

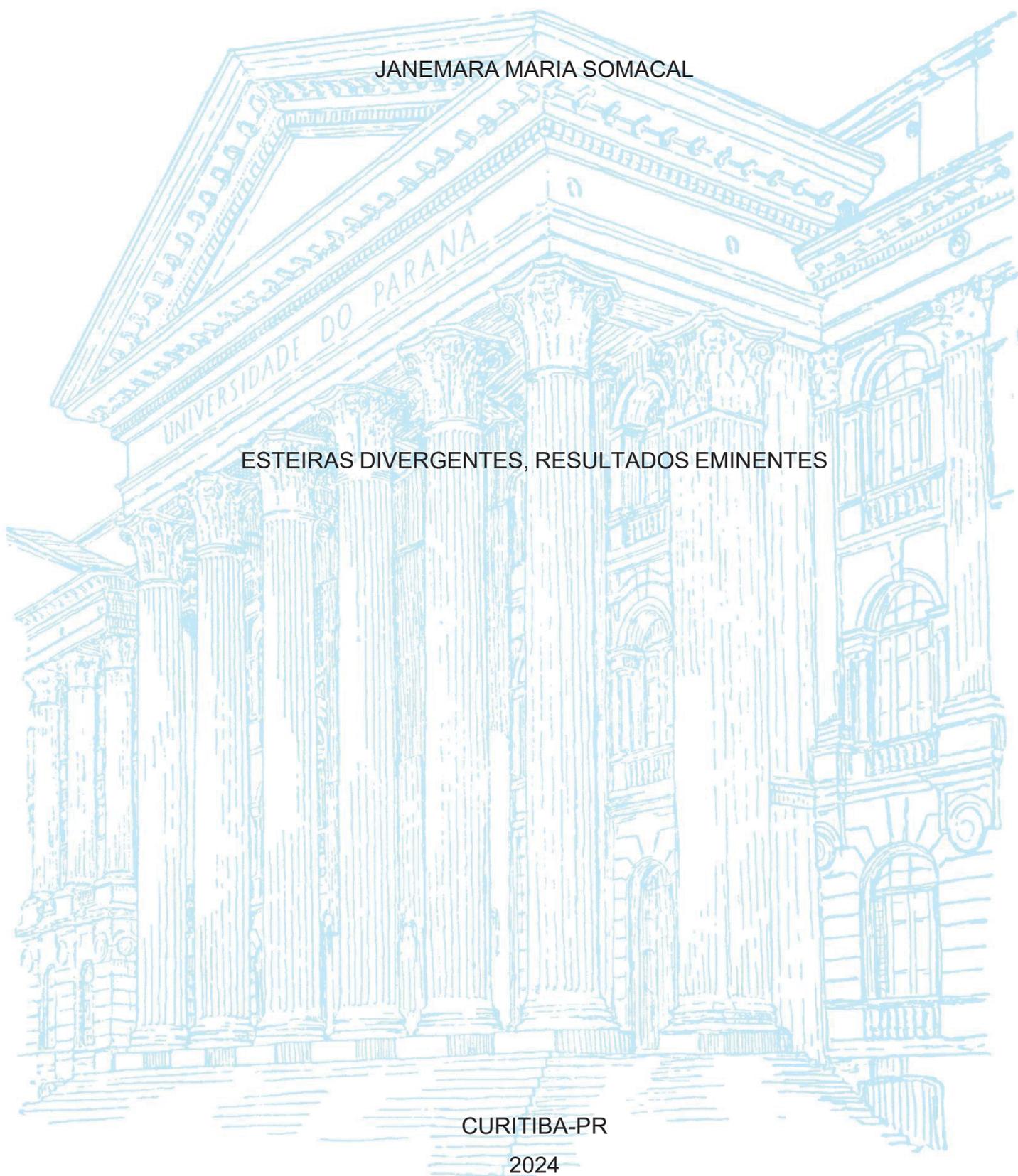
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JANEMARA MARIA SOMACAL

