uma análise prévia baseada em dados atualizados automaticamente. O uso de tecnologias para integração de sistemas, como a conexão em tempo real entre as plataformas de análise e cadastro (Sisbr e Sara), além de parcerias estratégicas com fornecedores de soluções tecnológicas, permitirá maior eficiência no processo.

A proposta também considera a implantação de um sistema digital que possibilita ao cooperado descrever sua necessidade de crédito via aplicativo, agilizando a triagem dos pedidos e reduzindo a sobrecarga dos analistas. Além disso, será adotado um mecanismo de cálculo automático da capacidade de pagamento, baseado na movimentação financeira do cooperado, tornando o processo mais assertivo e seguro.

Essas mudanças organizacionais visam gerar benefícios diretos para os principais envolvidos:

- **Cooperados:** Atendimento mais ágil e transparente, evitando retrabalho na entrega de documentação e proporcionando previsibilidade sobre prazos de liberação do crédito.

- **Colaboradores:** Otimização do tempo na análise e concessão de crédito, permitindo um melhor aproveitamento para a busca de novos negócios e melhoria na eficiência operacional.

- **Cooperativa:** Redução de erros no processo de análise, aumento da satisfação do cooperado e fortalecimento da relação de confiança, tornando-se a primeira opção dos associados nas soluções financeiras.

A viabilidade desse projeto será assegurada com a capacitação contínua dos colaboradores, a adoção de assinatura digital nos contratos de crédito e a segmentação do fluxo por modalidade de crédito, garantindo maior eficiência e reduzindo gargalos internos.

Dessa forma, a proposta se alinha aos objetivos estratégicos da Sicoob Integrado, buscando agilidade na contratação de crédito, assertividade na concessão e um atendimento mais eficiente e inovador.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. Abaixo, está detalhado cada etapa do plano de ação:

1. Manter atualizado o cadastro do cooperado: Para garantir a precisão das informações cadastrais dos cooperados, será contratado um sistema que armazene e atualize dados como renda, patrimônio, estado civil e endereço. Esse sistema será atualizado automaticamente a cada 90 dias, sem necessidade de solicitação ativa do cooperado. A implementação ocorrerá no ambiente do sistema via internet, com possível parceria do SERPRO ou outro provedor adequado.

2. Integrar os processos em um único sistema: A integração dos processos permitirá que o cooperado solicite crédito via aplicativo, descrevendo sua necessidade real.

A demanda será analisada pelo gerente de relacionamento no sistema de gestão comercial, que avaliará se é necessária uma visita ou contato. Após esse processo, um questionário será preenchido para gerar um limite pré-aprovado adequado. O prazo de elaboração desse projeto é de 12 meses, com implementação junto à TI para incorporação nos sistemas internos

3. Monitoramento dos resultados indicados: Acompanhamento contínuo dos resultados gerados pelo novo sistema para garantir eficiência no processo de concessão de crédito e ajuste conforme necessidade.

4. Pré-aprovação de créditos e divulgação no app: O limite de crédito pré-aprovado será definido com base no limite de conta garantida. Esse processo será concluído em até 30 dias pelo departamento de crédito, garantindo que todas as agências tenham acesso às novas diretrizes.

5. Teste piloto em três agências: Para avaliar a efetividade do novo sistema, será realizado um teste piloto em três agências de diferentes portes. As agências receberão treinamento e começarão a utilizar o sistema pelo aplicativo, garantindo um processo mais ágil. A implementação ocorrerá online e será conduzida pelo especialista de crédito.

6. Monitoramento dos resultados em operações pré-aprovadas: Acompanhamento das operações de crédito pré-aprovadas acima de R$ 30.000,00, garantindo a adequação do processo e ajuste conforme necessário.

7. Treinamento dos colaboradores: Assim que o sistema estiver pronto, todos os colaboradores das agências serão treinados na nova metodologia de operação de crédito. O treinamento será realizado online para as agências e presencialmente para a UAD, sob a responsabilidade do especialista de crédito.

8. Digitalização das assinaturas para agilizar a liberação de crédito: Para reduzir a burocracia, será implementada a coleta digital de assinaturas. Informes sobre as opções aceitas serão repassados aos cooperados, e senhas serão emitidas para cônjuges que necessitem de acesso. A implementação ocorrerá imediatamente na abertura da conta, com comunicação via e-mail mensal.

