

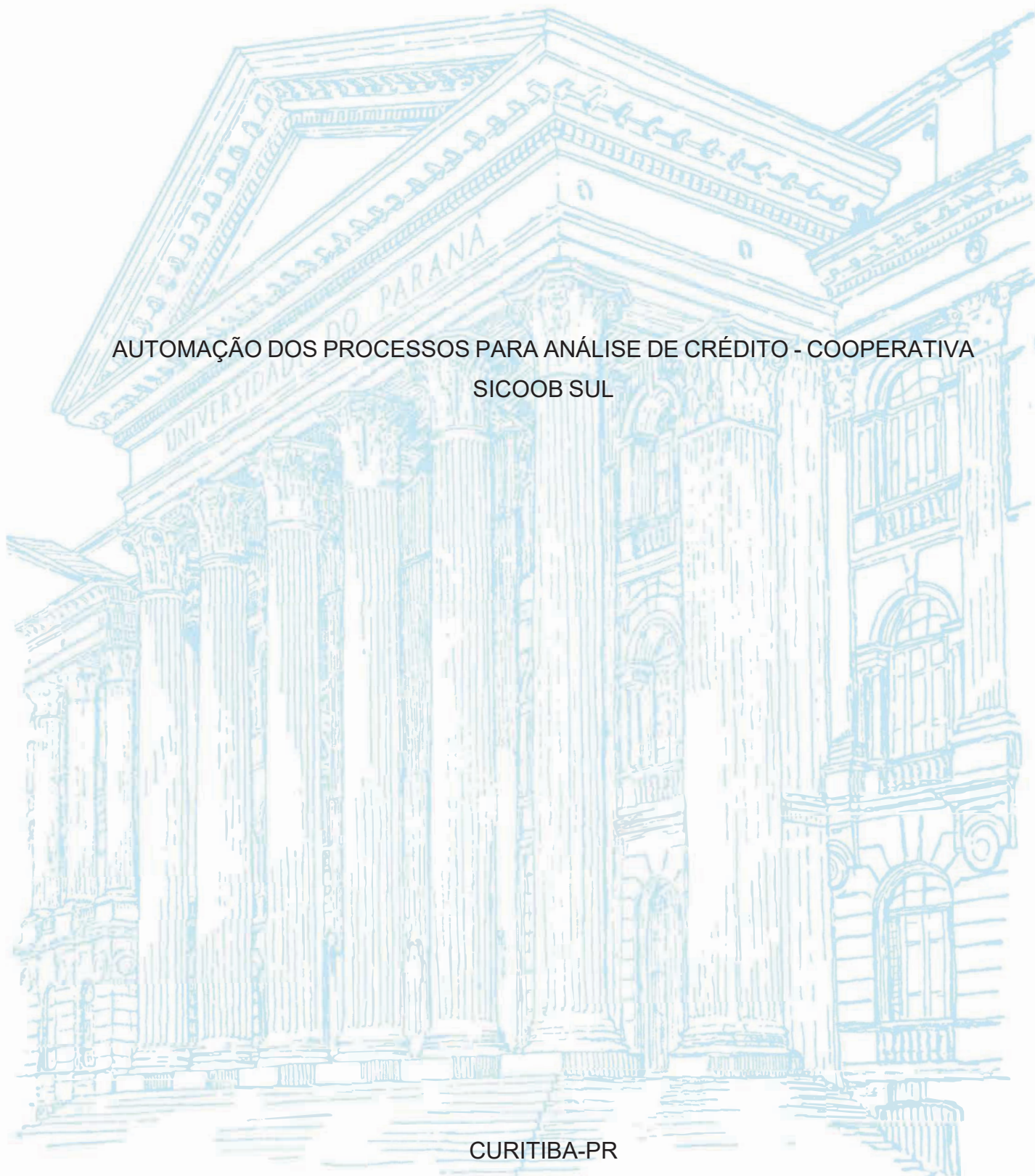
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LETÍCIA DEZONETH

AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS PARA ANÁLISE DE CRÉDITO - COOPERATIVA
SICOOB SUL

CURITIBA-PR

2025



LETÍCIA DEZONETH

AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS PARA ANÁLISE DE CRÉDITO - COOPERATIVA
SICOOB SUL

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2025

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor a automação dos processos manuais de análise e concessão de crédito na Cooperativa Sicoob Sul, com foco na melhoria da eficiência operacional e da experiência dos cooperados. A partir de um diagnóstico que identificou altos índices de insatisfação relacionados à demora na análise de crédito, constatou-se que a ausência de automação compromete a agilidade e aumenta os riscos operacionais.