ESTEIRAS DIVERGENTES, RESULTADOS EMINENTES

CURITIBA-PR

2024



JANEMARA MARIA SOMACAL

ESTEIRAS DIVERGENTES, RESULTADOS EMINENTES

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Banking para Cooperativas de Crédito, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O trabalho sugere a necessidade de reestruturação nas análises de limites e cadastros, especificamente nas operações de crédito rural para pessoas físicas na cooperativa. A competitividade crescente no mercado demanda a implantação de novos parâmetros visando agilidade e flexibilidade nos processos. A reestruturação proposta visa estabelecer análise automática de crédito, beneficiando cooperados e colaboradores, reduzindo custos e fidelizando. A abordagem tem foco na reestruturação onde busca economia de tempo, satisfação do cooperado e redução de custos. A gestão por processos é apresentada como essencial para compreender e otimizar as atividades organizacionais. A reestruturação no setor de análise de crédito rural busca otimizar prazos, proporcionando agilidade tanto para novos cooperados quanto para renovações. A implementação de uma ferramenta de renovação automática no aplicativo do Sicoob visa reduzir o tempo operacional, atrair novos cooperados e manter a fidelidade dos existentes. O objetivo geral é analisar e reestruturar o fluxo operacional de operações de crédito rural, estabelecendo novos parâmetros. Objetivos específicos incluem identificar problemas, propor soluções baseadas em boas práticas, avaliar impactos e comparar o fluxo operacional antes e depois da reestruturação. A justificativa destaca a importância econômica do crédito rural e a necessidade de adequação aos novos desafios competitivos.

Palavras-chave:

Fluxo Operacional

Processos de Crédito Rural

ABSTRACT

The work suggests the need for restructuring in the analysis of limits and registrations, specifically in rural credit operations for individuals in the cooperative. The growing competitiveness in the market demands the implementation of new parameters aiming at agility and flexibility in processes. The proposed restructuring aims to establish automatic credit analysis, benefiting members and employees, reducing costs, and fostering loyalty. The approach focuses on restructuring with a goal of saving time, member satisfaction, and cost reduction. Process management is presented as essential for understanding and optimizing organizational activities. The restructuring in the rural credit analysis sector aims to optimize deadlines, providing agility for both new members and renewals. The implementation of an automatic renewal tool in the Sicoob application aims to reduce operational time, attract new members, and maintain the loyalty of existing ones. The overall objective is to analyze and restructure the operational flow of rural credit operations, establishing new parameters. Specific objectives include identifying problems, proposing solutions based on best practices, evaluating impacts, and comparing the operational flow before and after restructuring. The justification emphasizes the economic importance of rural credit and the need for adaptation to new competitive challenges.

Keywords:

Operational flow

Rural Credit Processes

SUMÁRIO

1. Introdução	06
2. Referencial Teórico	08
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	10
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	13
5. Conclusão	19
6. Referências Bibliográficas	21

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

O crédito rural é o principal instrumento da política agrícola brasileira (WEDEKIN et al., 2019). Define-se como os recursos financeiros destinados ao financiamento de despesas normais dos ciclos produtivos da agropecuária, investimento em bens e serviços, além de despesas nas atividades de comercialização e industrialização da produção. Disponibilizado por entidades de crédito públicas e privadas, pode ser utilizado por produtores rurais, cooperativas e empresas relacionadas ao ramo agropecuário e tem por objetivo principal contribuir com a política de desenvolvimento da produção rural do país.

O montante disponibilizado via Plano Safra 2022/2023 foi de R\$ 340,88 bilhões, sendo R\$ 246,3 bilhões para custeio, comercialização e industrialização, e R\$ 94,6 bilhões para investimentos. O valor reflete um aumento de 36% em relação ao Plano anterior.

Para o próximo ano safra, espera-se um montante maior de recursos, entre 18% e 20% a mais. Com esse aumento, e com mais Instituições Financeiras no segmento, a rapidez no processo é essencial para conquistar mais cooperados e se destacar no mercado. As taxas de juros e prazos são reguladas pelo Banco Central, por isso o serviço e atendimento são o diferencial.

Neste contexto, é necessário estudar os processos aplicados diariamente pelas organizações de forma a maximizar a sua eficácia, agindo antecipadamente para se diferenciar e não deixar margem à concorrência. Segundo Ritzman e Krajewski (2004), processos são todas as atividades que agregam valor ao transformar insumos em produtos ou serviços que satisfazem as necessidades do cliente/cooperado.

Na cooperativa analisada, será abordado para este trabalho, o processo na área do crédito rural, que necessita de aprimoramentos, visto que, com isto, a redução do tempo, a qualidade, a diminuição dos erros e a eficácia serão visíveis tanto para a organização e para os associados, quanto para o mercado geral.