9. Disponibilização de linhas de crédito pré-aprovadas: A oferta de crédito pré-aprovado continuará, mas com um valor máximo reduzido para R$ 30.000,00. A atualização será realizada diariamente no SISBR/SicoobNet.

10. Cálculo automático da capacidade de pagamento: O sistema será atualizado para realizar o acompanhamento de lançamentos a crédito na conta corrente e compará-los ao faturamento declarado. Isso permitirá um ajuste automático dos limites de crédito, melhorando a acuracidade das análises. O tempo estimado para a implementação dessa funcionalidade é de 12 meses, com a incorporação no sistema junto à TI e projetos pilotos nas cooperativas.

3.3 RECURSOS

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	
Equipe de TI para desenvolvimento do sistema	R$ 225.000,00
Treinamento de colaboradores, 10 colaboradores	R$ 15.000,00
Sistema SERPRO	R$ 60.000,00
Marketing	R$ 5.000,00
Total Investimento inicial	R$ 305.000,00

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR	
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:	**Elaborado em: 22/03/2025**
DEMORA NO PROCESSO NO FLUXO DE ANÁLISE, APROVAÇÃO E LIBERAÇÃO E ACERTIVIDADE DE CRÉDITO	
SOLUÇÃO PROPOSTA: CRONOGRAMA DE PRAZO E CUMPRIMENTO DO MESMO. IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS COMO FÁBRICA DE LIMITES ONDE O PROCESSO PODE SER AUTOMATIZADO NA SOLICITAÇÃO E DECIDIDO A LIBERAÇÃO DO CRÉDITO APÓS A ANÁLISE DA COOPERATIVA. (projeto fábrica de limites)	
PRAZO DE ANÁLISE: 5 anos	

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
- Equipe de TI para desenvolvimento do sistema junto ao CCS 3 profissionais da cooperativa 45.000,00 (mensais) - R$ 225.000 para o desenvolvimento do sistema (projeção para 5 meses) - Treinamento de colaboradores, 10 colaboradores - 15.000,00 (único pagamento)	Aumento na base de contratações de crédito em ofertas eletrônicas devido a automação da renovação de cadastro, tendo em vista que operamos com cerca de 58,78% de nossa base cadastral desatualizada (sendo 30% cooperados com restritivos que não serão atualizados no momento). Inicialmente com uma perspectiva de 20% no aumento na demanda de credito automático de forma pulverizada, o que representa um volume de receita gerando um retorno esperado inicialmente de R$ 25.000,00 e crescendo de forma exponencial devido as melhorias e aperfeiçoamento do credito de 30% a cada 4 meses.	Após a implantação, custo mensal de 15.000,00 para manter um operador e 17.000,00 referente a despesa com pesquisas de dados mais R$ 5.000,00 referente a mkt totalizando R$ 37.000,00 em média.	Sistema a ser desenvolvido em conjunto ao CCS, buscando informações da base de dados do SERPRO com o intuito de atualizações automáticas de rendas e situação patrimonial de nossos cooperados.

- Sistema SERPRO – R$ 60.000,00 para a implementação do sistema (Consulta e atualização de rendas PF e PJ's com informação diretamente da Receita Federal após os testes piloto.	Redução no volume de provisões e prejuízos devido a oferta de crédito efetuada através de meios eletrônicos aos quais apresenta rendas informais declaradas manualmente, sem cadastro de respaldo patrimonial		
- Marketing - Para garantir a adesão dos cooperados e usuários internos ao novo sistema, será necessário um investimento em campanhas internas e externas (brindes e materiais de	Redução de custo de mão de obra com colaboradores no setor de cadastro e crédito.		

divulgação), estimado em R$ 5.000,00.	Aumento de IAP e fidelização de nossos associados, concentrando a movimentação financeira junto a cooperativa, aumento na agilidade da tomada de crédito. Ofertas personalizadas de crédito, e melhor análise de renegociações. Maior credibilidade nas operações com os cooperados e melhora no relacionamento.	Custo mensal total estimado de 37.000,00 para a manutenção e atualização dos dados	
Total estimado de 305.000,00 para a implementação do projeto.			

