

Centro Universitário do Rio Grande do Norte UNI-RN

MBA em Administração Financeira – Turma XV

Caso para ensino

Xerocred

Aluna: Gisela Figueiredo Pinto

Orientadora: Valéria Pereira

Natal, RN

## **XEROCRED**

**GISELA FIGUEIREDO  
MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO**

### **INTRODUÇÃO**

A Cooperativa de crédito, Xerocred, é uma instituição financeira que conta com um quadro de 50 funcionários. Divididos nos setores de atendimento, relacionamento, consultoria, controladoria, marketing e TI. Tendo como missão ofertar produtos, serviços e orientação financeira, com um profissional especializado, como diferencial competitivo. E, a visão de “ser uma cooperativa sustentável, com excelência no atendimento e consultoria diferenciada, destacando-se assim como o melhor atendimento do segmento.”

Para a cooperativa concorrer com as outras instituições financeiras ela oferece o mesmo produto e serviços, tais como atendimento, aplicativos, telesaldo, caixas eletrônicos, caixas rápidos e a internet banking. Esses meios, de atendimento ao cliente, são utilizados por bancos e cooperativa e o diferencial é a tecnologia de ponta utilizada para oferecer esse tipo de serviço.

A Xerocred está oferecendo todos esses serviços apontados, mas se comparado a outras instituições, observa-se uma diferença em seus sistemas de informação em relação à tecnologia utilizada, que por não ser uma tecnologia de ponta (última geração), não oferece os benefícios de uma atualização em tempo real e de uma maior confiabilidade e segurança no desenvolvimento das transações.

### **EMPRESA**

A XEROCRED é uma cooperativa de economia e crédito mútuo dos médicos, fundado em 02 de janeiro de 1990, por um grupo de 15 médicos. Em 2000, estendeu abrangendo todos os demais profissionais da área da saúde. Iniciando suas atividades com poucos funcionários, ganhou destaque devido seu foco na excelência no atendimento e um bom relacionamento com o cooperado, mostrando sempre disposição e comprometimento para melhor atendê-lo, respeitando os princípios da ética, transparência e segurança.

Contando atualmente com 3.500 cooperados, que são beneficiados com esse sistema cooperativista, que tem por objetivo propiciar crédito e prestar serviços de modo menos burocrático e vantajoso para seus associados.

Como todo sistema cooperativista, a Xerocred é administrada por seus próprios cooperados através de voto direto em assembleias para eleição de seus diretores, e dentre outras decisões.

O perfil dos cooperados caracteriza-se por um profissional que apresenta renda mínima de R\$5.000,00, demandando dessa forma um alto potencial de tomadores de crédito e de investimento.

A Cooperativa Xerocred é uma instituição financeira monitorada e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil, onde oferece os mesmos serviços e produtos que um banco oferece a sociedade. Tais como: Conta corrente, Conta Garantida, Cheque Especial, Cartões, Empréstimos, Financiamentos, Aplicações e Câmbio. Sendo que esta é composta por cooperados, os quais compram cotas para fazer parte da instituição, e a mesma retribui com sobras todos os anos, que significa o lucro obtido a cada exercício na diferença receita e despesa. Além de oferecer também, uma consultoria especializada para assistir a todos os cooperados em assuntos financeiros, como atender suas necessidades de crédito e orientação sobre como melhor investir seu capital.

Alcançou ao longo desses anos uma expansão que foi o resultado de um número positivo de crescimento e expansão dos negócios. Esse crescimento é apresentado através de números obtidos em liquidez, patrimônio líquido, sobras e aquisição de novos cooperados. Mostrou um resultado próspero no decorrer dos anos, mesmo enfrentando um cenário econômico complicado e instável, conseguiu se destacar entre as melhores da região.

Os principais concorrentes são os bancos que oferecem um atendimento personalizado, como o BB Estilo, Bradesco Prime, Itaú Personnalité, Safra, dentre outros. Esses bancos criaram esses tipos de agências migrando seus clientes em potencial para focar em negócios, visando maiores lucros.

## A TECNOLOGIA DO SETOR BANCÁRIO

Atualmente a tecnologia utilizada em bancos busca simplificar o atendimento ao cliente, tornando-os mais independentes e seguros.