1.2 Objetivo Geral do trabalho: Analisar o fluxo operacional de Crédito Rural com o intuito de reestruturá-lo para estabelecer novos parâmetros para análise de novos cooperados e para renovações de crédito rural.

1.3 Objetivos Específicos:

- Identificar os problemas e gargalos do fluxo operacional de Crédito Rural.
- Propor soluções e melhorias para o fluxo operacional de Crédito Rural, baseadas em boas práticas e normas vigentes.
- Avaliar os impactos das mudanças propostas no fluxo operacional de Crédito Rural, considerando aspectos como tempo, custo, qualidade e satisfação dos cooperados.
- Comparar o fluxo operacional de Crédito Rural antes e depois da reestruturação, verificando se os novos parâmetros para análise de novos cooperados e para renovações de crédito rural foram atendidos.

1.4 Justificativas do objetivo: Através de pesquisa de dados, junto às cooperativas, por um questionário desenvolvido com a finalidade de elencar se os parâmetros atuais estão atendendo as expectativas e sendo funcionais, pretende-se realizar uma reestruturação do processo de análise. Para isso, em primeiro lugar, é fundamental ter uma base de informações confiável e atualizada, que possa subsidiar a elaboração de novos parâmetros. Em segundo lugar, é necessário avaliar os pontos fortes e fracos do processo atual, identificando as possíveis melhorias e correções. Por fim, é imprescindível envolver as cooperativas na proposta de reestruturação, buscando a sua participação e colaboração. Dessa forma, espera-se alcançar um processo de análise mais eficiente, eficaz e satisfatório para todos os envolvidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A eficiência da dinâmica organizacional é medida pelo fluxo de seus processos internos. Procura entender quais são os processos, como funciona sua estrutura, sua gestão, bem como demonstrar sua importância para a organização e explicar as ferramentas que serão utilizadas

Segundo Graham e Lebaron (1994), todo trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo, seja ele atender um simples telefonema, ou até mesmo a formulação de uma estratégia. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo operacional, portanto, os processos utilizam os recursos produtivos da organização para disponibilizar resultados objetivos aos seus clientes.

No entendimento comum, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que transforma um *input*, agrega valor e fornece um *output* a uma necessidade específica. De modo mais formal, processo é um grupo de atividades que são realizadas em uma sequência lógica e tem o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tenha valor para um grupo específico de clientes (HAMMER; CHAMPY, 1994).

A definição dos processos em uma empresa muda com o tempo e é dinâmico, de forma que novas tecnologias vêm sendo lançadas e outras adaptadas na medida em que o ambiente se altera, o conhecimento se desenvolve e a empresa cresce, sendo então, o funcionamento dos processos adaptados de maneira a adequar-se à nova situação (HAMMER; CHAMPY, 1994).

No âmbito de uma empresa, os processos adotados funcionam como um diferencial da administração, posto que significa mudança de paradigma, onde antes era focada apenas a estruturação funcional e uma visão somente de alguns compartimentos da logística da organização, gerando diversos conflitos e ineficiências (TESSARI, 2008).

Na gestão por processos há toda uma estrutura gerencial, onde administradores, colaboradores e executores do processo possuem, todos eles, a função de executar e pensar na elaboração de seus projetos de trabalho e, ainda, fiscalizam seus resultados e dão novos rumos ao sistema de trabalho utilizado, visando obter melhores resultados (SORDI, 2008).

Por meio da Gestão de Processos, não apenas os fatores críticos de sucesso são envolvidos, mas também a estrutura organizacional da empresa, sua organização de trabalho, a administração do pessoal, sua cultura e valores, dentre outros fatores que caracterizam a empresa, de forma que tudo isso passa por direcionamento e integração que visam satisfazer o cliente final (LOUZADA; DUARTE, 2013).

Segundo Gonçalves (2000), as empresas convencionais sempre estiveram voltadas com as estratégias projetadas para a realidade interna e para si mesmas, porém, a aplicação do ponto de vista do cliente/cooperado exige-se que seja feito o redesenho dos processos organizacionais. Sobre isso Davenport (1994, p. 15) afirma que “uma adoção de estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional do negócio e empregar outros modelos organizacionais e de negócios”.

Modificar a estrutura operacional de uma organização para a estrutura por processos implica em definir a responsabilidade pelo desenvolvimento do processo, minimizar esperas e erros, aumentar o agrupamento das atividades e diminuir o gasto de energia humana (GONÇALVES, 2000).