A proposta técnica inclui a implementação da tecnologia RPA (*Robotic Process Automation*) em um plano dividido em quatro fases: planejamento, infraestrutura, testes e implementação. Espera-se que a solução reduza o tempo médio de concessão de crédito (hoje em torno de 30 dias), aumente a assertividade nas decisões de crédito e permita o redirecionamento do trabalho dos colaboradores para atividades mais analíticas.

Os benefícios esperados incluem maior satisfação dos cooperados, redução de riscos e inadimplência, ampliação da carteira de crédito e melhoria no desempenho contábil da cooperativa.

Palavras-chave: automação, processos, melhoria contínua, crédito.

ABSTRACT

This study aims to propose the automation of manual processes involved in credit analysis and approval at the Sicoob Sul Cooperative, focusing on enhancing operational efficiency and improving the member experience. A diagnostic assessment revealed high levels of dissatisfaction due to delays in credit analysis, largely attributed to the lack of automation, which compromises agility and increases operational risks. The proposed technical solution involves implementing Robotic Process Automation (RPA) through a four-phase plan: planning, infrastructure, testing, and implementation. The solution is expected to reduce the average credit approval time (currently around 30 days), increase the accuracy of credit decisions, and allow employees to shift their focus to more analytical tasks.

The anticipated benefits include greater member satisfaction, reduced risk and delinquency rates, an expanded credit portfolio, and improved financial performance of the cooperative.

Keywords: automation, processes, continuous improvement, credit.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Apresentação/Problemática	6
1.2 Objetivo Geral 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	8
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
3.1 Desenvolvimento da Proposta	9
3.2 Plano de Implementação	10
3.3 Recursos.....	11
3.4 Viabilidade Econômico-Financeira	12
3.5 Resultados Esperados	13
3.6 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas	13
4. CONCLUSÃO	15
REFERÊNCIAS.....	16

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

A efetividade do processo de análise de crédito é fundamental para garantir a saúde financeira das instituições financeiras. Sendo assim: “Um bom cadastro e um sistema de crédito eficaz podem ser um excelente meio para alavancagem de negócios. O banco que tenha um bom sistema de *credit scoring* pode, frequentemente, selecionar clientes, pessoas físicas, e pré-aprovar linhas de crédito.” (SILVA, 2018). Essa lógica pode ser aplicada em cooperativas de crédito, uma vez que oferecem os mesmos produtos financeiros que os bancos e utilizam-se dos mesmos parâmetros de risco de crédito.

Segundo Silva (2018), a concessão do crédito possui diferentes tipos de riscos, e para que haja menor probabilidade de perda do recebimento, é necessário que todos os seguintes fatores sejam considerados na análise: situação econômico-financeira, grau de endividamento, capacidade de geração de resultado, fluxo de caixa, administração e qualidade dos controles, pontualidade e atrasos de pagamentos, contingências, setor de atividade econômica, natureza e finalidade, suficiência e liquidez das garantias, valor.

Portanto, é essencial realizar uma análise criteriosa para identificar com precisão todos os fatores mencionados, reduzindo o risco de inadimplência e garantindo uma decisão de crédito mais segura. Essa análise pode ser aprimorada com processos automatizados, que minimizam falhas operacionais e oferecem maior agilidade e assertividade na tomada de decisão.

Com a automação de processos manuais, o profissional de análise de crédito terá mais tempo para se aprofundar na visão estratégica e acompanhar as tendências do mercado, pois “(...) o tomador de decisões de crédito numa empresa comercial ou industrial precisa ter uma visão ampla em relação aos clientes, ao lucro adicional no aumento das vendas, ao aumento dos incobráveis decorrentes de má seleção dos clientes e ao aumento do investimento em contas a receber e estoque.” (SILVA, 2018).