Bancos privados disponibilizam de tecnologia de ponta para melhor atender seus usuários. E, os bancos federais também possuem uma tecnologia bastante avançada. Eles desejam que seus correntistas venham até as agências somente para realizar negócios. Por isso, procuram oferecer um caixa eletrônico, internet banking e aplicativos para celulares e tablets bem completos, de forma que o usuário consiga realizar todas suas transações necessárias. Esse serviço oferecido pelos bancos atrai bastante os correntistas, visto que demandam pouco tempo e priorizam cada vez mais estas “facilidades”.

Porém, falta o contato humano e isso não ajuda no crescimento e lucros. Então, alguns bancos disponibilizam de agências personalizadas para atrair o público A e prospectar negócios com estes. Ou seja, busca manter relacionamento somente com o público promissor a grandes negócios, público esse que possui uma renda superior a 4.000,00 reais, que realizam muitas transações e possuem potencial para grandes investimentos. Atualmente, os bancos conseguem fazer uma triagem das contas promissoras facilitando o gerenciamento dessas contas. Utilizam a tecnologia mais completa e avançada

para atender demandas operacionais e focam em negócios, através do relacionamento existente entre o atendimento e cliente. Tecnologias essas que permitem que o próprio correntista administre o operacional da sua conta, deixando-o mais independente e reduzindo assim a demanda de serviços operacionais nas agências, otimizando as atividades dos gerentes de contas, ou seja, esses gerentes focam somente em atividades de prospecção de negócios e investimentos, em busca de lucros para a instituição.

## **SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

A cooperativa depende de uma central para manipulação dos sistemas operacionais e também de alguns correspondentes bancários, que são relacionados a alguns bancos. Por esse motivo quando há algum problema nas operações há uma demora e burocratização das soluções. Devido a uma grande centralização na relação entre cooperativa e central, a solução não é imediata. Então, como os sistemas não são independentes eles ficam subordinados a outros sistemas, e também há hierarquias. Isso significa que, operacionalmente, quando um colaborador encontra um problema no seu sistema operacional ele não possui autonomia para solucioná-lo, tendo que se dirigir a seu gestor para informá-lo do problema que, por sua vez, informa à Controladoria, que formaliza a dificuldade para a Central.

O sistema que os usuários utilizam para realizar suas transações financeiras, como exemplo o internet banking, gera retrabalho à medida que precisa ser refeito para ser realizado e isso proporciona uma grande margem de erros. Assim, o sistema não trabalha de forma automática, ou seja, não faz a liquidação em tempo real, no mesmo tempo que a operação é executada. É necessário que um funcionário refaça o que o cliente (cooperado) fez para liquidar a transação solicitada. E, para isso ser possível ainda é necessário que um setor esteja conferindo a todo o momento se há alguma transação feita para solicitar sua liquidação. Mesmo com essa limitação na tecnologia, a Cooperativa considera interessante oferecer esse tipo de serviço para tentar se igualar ao que está sendo oferecido no mercado, para enfrentar a concorrência desse segmento, porém para isso precisa de todo esse processo. Ou seja, disponibilizar um setor para acompanhar as transações, e também um colaborador para refazê-lo, e dessa forma atender a necessidade do cooperado. Assim, à medida que outros usuários têm acesso a essas transações corre um grande risco de um ou mais usuários errarem a execução do serviço, e o cliente é o principal prejudicado com essa situação. Visto que, acredita que a sua solicitação foi realizada de forma imediata, assim como em outras instituições.

Outra deficiência existente, ainda em relação aos sistemas de informação é a questão da insegurança na comunicação para os colaboradores que operam com esse sistema. Por ser gerenciado por uma central, e esta depender de outra instituição financeira e, também por não ter uma sede local, o sistema sofre muitas quedas de comunicação. E, quando há essa falta de comunicação no momento que o colaborador está executando alguma transação, como exemplo um pagamento de um convênio, esse operador não

tem certeza que o documento foi liquidado, podendo assim gerar duplicidade e prejuízo, que quando acontece, a responsabilidade é transferida para o colaborador, que arca com os devidos juros da execução da operação.