As empresas têm muito a ganhar se dedicarem-se a conhecer melhor seus processos, mas comumente são ignorados pelas organizações (HAMMER, 1998). Para a obtenção de resultado máximo esperado, a organização deve entender como funcionam os processos e quais os tipos de processos existentes em seu operacional, para determinar como eles devem ser gerenciados, pois, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerido com singularidade aos demais, mesmo quando ligados a uma mesma linha de produção (HARRINGTON, 1991).

A gestão de processos concebe o conceito de hierarquia de processos e o refina em níveis sucessivos. Os processos podem ser divididos em subprocessos e agrupados em macroprocessos que formam um processo como um todo, mas nem todos os processos são de igual importância para uma organização. Tanto pelos recursos envolvidos quanto pelos resultados produzidos. A prioridade dos processos para as organizações pode ser avaliada por meio da importância relativa dos processos para a empresa e pelo valor econômico que ele gera (RUMMLER; BRACHE, 1990).

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

Com a missão de promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio da cooperação, o Sicoob Unicoob é uma das Centrais que integram o sistema Sicoob no Brasil. Sua sede fica localizada em Maringá, no estado do Paraná.

O Propósito do Sicoob Unicoob é conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade, a missão promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação, a visão é ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade e sendo seus valores detalhados como o respeito e valorização das pessoas, cooperativismo e sustentabilidade, ética e integridade, excelência e eficiência, liderança responsável, e a inovação e simplicidade.

Possui hoje, mais de 747 mil cooperados, presente em 294 municípios, com 481 agências e mais de 4.162 colaboradores. Os recursos administrados passam de R\$ 14 bi, com mais de R\$ 10 bi de operações de crédito. O Sicoob está sempre se modernizando para oferecer soluções financeiras práticas e inovadoras, que atendam às necessidades dos cooperados com os seguintes produtos ofertados: PIX, Sipag, recarga de celulares, saque sem cartão, saque digital, depósito em cheque sem a necessidade de comparecer a cooperativa, benefício de receber benefícios previdências, débito direto autorizado, segunda via de boletos, efetivação em dois passos, Sicoob Tag para a comodidade em pedágios e shopping, Open Finance, conta corrente, conta salário, cartões, créditos comercial, créditos comerciais, seguros, previdência privada, investimentos, fundo de investimentos, LCA (Letra de Crédito do Agronegócio), poupança, RDC (Recibo de Deposito Cooperativo), consórcios de automóveis e imóveis, serviços diversos, programa de fidelidade, canais de atendimento, caixas eletrônicos e correspondentes bancários.

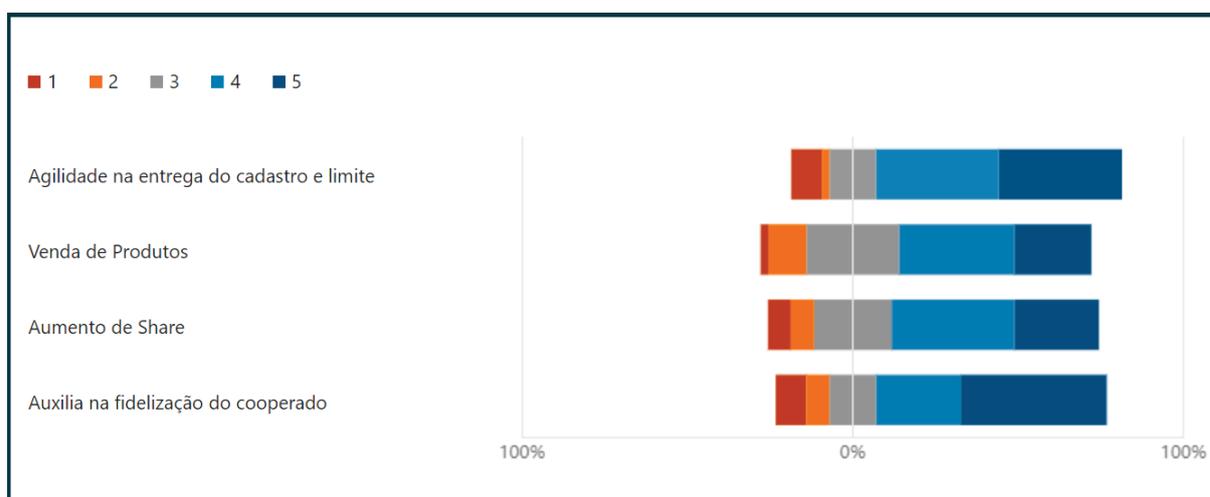
Com o fechamento da safra em junho/23, a Central Unicoob, a carteira de Crédito Rural fechou com 3 bilhões, representando 29% da carteira total de crédito, com uma base de mais de 16 mil produtores rurais, sendo desses 49% atendidos com linhas rurais. A fidelização por parte deste público. Em média cada cooperado pessoa física possui 6,1 produtos por cooperado, sendo que pessoa física não rural, a média é de 2,8 produtos contratados.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