É possível que a automação dos processos de análise traga uma padronização que limite certa flexibilidade nas aprovações de crédito. Contudo, conforme argumentam os autores Solomon e Pringle (1981): “Para maximizar as vendas, a empresa venderia a prazo a qualquer pessoa; para minimizar as perdas com

devedores incobráveis não venderia a ninguém”. Ou seja, o objetivo não é simplesmente aumentar as concessões de crédito nem eliminar totalmente os riscos de inadimplência, mas sim encontrar um equilíbrio entre ambos, permitindo uma concessão de crédito responsável e alinhada aos objetivos da cooperativa.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Identificar e automatizar os processos manuais realizados pela área de análise e concessão de crédito no Sicoob Sul que se mostrarem viáveis, para tanto, buscamos implementar soluções para agilizar análise de crédito, melhorar os parâmetros de contratação automática, otimizar análise dos casos que não se enquadram no pré-aprovado, reduzir os riscos das operações e o tempo da contratação do crédito.

1.3 Justificativas do objetivo

Assim como ocorre com o Cadastro Positivo, regulamentado pela Lei nº 12.414/2011 e Lei Complementar nº 166/2019, na qual coleta as informações financeiras dos consumidores de forma automatizada e acelera o processo de decisão de crédito, considera-se necessário implantar a automatização dos processos de análise de crédito na Cooperativa Sicoob Sul. A automação proporcionará maior eficiência, reduzindo os prazos de retorno e garantindo melhor qualidade nas análises, beneficiando tanto a Cooperativa quanto os cooperados.

Nos últimos anos, observou-se um aumento nas reclamações por parte dos delegados e cooperados, que têm apontado a demora na liberação de crédito como uma das principais fontes de insatisfação. Agilizar esses processos é fundamental não apenas para melhorar a experiência do associado, mas também para ampliar o acesso ao crédito e fortalecer a atuação da cooperativa no cotidiano dos seus cooperados.

Nesse contexto, a automação surge como uma estratégia essencial para aproximar ainda mais o Sicoob Sul de seus associados, oferecendo um serviço mais moderno, eficiente e alinhado com a missão cooperativista de promover valor e desenvolvimento coletivo.

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 Descrição geral da cooperativa

A Cooperativa de Crédito Sicoob Sul foi fundada em 2002, a partir da iniciativa de estabelecer uma cooperativa de crédito na capital do Paraná, inicialmente ficou instalada dentro da Associação Comercial do Paraná (ACP). No dia 10 de novembro de 2003, foi inaugurada a primeira agência, e desde então a cooperativa tem expandido sua presença, contando atualmente com mais de 40 agências físicas e um ponto de atendimento digital. Está presente na capital, Curitiba, em municípios da Região Metropolitana, nos Campos Gerais e em Florianópolis, Santa Catarina.

O portfólio da Sicoob Sul inclui uma ampla gama de produtos e serviços, como diferentes modalidades de crédito voltadas para pessoas físicas, jurídicas e produtores rurais, além de opções de investimentos, câmbio, consórcios e seguros, bem como outras soluções financeiras.

Nos últimos anos, a cooperativa tem avançado em seu desenvolvimento, apresentando resultados financeiros, sociais e tecnológicos em constante crescimento. Esse desempenho tem colocado o Sicoob Sul como um exemplo para outras cooperativas no Brasil, que buscam compartilhar e adotar boas práticas.

2.2 Diagnóstico da situação-problema

Iniciamos o diagnóstico por meio de uma reunião com os membros da equipe, cujo foco era identificar uma problemática a ser solucionada na Cooperativa de Crédito Sicoob Sul. Durante a discussão, constatamos que mais de 50% das reclamações recebidas nos canais de ouvidoria estão relacionadas à insatisfação dos cooperados quanto à concessão de crédito e ao tempo que precisam aguardar para receber um retorno efetivo sobre suas solicitações. Procuramos os responsáveis pelos pontos de atendimento, pois hoje são nossos representantes diretos frente ao cooperado visando uma estimativa de quanto tempo é necessário para realizar um processo de concessão de crédito de “ponta a ponta”, tratando desde a abertura da conta corrente até a liberação do valor. Foi possível estabelecer, através da verificação de 20 casos, o prazo médio de 30 dias. Um número alarmante, frente a dinâmica do mercado

financeiro atual, onde em diversas instituições é possível realizar o processo completo dentro de dois dias.