## REFLEXÕES

A Xerocred atualmente possui uma tecnologia de informação que provoca insegurança no colaborador e um serviço de internet banking incompleto oferecido ao cooperado. Porém, a organização adota esse modelo tecnológico para se engajar no mercado atual e concorrer com as demais instituições, mas não consegue atingir o mesmo nível. Diante desse contexto: O que a Xerocred poderia fazer para resolver esse problema e oferecer um sistema mais seguro e completo, a fim de cumprir da melhor forma sua missão e visão?

## NOTAS DE ENSINO

## RESUMO

As Cooperativas de crédito são instituições financeiras que funcionam como bancos, porém estão inseridas no sistema cooperativista. Sistema esse que remunera os correntistas, que no caso são os cooperados, no final de cada exercício. São formadas por um pequeno grupo, que busca um atendimento diferenciado dos bancos e maiores vantagens. Este caso, em especial retrata as dificuldades reais existentes nos sistemas operacionais de uma cooperativa, caracterizada pelo nome fictício, XEROCRED, e as consequências destas dificuldades para a instituição. Descreve a dependência da tomada de decisão de uma Central e a falta de autonomia dos sistemas operacionais, que dificulta e causa muitos problemas que poderiam ser evitados, caso a Xerocred possuísse um sistema que dispusesse de uma tecnologia mais avançada e completa. O caso poderia ser adotado em salas de aula dos cursos de graduação em Administração de Empresas, Gestão, e MBA em Consultoria Empresarial e MBA em Administração Financeira, nas disciplinas de Processos e Métodos, Planejamento Estratégico, entre outras. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas somente técnicas de observação.

**PALAVRAS-CHAVES:** Cooperativa, Cooperativa de Crédito, Sistema Operacional, Tecnologia.

## **ABSTRACT**

The Credit unions are financial institutions that operate as banks but are embedded in the cooperative system. Which system pays depositors, who are the members, at the end of each year. Are formed by a small group that seeks a differentiated service of banks and major advantages. This case in particular portrays the real difficulties of operating systems of a cooperative, characterized by his real name, XEROCRED, and the consequences of these difficulties faced by same. Describes the dependence of the decision-making of a Central and lack of autonomy of the operating systems , making it difficult and causes many problems that could be avoided is if the Xerocred possessed a system were to have a more advanced technology and complete . The case could be adopted in classrooms of undergraduate courses in Business Administration, Management, and MBA in Business Consulting and MBA in Financial Management, in the disciplines of Processes and Methods, Strategic Planning, among others. The Information collected is of a primary basis and are used only observation techniques.

**KEY WORDS:** Cooperative, Cooperative Credit Union, Operating System, Technology.

## **OBJETIVOS EDUCACIONAIS:**

O objetivo desse caso é solucionar o problema de sistema operacional existente na Xerocred e garantir aos seus colaboradores um sistema mais completo e seguro, e consequentemente a garantia de um serviço mais avançado para oferecer ao cooperado. O objetivo de aprendizagem desse caso seria de despertar no aluno uma reflexão sobre a necessidade de um sistema operacional que atenda as necessidades do cliente e também garanta a segurança do colaborador ao executá-lo. Esse caso vai levantar também a importância de uma tecnologia mais avançada para apoiar as decisões organizacionais e questionamentos sobre os impactos/dificuldades das empresas no geral e, em especial nesse tipo de instituição em adotarem uma tecnologia de informação que não atende as novas exigências de competitividade do setor.

## **FONTE DE DADOS**

Este caso relata uma situação real, iniciada em 1990, em uma Cooperativa de Crédito, no entanto, utiliza-se um nome fictício. A situação em questão é real aos dados pesquisados. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas somente técnicas de observação.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

1. Como um sistema operacional que não atende as necessidades gerais da organização pode comprometer a segurança de um colaborador e a satisfação do cliente?
2. Qual a importância de uma tecnologia avançada para um sistema operar da melhor forma e atingir o nível da concorrência?
3. Qual o impacto causado na Xerocred por adotar uma tecnologia que não é suficiente para a competitividade?
4. Quais dificuldades uma instituição pode enfrentar no processo de tomada de decisão, diante de um problema consequente de um sistema operacional incompleto?