Após levantar os investimentos, custos e as receitas este projeto se mostrou viável para execução pois com o aumento de 30% na receita inicial projetada de R$ 80.000,00, conforme carteira atual da cooperativa, onde 3,85% da base possui crédito liberado pela fábrica de limites. A expectativa é de crescimento em forma exponencial, conseguiremos um retorno a longo prazo muito maior e evoluímos na nossa inteligência de crédito digital. Sendo o ponto de equilíbrio entre o 7º mês e o 9º mês, o payback simples do investimento. O crescimento de 30% a cada 4 meses é conservador, se o mercado responder bem, o prazo de retorno pode ser ainda menor. O cenário pode ser ajustado conforme campanhas de marketing, aumento de adesão ou parcerias.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação da solução tecnológica, espera-se obter os seguintes benefícios mensuráveis:

i) Redução do tempo de atendimento dos cooperados:

A automação dos processos e a integração com o sistema SERPRO permitirão o acesso mais rápido e preciso às informações dos cooperados, diminuindo o tempo de análise e aprovação das operações de crédito. Isso contribui diretamente para melhorar a experiência do cooperado e aumentar a capacidade de atendimento da equipe.

Indicador: Tempo médio de atendimento por operação (Meta: reduzir em 40% nos primeiros 6 meses).

ii) Maior satisfação do cooperado:

Com um atendimento mais ágil e eficiente, o cooperado perceberá mais valor na relação com a cooperativa. A agilidade e a redução de burocracia impactam diretamente no NPS (Net Promoter Score), aumentando a probabilidade de indicação da cooperativa a terceiros.

Indicador: Aumento do NPS da cooperativa (Meta: elevação de 10 pontos no primeiro ano).

iii) Redução de custos operacionais:

A automação reduz a necessidade de retrabalho e o tempo gasto com tarefas manuais, diminuindo custos com horas extras, papelada e retrabalho nas operações. Além disso, evita-se a necessidade de aumentar a equipe proporcionalmente ao crescimento da demanda.

Indicador: Redução dos custos operacionais mensais relacionados à concessão de crédito (Meta: redução de 15% no primeiro ano).

iv) Aumento do ticket médio por cooperado:

Com processos mais rápidos e assertivos, será possível oferecer produtos de maior valor agregado e aumentar o volume de crédito concedido por cooperado. A melhoria da experiência estimula a fidelização e a ampliação do relacionamento financeiro.

Indicador: Crescimento do ticket médio por cooperado nas operações de crédito (Meta: aumento de 20% em 12 meses).

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Analisando de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram identificados alguns riscos potenciais que podem comprometer o resultado do projeto. Para cada risco, também foram propostas ações preventivas e corretivas:

Risco Potencial	**Descrição / Impacto**	**Medidas Preventivo-Corretivas**
Baixa adesão dos cooperados ao novo sistema	A falta de familiaridade ou resistência à mudança pode gerar baixa utilização da solução	- Realizar campanhas de comunicação e treinamentos
		- Oferecer suporte individualizado nos primeiros meses
		- Criar incentivos para o uso do sistema

Custo elevado de manutenção e operação	Os custos mensais podem comprometer a viabilidade financeira, principalmente no início	- Reavaliar os contratos com fornecedores
		- Monitorar o fluxo financeiro mensalmente
		- Buscar parceiros para patrocínios ou compartilhar despesas
Problemas técnicos no sistema (instabilidades ou falhas)	Pode gerar insatisfação dos cooperados e atrasos nas operações	- Contratar uma equipe de TI qualificada
		- Realizar testes robustos antes da implantação
		- Manter um canal de suporte técnico disponível
Dificuldade de integração com o sistema SERPRO	Integrações mal executadas podem gerar dados inconsistentes ou atrasos	- Exigir documentação técnica do fornecedor
		- Realizar fase de homologação antes da entrada em produção
		- Monitorar constantemente a integração
Vazamento de dados e risco de ataques cibernéticos	Comprometimento da segurança das informações dos cooperados e da cooperativa	- Implementar políticas de segurança da informação e LGPD
		- Adotar criptografia de dados sensíveis
		- Realizar auditorias periódicas e treinamento da equipe
Demora no retorno do investimento (payback)		- Reavaliar a estratégia comercial e de marketing

	Receita inicial inferior às expectativas, comprometendo a sustentabilidade financeira	- Monitorar mensalmente o resultado financeiro
		- Ajustar o modelo de negócios ou buscar novas fontes de receita

4. CONCLUSÃO

A busca pela melhoria dos processos de concessão de crédito é uma necessidade para as organizações financeiras. E se torna ainda mais relevante ao analisar o mercado e a concorrência, cada vez mais competitiva. Desta forma, as cooperativas de créditos precisam buscar alternativas ágeis e rentáveis para se destacar frente às demais instituições de crédito financeiro.