Observamos que as principais questões levantadas são a demora na liberação do crédito e o prolongado processo de análise de crédito. Essa lentidão decorre da necessidade de avaliar diversos dados, da ausência de automação na coleta de informações e da busca por assegurar um nível de confiança quanto à capacidade do cooperado de cumprir com a liberação e pagamento do crédito solicitado.

Diante dessa problemática, utilizamos a ferramenta Canvas para organizar ideias e informações, a fim de elaborar este projeto de maneira aplicável em nossa Cultura e dia a dia, direcionando principalmente para a automação dos processos, por tratar-se de uma realidade interna que não envolve a complexidade, por exemplo, de um impacto cultural nos colaboradores.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Desenvolvimento da Proposta

A proposta apresentada neste trabalho surgiu a partir da observação de uma dificuldade recorrente enfrentada por muitos cooperados tomadores de crédito, o tempo entre o pedido e a liberação do recurso financeiro tem impacto direto na experiência do cooperado, por vezes podendo inviabilizar a utilização do crédito no momento em que ele mais precisa, se considerarmos que uma das finalidades de uma cooperativa de crédito é justamente oferecer soluções financeiras ágeis e acessíveis aos seus associados, percebeu-se que essa lentidão no processo poderia comprometer a missão institucional da cooperativa e afetar negativamente a percepção de valor por parte dos cooperados.

Para entender melhor os gargalos existentes, foi necessário fazer uma análise cuidadosa dos processos internos relacionados à concessão de crédito, observou-se que diversas etapas ainda são realizadas manualmente, o que não apenas consome tempo, mas também aumenta a probabilidade de erros operacionais, essa constatação levou à reflexão sobre a necessidade de modernização dos fluxos de trabalho, buscando uma solução que proporcionasse mais agilidade, precisão e eficiência, sem comprometer o controle e a segurança das informações a partir disso, começou a ser desenhada uma proposta que incorporasse a automação desses

processos por meio da tecnologia RPA (*Robotic Process Automation*), que se mostra cada vez mais presente em instituições financeiras e cooperativas de crédito que desejam se manter competitivas e inovadoras.

A construção da proposta também levou em consideração os benefícios que essa mudança pode trazer para os três principais públicos envolvidos no processo: os cooperados, que terão uma resposta mais rápida às suas demandas de crédito; os colaboradores, que poderão direcionar seus esforços a atividades mais analíticas e estratégicas, reduzindo a sobrecarga de tarefas repetitivas; e a própria cooperativa, que poderá alcançar ganhos operacionais importantes e, com isso, melhorar seus indicadores de eficiência e satisfação. Além disso, durante os estudos de viabilidade da proposta, foram avaliados os recursos tecnológicos disponíveis, a aderência às normas e políticas internas e externas, e o cuidado necessário com a proteção dos dados pessoais e financeiros dos cooperados, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), tais conjuntos de reflexões e análises corroboraram como base sólida para o desenvolvimento da proposta técnica que será detalhada nas próximas seções.

3.2 Plano de Implementação

A implementação deste projeto seguirá um cronograma estruturado em fases, garantindo que cada etapa seja executada de maneira eficiente e alinhada aos objetivos estabelecidos. O planejamento detalhado contempla os recursos necessários, prazos e responsabilidades dos envolvidos.