A Central Unicoob encaminhou 53 formulários a todas as cooperativas do sistema, que abrangem mais de 15 mil cooperados pessoa física produtor rural, um questionário através de formulário *on line*, com 3 perguntas relativas ao processo atual de renovação cadastral e limites para produtores rurais. Foram recebidas 43 respostas, dentre as quais, identificamos:

Na primeira pergunta, que avaliou a eficácia do processo atual de renovação cadastral e definição de limites de crédito para produtores rurais, os resultados foram os seguintes: 58% dos respondentes consideraram que o processo atende parcialmente às necessidades, enquanto 28% afirmaram que ele atende totalmente, e 14% alegaram que não atende adequadamente.

Na segunda pergunta, que solicitamos qual seria a avaliação da implantação da implantação do módulo de limite de produtor rural, na nova plataforma de crédito, integrada ao módulo de cadastro, qual o valor que terá junto ao cooperado: (considere a escala de 1 para menos importante e 5 como muito importante):



Na terceira pergunta, solicitamos sugestão de melhorias no processo que você ainda identifica como necessidade.

Nesta questão, dentre as 43 respostas, selecionamos 3 sugestões ao tema proposto, sendo possíveis de implantação:

“Que seja um mesmo chamado para tudo, porque fica muito difícil acompanhar chamado por chamado, deixa muito a desejar”

“O que precisa melhorar acredito que seja a agilidade na análise do cadastro rural e devolução para correção, devolver depois de toda análise feita para que seja corrigido tudo de uma só vez.”

“Esteira específica para cada tipo de solicitação. Exemplo, atualização de FCPR – Ficha de Cadastro de Produtor Rural, (apenas ano safra) esteira com atendimento em menor prazo na esteira se comparado com FCPR com alterações de bens entre outros.”

Com base nesses resultados, fica evidente que o processo atual requer melhorias e reestruturação para atender às necessidades identificadas pelas agências. Essas informações serão fundamentais para orientar futuras implementações e aprimoramentos no sistema, visando a maior eficiência e satisfação dos cooperados.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 – Desenvolvimento da proposta:

A eficiência operacional é fundamental para o sucesso de qualquer cooperativa, especialmente quando se trata de processos como atualização cadastral e análise de limite de crédito.

A partir do levantamento feito, constatamos que alguns procedimentos operacionais, se forem reorganizados ou adaptados ao fluxo operacional de cadastros e limites, podem contribuir para a diminuição do tempo e o aumento da satisfação do cooperado.

Revisar e atualizar o processo operacional para atualização cadastral e a implantação de limites conforme a necessidade de cada cooperado, adaptando as esteiras para unificar as demandas, realizar a atualização cadastral, renovação cadastral, renovação de limite, remanejamento de limite, majoração de limite e um único chamado.

Definir claramente os critérios de elegibilidade para novos cooperados e as renovações de limites. Classificar os cooperados com base em critérios como histórico de crédito, capacidade de pagamento, entre outros pontos importantes para a análise do limite. Definir um processo padronizado para a atualização cadastral e limite onde o colaborador possa incluir toda a documentação necessária tanto para o novo cadastro, renovação cadastral e análise do limite em uma única solicitação.

Capacitar as equipes responsáveis pelo cadastro e pela análise de implantação de limite utilizando novas metodologias e ferramentas que facilitam e agilizam o trabalho. Implementar ferramentas de automação para simplificar tarefas repetitivas e acelerar o processo diário. Integrar sistemas para facilitar a troca de informações entre os sistemas, agilizando o processo de pesquisas com informações já existentes em nosso sistema.