O maior desafio das cooperativas de crédito está em analisar as concessões de crédito de maneira hábil, eficiente e assertiva, sem que isso impacte negativamente nos seus membros usuários. Nas atividades financeiras envolvendo crédito, os maiores objetivos são encontrar segurança contra o risco presente nas operações e transformar a incerteza em risco mensurável.

Assim, este trabalho apresentou uma solução de melhoria para os procedimentos de trabalho das cooperativas de crédito, de forma sistêmica e automatizada, que impactarão no resultado da operação como um todo.

Foi possível entender que com a automação dos processos e a integração de sistemas financeiros e o SERPRO será possível o acesso mais rápido e preciso às informações dos cooperados, diminuindo o tempo de análise e aprovação das operações de crédito. Isso contribuirá diretamente para melhorar a experiência do cooperado e aumentar a capacidade de atendimento da equipe, trazendo maior satisfação ao cooperado.

A agilidade e a redução de burocracia também reduzem os custos para a operação, pois a automação reduz a necessidade de retrabalho e o tempo gasto com tarefas manuais, diminui custos com horas extras e o retrabalho nas operações.

Conclui-se então que, mediante a aplicação e utilização de técnicas e ferramentas adequadas é sim possível obter resultados positivos no processo e análise, aprovação e liberação e assertividade de crédito.

O estudo torna-se uma importante ferramenta para as cooperativas de crédito que necessitam manterem-se competitivas no mercado, que estão buscando a melhoria nos seus processos operacionais com objetivo de criar soluções que tragam valor ao negócio. O sistema integrado será capaz de empregar agilidade e desta forma acompanhar todas as mudanças de processos e informações, trazendo um avanço frente a concorrência.

REFERÊNCIAS

https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/download/2990/606/6521, acesso em 19/10/2024 as 08:48.

https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/download/45808/751375150616/, acesso em 19/10/2024 as 08:59

https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/68678/R%20-%20E%20-%20THYAGO%20RODRIGUES%20CHAGAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y, acesso em 19/10/2024 as 9:22

https://www.cdlsp.com.br/blog/6-dicas-para-uma-analise-de-credito-eficiente/, acesso em 22/10/2024, as 18:16

https://faciltech.com.br/digitalizacao-cooperativas-credito/, acesso em 22/10/2024, as 18:36

https://inovesolutions.com/artigos/tecnologias-cooperativas-de-credito/, acesso em 22/10/2024 as 18:45

https://mundocoop.com.br/gestao-e-negocios/tecnologia-no-cooperativismo-transformando-o-futuro-da-sociedade/, acesso em 22/10/2024 as 18:55

https://blog.ead.unipar.br/2020/08/a-importancia-da-expansao-tecnologica-nas-cooperativas-de-credito/, acesso em 22/10/2024 as 19:10

https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/20247/noticia, acesso em 26/10/2024 as 11:35

https://www.redalyc.org/journal/3071/307164513004/, acesso em 26/10/2024 as 12:12

https://www.redalyc.org/journal/3232/323265618008/html/, acesso em 20/10/2024 as 13:00

https://www.sicoob.com.br/web/sicoobintegrado/noticias/-/asset_publisher/xAioIawpOI5S/content/id/165830117, acesso em 29/10/2024 as 11:29

https://www.sicoob.com.br/web/sicoobintegrado/sicoob-integrado, acesso em 29/10/2024 as 11:55

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-uma-projecao-de-receitas-e-despesas,7bcd82e01ac9e510VgnVCM1000004c00210aRCRD, acesso em 22/03/2025 as 12:31

FIA Business School - Viabilidade Econômica de Projetos: https://fia.com.br/blog/viabilidade-economica-de-projetos/, acesso em 22/03/2025 as 12:42.

https://endeavor.org.br/gestao-de-processos/como-medir-tempo-de-processos/, acesso em 22/03/2025 as 12:55

https://blog.opinionbox.com/como-medir-o-nps/, acesso em 22/03/2025 as 13:15

https://endeavor.org.br/gestao-financeira/como-controlar-custos-e-aumentar-lucro/, acesso em 22/03/2025 as 13:31

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-ticket-medio-e-como-calcula-lo,1f144c603bd99410VgnVCM1000004c00210aRCRD, acesso em 22/03/2025 as 13:57