A implementação será dividida em quatro fases principais para garantir a transição gradual e eficiente:

Fase 1: Planejamento e Aquisição (0 - 2 meses)

- Definição dos requisitos do software de automação (Semana 1-2)
- Pesquisa e seleção do fornecedor do software (Semana 3-4)
- Aquisição do software e licenciamento (Mês 2)
- Locação de servidores necessários para a operação (Mês 2)

Fase 2: Infraestrutura e Capacitação (3 - 4 meses)

- Instalação do software nos servidores da cooperativa (Mês 3)
- Configuração do ambiente de testes (Mês 3)
- Aquisição de computadores para suporte operacional (Mês 3)
- Treinamento da equipe de análise de crédito no novo sistema (Mês 4)

Fase 3: Testes e Ajustes (5 - 6 meses)

- Testes internos com simulação de análises de crédito (Mês 5)
- Ajustes e otimizações conforme os resultados dos testes (Mês 5)
- Integração do software com os sistemas atuais da cooperativa (Mês 6)
- Revisão final dos processos e capacitação adicional, se necessário (Mês 6)

Fase 4: Implementação e Monitoramento (7 - 12 meses)

- Implementação gradual da solução em produção (Mês 7)
- Monitoramento contínuo e suporte técnico para ajustes (Mês 8 em diante)
- Reuniões periódicas para revisão de processos e feedbacks (Mensalmente)
- Avaliação dos indicadores de sucesso e retorno sobre investimento (Mês 12)

3.3 Recursos

RECURSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO
Aquisição do software
Aluguel de servidores
Contratação de colaborador especializado em BPMS
Treinamento da equipe de análise de crédito
Computadores
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO
Suporte técnico
Reuniões para revisão de processos
Licença dos softwares

3.4 Viabilidade Econômico-Financeira



SESCOOP/PR

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

no Estado do Paraná



ESCOLA DE

ADMINISTRAÇÃO



UFPR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:

Os cooperados tomadores de crédito encontram desafios para utilizar os recursos de forma oportuna, em razão da ausência de automação nos processos de análise de crédito.

Elaborado em:

15/03/2025

SOLUÇÃO PROPOSTA:

Automação dos processos manuais relacionados à análise e concessão de crédito.

PRAZO DE ANÁLISE:

12 meses

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
Aquisição da Licença do Software para automação de processos R\$ 10.500,00 Implementação do Banco de Dados (servidores + software): R\$ 15.000,00 Mão de obra especializada para implementação do banco de dados (240 horas): R\$ 12.000,00 Mão de obra especializada para estruturação da automação (140 horas): R\$ 8.000,00 2 computadores com configuração específica para o desenvolvimento: R\$ 15.000,00 Treinamento dos colaboradores para adaptação ao novo processo (8 horas): R\$ 300,00 Manutenção e suporte técnico (240 horas): R\$12.000,00	Redução no tempo de aprovação e análise de crédito, permitindo que cooperados tenham acesso rápido ao recurso financeiro. Maior satisfação dos cooperados, aumentando a fidelização e retenção. Redução de riscos e inadimplência através de uma análise de crédito mais assertiva com o processamento de um volume maior de dados. Otimização do tempo dos colaboradores, permitindo foco em atividades estratégicas e aumento de performance. Possibilidade de aumento da carteira de crédito devido à eficiência na concessão de empréstimos.	Manutenção e suporte técnico (240 horas): R\$12.000,00 Reuniões para revisão e adequação do processo (11 reuniões/8horas cada) R\$ 2.400,00	A implementação será feita em fases para garantir uma transição segura e sem impactos negativos para os cooperados e colaboradores. Necessidade de avaliação contínua do desempenho do sistema e ajustes conforme necessários. Importância de garantir conformidade com legislação vigente (LGPD e regulações financeiras).

Após analisarmos os investimentos, custos e receitas, confirmamos a viabilidade do projeto, que trará mais agilidade à concessão de crédito, reduzindo a espera dos cooperados e otimizando processos. Com um investimento total de R\$ 75.200,00, incluindo software, banco de dados e capacitação da equipe, a automação reduzirá riscos e permitirá que os colaboradores foquem em estratégias de crescimento. A implementação será gradual, com monitoramento contínuo, reforçando o compromisso do Sicoob Sul em oferecer um serviço mais ágil e eficiente aos cooperados.