4.2 - Plano de implantação:

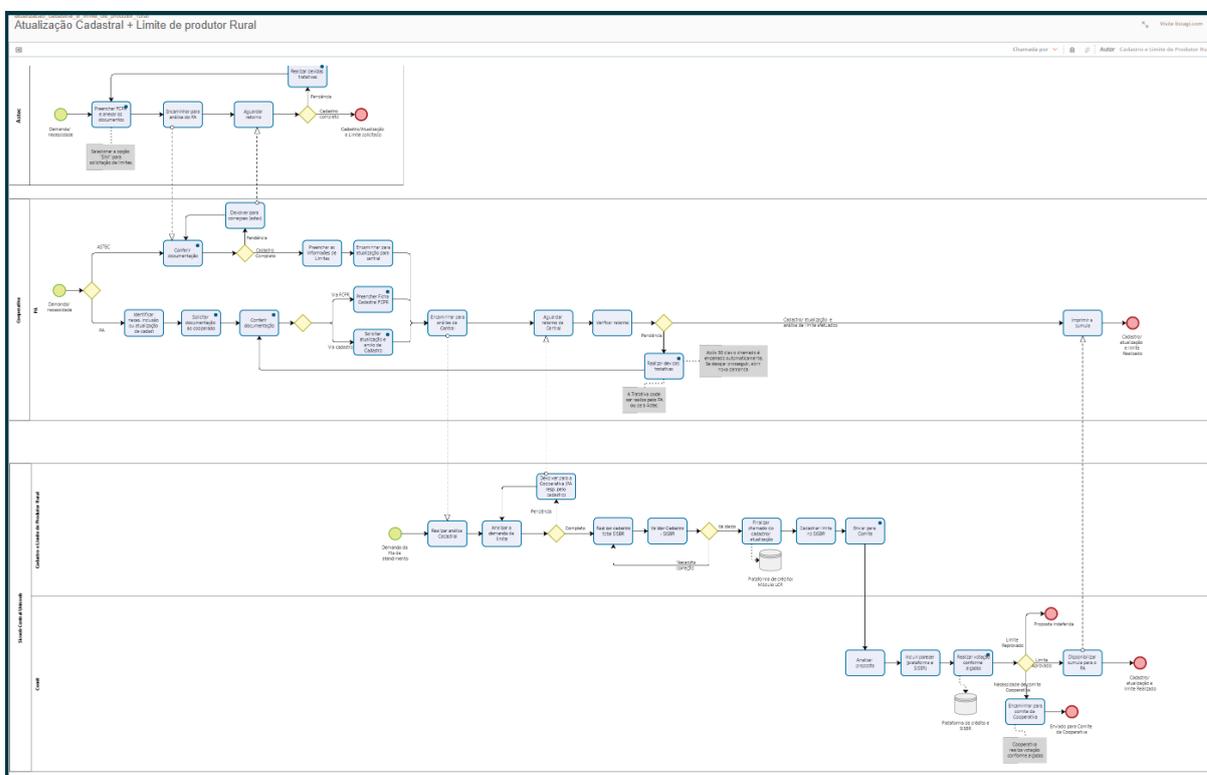
A cooperativa pode iniciar com a implantação de divisão da Esteira separando as análises de cadastro e limites comerciais das rurais e em seguida preparando os colaboradores envolvidos da central e pontos de atendimentos qualificando em cada

setor para desenvolver as demandas. Implementar um sistema com alerta antecipados de vencimentos de limites e cadastros desatualizando, antecipando a renovação das informações e mantendo os cadastros e limites atualizados continuamente.

Desenvolver um sistema automatizado que integre e valide as informações de cadastro e limite dos cooperados durante a renovação onde o colaborador tenha a possibilidade de realizar apenas uma solicitação onde incluir a documentação necessária e serve tanto para o cadastro como para a análise do limite otimizando o tempo de postagem. Estabelecer um prazo de cadastramento das informações e que automaticamente após ocorrer seja encaminhada para a análise do limite informando o prazo total de finalização.

A cooperativa deverá no início monitorar e medir os resultados da implementação dessas soluções, com foco na economia de tempo, satisfação dos cooperados e redução de custos e caso necessário realizar ajustes conforme no processo após alguns dias de teste.