## **ANÁLISE DO CASO**

À medida que, um sistema não atende as necessidades da empresa, consequentemente os colaboradores são os mais atingidos, pois eles que operam o sistema e são os responsáveis em atender aos clientes, e depender de um sistema incompleto que gera inúmeros problemas compromete de várias formas a segurança do colaborador. Como exemplo a ausência de liquidação automática das transações, que gera o retrabalho e também aumenta a margem de erros existente, devido ser refeito por várias pessoas para conseguir finalizar uma transação, isso pode ocasionar duplicidades dentre outras falhas decorrentes de uma operação manual. Ou seja, um sistema operacional vulnerável sempre será inseguro para um colaborador. E, quanto atender a necessidade do cliente, ele pode até oferecer o serviço que pode parecer “completo”, porém como não existe uma liquidação imediata, consequentemente não apresenta viabilidade e transparência ao cliente, à medida que o mesmo acredita na realização em tempo real das transações, dessa forma não conseguindo alcançar a satisfação do mesmo.

Segundo (GZRS Melo, 2011), sistemas se desenvolvem a partir da necessidade de se estruturar problemas, fornecer informações rápidas e obter alto nível de confiabilidade no processo de tomada de decisão.

Uma tecnologia avançada garante ao sistema operacional uma velocidade e vantagem competitiva em relação às demais instituições. Garantindo que seus sistemas operacionais atendam as necessidades de seus clientes. (VRM Milan, 2011) Confirma que as organizações vêm sendo obrigadas a renovar os métodos de trabalho para não se tornarem absoletas, inserindo novas culturas e novas ferramentas de trabalho, possibilitando dessa forma uma maior aproximação com seu público alvo.

Em relação à terceira questão pode-se considerar como impacto maior, a perda de cliente para as demais instituições que oferecem um serviço com uma tecnologia mais satisfatória. No cenário atual, para sobreviver às exigências faz-se necessário priorizar a adoção de melhores ferramentas operacionais para estar competitivo. (BCD Nhasengo, 2012) conclui que os sistemas de informação exercem uma tarefa fundamental, que possibilita gerar processos de valor agregado para as organizações, e assim melhorar sua competitividade.

As principais dificuldades de uma instituição que adota um sistema operacional limitado são inúmeras, porém podemos destacar a questão da dependência de outros correspondentes, a falta de resposta imediata de informações e a confiabilidade. Esses problemas afetam não só os clientes, mas também afeta diretamente os colaboradores, ocasionando uma série de conflitos que poderiam ser evitados, caso os sistema operacional se apresentasse mais completo.

Cobra e Rangel (1993, p.68) defende que para o gerenciamento em serviços proporcione melhorias contínuas nos padrões de qualidade do serviço oferecido, é necessário que exista um processo bem estruturado para solução de problemas, processo este que deve ser compreendido por todas as pessoas envolvidas.

Segundo Harvey (1992, p.592) dentre as diversas metodologias que visam melhorar o desempenho dos serviços destaca-se a linha da visibilidade, que separa o que acontece na visão do cliente externo do que acontece na realidade dos colaboradores ao prestar o serviço, sendo assim além de aumentar a dimensão da qualidade relacionada com a confiabilidade do serviço, a prática deste método também reduz a percepção do tempo de espera.

## **REFERÊNCIAS**

- GZRS Melo, AT. De Almeida – abepo.org.br (Melo, Gabriela Zarzar Rego Silva, and Adiel Teixeira de Almeida. "SISTEMA DE APOIO A DECISÃO PARA ELICITAÇÃO DE INFORMAÇÃO INTERCRITÉRIO EM MODELOS ADITIVOS.")
- VRM Milan – Olhar Científico, 2011 – olharcientifico.inghost.net (Milan, Victor Raul Maia. "Tecnologias para o Gerenciamento Empresarial." *Olhar Científico* 1.2 (2011): 227-233.)
- BCD Nhasengo, ER Filho - convibra.com.br (Nhasengo, Bernardo Cândido David, and Edelvino Razzolini Filho. "Monitoramento da informação nas organizações usando sistemas de informação.")
- Cobra, M. Rangel, A. Serviços ao Cliente – Uma estratégia Competitiva, 2º edição, São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1993.
- HARVEY, J. Service Quality: A tutorial, Journal of operations Management, nº 16, PP.583 – 597, 1998.