3.5 Resultados Esperados

Com a implementação esta solução esperamos que nota NPS da cooperativa, que é a nota onde os cooperados avaliam a possibilidade de indicar a cooperativa para outras pessoas na pesquisa de satisfação que é realizada periodicamente seja elevada gradativamente conforme os processos sejam automatizados, espera-se também um crescimento no volume de crédito concedido bem como a redução do tempo levado para concessão do crédito, conseqüentemente também é esperado que o resultado contábil da cooperativa acompanhe a mesma crescente das operações concedidas.

3.6 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas

Em nossa análise integrada das ações a serem realizadas para implementação e viabilidade da proposta, foram observados alguns riscos potenciais que podem comprometer desde a implementação até a manutenção da proposta, dentre eles podemos listar:

- A Diretoria Executiva e/ou o Conselho de Administração não aprovar a implantação da proposta: Será apresentado o plano de viabilidade estrutura e técnica, bem como os benefícios esperados com a implementação da solução em comparação com o cenário atual.
- Falta de acompanhamento gerencial das propostas liberadas elevando a inadimplência: Será realizado reuniões periódicas com os gerentes e enviado relatórios gerenciais para acompanhamento das liberações e fortalecimento do relacionamento junto ao cooperado.

- Os colaboradores acharem que serão substituídos por máquinas e se desmotivarem: Será realizada reunião prévia com os colaboradores demonstrando que as ferramentas visam agilizar processos manuais e não substituirá o potencial intelectual dos colaboradores, neste sentido, não haverá desligamentos decorrentes da redução de processos, pois o objetivo é ampliar o volume de cooperados atendidos.
- Políticas e normativos internos e externos para implementação de *softwares* e manipulação de dados: Será utilizado apenas softwares e hardwares que estejam em consonância com os normativos e boas práticas em vigência.

4. CONCLUSÃO

A automação dos processos de análise de crédito na Cooperativa Sicoob Sul representa uma transformação estratégica fundamental diante das exigências do mercado financeiro atual. O presente trabalho tem como objetivo implementar a modernização das rotinas operacionais, para reduzir a demora na liberação do crédito, e com isso garantir a elevação da satisfação dos cooperados. Com a utilização da tecnologia RPA, espera-se tornar os processos mais ágeis, seguros e padronizados, reduzindo o tempo de concessão e aumentando a assertividade das decisões.

Dessa forma, a iniciativa favorece uma mudança no perfil de atuação dos colaboradores envolvidos nos processos de crédito. A partir da redução de tarefas repetitivas e operacionais, cria-se espaço para uma atuação mais analítica, estratégica e voltada à gestão de riscos e oportunidades. Isso contribui para o desenvolvimento profissional da equipe, evita a desmotivação decorrente da automação e reforça a ideia de que a tecnologia deve ser uma aliada.

Outro ponto relevante é a viabilidade técnica e financeira demonstrada pelo projeto. O plano de implementação gradual, a adequação à LGPD e às normativas internas, bem como a análise criteriosa dos riscos, reforçam a segurança da proposta.

Por fim, a automação dos processos de crédito representa um passo importante para fortalecer a missão do Sicoob Sul de oferecer soluções financeiras acessíveis, eficientes e de qualidade. Essa modernização ajuda a cooperativa a acompanhar as mudanças do mercado sem perder a essência do cooperativismo.

REFERÊNCIAS

- BRYNJOLFSSON, E.; McAfee, A. **A Segunda Era das Máquinas: Trabalho, Progresso e Prosperidade em uma Época de Tecnologias Brilhantes.**
- DAVENPORT, TH; RONANKI, R. "Inteligência Artificial para o Mundo Real" Harvard Business Review.
- DONEDA, D. **Da privacidade à proteção de dados pessoais: elementos da formação da Lei Geral de Proteção de Dados.** Revista Brasileira de Políticas Públicas, v. 8, n. 2, 2018.
- HAMMER, M. **Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate.** Harvard Business Review, v. 68, n. 4, 1990.
- SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito – 9ª edição revista e atualizada.** 9th ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018.
- SOLOMON, Erza; PRINGLE, John J. **Introdução à administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1981.
- VENKATRAMAN, N. IT – **Enabled business transformation from automation to business scope definition.** Sloan Management Review, Vol.35, n.2, Winter 1994.