Fluxograma:



4.3 - Recursos: Para implantar esses processos, precisamos de uma ferramenta ajustada e melhorada, e o orçamento estimado, conforme a tabela a seguir:

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	
Item	Orçamento
Melhoria da Ferramenta	R\$ 100.000,00
Contratação de pessoas	R\$ 196.000,00
Treinamento colaboradores	R\$ 50.000,00
TOTAL	R\$ 446.000,00

RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	
Manutenção Ferramenta	R\$ 20.000,00
Comunicação	R\$ 10.000,00
TOTAL	R\$ 30.000,00

4.4 – Viabilidade Econômico-Financeira: A análise da viabilidade econômica do projeto envolve a reestruturação do fluxo operacional de cadastro e limite de produtor rural, com o objetivo de estabelecer novos parâmetros para a análise de novos cooperados e renovações de crédito rural. Abaixo estão os detalhes dos elementos mencionados:

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO	
Descrição dos problemas	Reestruturar/adequar/modelar o fluxo operacional de cadastro e limite de produtor rural, diante de estabelecer novos parâmetros para análise de novos cooperados e para renovações de crédito rural.
Solução Proposta	Adequar o sistema, para que as solicitações de Cadastro e Limite, possam vir no mesmo chamado. Criar células específicas de atendimento, para celeridade na entrega das demandas, separando Novos cooperados dos que já estão na base.
Prazo de análise	01/07/2023 a 30/06/2024

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBERSVAÇÕES
Melhoria da Ferramenta	R\$ -	R\$ 100.000,0 0	Orçamento previsto para adequação da ferramenta, incluindo as API para integração entre os módulos de cadastro e limite.
Contratação de pessoas	R\$ -	R\$ 196.000,0 0	Previsão de 3 assistentes e 1 estagiário
Treinamento colaboradores	R\$ -	R\$ 50.000,00	Horas de treinamento

No quadro acima encontramos as informações trabalhadas na parte de viabilidade econômica.

A proposta de integração da ferramenta para os processos de cadastro e limite, é permitir que o usuário possa em uma única demanda, enviar dois processos distintos para ele cooperado, de forma que o colaborador possa visualizar numa única tela a situação de ambos, tanto o acompanhamento como as atividades pendentes de resolução. Além disso, poder gerar esteiras específicas de atendimento para Novos cooperados e cooperados que já possuem tempo de relacionamento, podendo atender suas especificadas no melhor tempo possível.

O projeto de melhorias de sistema, além da integração entre os módulos, trará as informações de base com reaproveitamento de informações, e com isso, a agência, terá uma assertividade maior no processo.

O aumento de quadro será conciliado com a ferramenta, para atender a alta das demandas recebidas, e com o sistema, poder reduzir o tempo de entrega, este com um valor intangível de valor de receita, pois envolve tempo, o que diferencia em ganhos ao captar novos cooperados e manter a carteira ativa.

4.5 - Resultados esperados:

Em Eficiência operacional: A otimização de tempo no ciclo de processamento do crédito resulta em operações mais eficientes. Isso significa que os cooperados

podem desfrutar de processos mais rápidos e menos burocráticos, tornando a obtenção de crédito mais ágil e conveniente;

Na Economia de recursos: A redução de custos operacionais não apenas beneficia a instituição cooperativa, mas também os cooperados. Menores custos muitas vezes se traduzem em taxas mais baixas e melhores condições para os produtos e serviços oferecidos. Isso pode incluir taxas de juros mais atrativas em empréstimos, por exemplo;

Para Acesso a novos produtos e serviços: Com a redução de custos, os cooperados têm a oportunidade de acessar uma gama mais ampla de produtos e serviços financeiros. Isso pode incluir novas opções de investimento, seguros mais acessíveis, ou até mesmo a oferta de novos tipos de empréstimos;

Na Facilidade de gerenciamento financeiro: Processos simplificados e eficientes facilitam o acompanhamento das transações financeiras e o gerenciamento de contas. Isso proporciona aos cooperados maior controle sobre suas finanças, contribuindo para uma gestão mais eficaz;

No Fomento ao cooperativismo: Ao proporcionar benefícios tangíveis, a instituição fortalece o senso de comunidade entre os cooperados. A eficiência operacional e a economia de recursos reforçam a proposta de valor do cooperativismo, promovendo a lealdade e a participação ativa dos membros;

Para Conveniência e agilidade: A otimização de tempo resulta em processos mais rápidos, contribuindo para a conveniência dos cooperados. Isso é especialmente valioso em emergências ou quando há necessidade de resposta rápida a oportunidades financeiras;

Em Inovação tecnológica: A busca pela eficiência muitas vezes implica na adoção de tecnologias inovadoras. Isso não apenas melhora a experiência do usuário, mas também coloca os cooperados em contato com soluções financeiras modernas e seguras.

Realizar ajustes conforme necessário para otimização contínua. Com base nesses resultados, fica evidente que o processo atual requer melhorias e reestruturação para atender às necessidades identificadas pelas agências. Essas informações serão fundamentais para aprimorar os serviços oferecidos pelo Sicoob Unicoob aos seus cooperados.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Diante dos desafios tecnológicos identificados, é essencial implementar medidas preventivas e corretivas para garantir a eficiência e segurança dos processos operacionais. A seguir algumas considerações específicas e as respectivas estratégias para enfrentar os desafios destacados:

4.6.1 Desafios Tecnológicos:

Risco: Dependência da tecnologia pode levar a falhas no sistema ou ameaças cibernéticas.

Medidas Preventivas: Estrutura de TI necessita estar atualizada.

4.6.2 Preocupações com Segurança de Dados e Privacidade:

Risco: Manuseio inadequado ou acesso não autorizado a informações sensíveis dos colaboradores envolvidos no processo.

Medidas Preventivas: Capacitar os colaboradores das agências sobre as melhores práticas de proteção de dados.

4.6.3 Gargalos Operacionais: Risco: Processos ineficientes levando a atrasos nas análises de crédito.

Medidas Preventivas: Realizar revisões regulares dos processos para otimização.

Fornecer treinamento contínuo aos funcionários para aprimorar habilidades.

4.6.4 Monitoramento Contínuo: Adequar sistemas de monitoramento e abordar problemas de falhas de sistema;

4.6.5 Desenvolvimento Ágil e Melhoria: Adotar metodologias de desenvolvimento ágil para responder rapidamente a necessidades em mudança.

É crucial observar que a eficácia das medidas preventivas e corretivas depende de avaliações regulares encaminhadas as agências, para possibilitar uma efetiva adaptação e comprometimento com a melhoria contínua nos processos operacionais

5. CONCLUSÃO

Neste trabalho, buscou-se analisar o processo de Crédito Rural e propor uma reestruturação que visasse definir novos critérios para a concessão e a renovação de crédito para os cooperados.

A reestruturação proposta trouxe benefícios e desafios para o processo de crédito, sendo os principais: o aumento da eficiência operacional, que se refletiu na diminuição do tempo e do custo do processo, bem como a diminuição da burocracia e dos erros; a melhoria da qualidade e da satisfação dos cooperados, que tiveram acesso a processos mais ágeis, transparentes e confiáveis, além de melhores produtos e serviços financeiros.

No novo processo de Crédito Rural, pode-se também estimular a inovação no setor agropecuário, ao disponibilizar recursos financeiros para a adoção de novas tecnologias e práticas sustentáveis. Isso resultará em ganhos de produtividade e competitividade para os produtores rurais, além de contribuir para a redução do impacto ambiental das atividades agropecuárias.

Outro ponto importante é a promoção da inclusão financeira no meio rural. Com processos de crédito mais acessíveis e transparentes, mais agricultores familiares e pequenos produtores podem ter acesso ao crédito, o que pode impulsionar o desenvolvimento econômico e social das áreas rurais.

Além disso, a reestruturação do processo de Crédito Rural pode fortalecer o papel das cooperativas como agentes de desenvolvimento local. Ao oferecer crédito de forma mais eficiente e adequada às necessidades dos cooperados, as cooperativas podem se tornar parceiras estratégicas para o crescimento econômico das comunidades rurais.

A dependência da tecnologia, que implicou riscos de problemas no sistema ou de ataques cibernéticos, demandou investimentos e cuidados constantes com a infraestrutura de TI; as questões de segurança de dados e de privacidade dos cooperados, que exigiram treinamento e conscientização dos funcionários das agências para evitar o uso indevido ou o acesso não autorizado a informações sigilosas; e os gargalos operacionais, que requereram monitoramento e ajustes frequentes dos processos para garantir a sua eficácia e adequação.

Espera-se que este trabalho não apenas contribua para o aprimoramento do processo de Crédito Rural, mas também para o fortalecimento do setor agropecuário brasileiro como um todo, especialmente das cooperativas do sistema Unicoob. A implementação efetiva das propostas apresentadas pode não só melhorar a eficiência e a transparência na concessão de crédito, mas também estimular o desenvolvimento econômico e social das comunidades rurais, promovendo um ambiente mais sustentável e inclusivo para os produtores brasileiros.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." Harvard Business Review.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes." Harvard Business School Press.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda." International Journal of Operations & Production Management.