

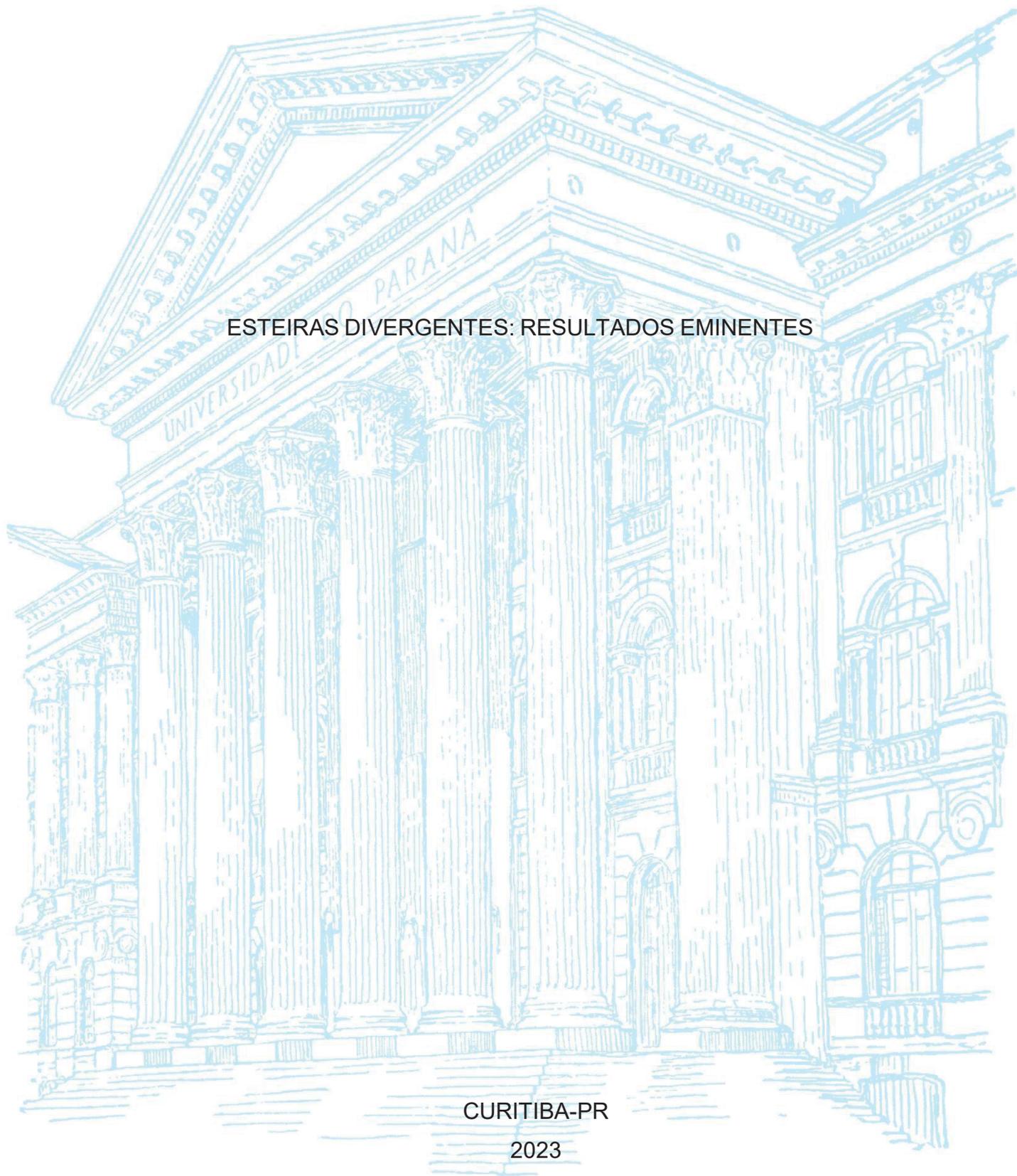
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PATRICIA AGOTTANI BISCHOF

ESTEIRAS DIVERGENTES: RESULTADOS EMINENTES

CURITIBA-PR

2023



PATRICIA AGOTTANI BISCHOF

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 de Crédito Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr Tomas Sparano Martins

CURITIBA-PR

2023

**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. Para tal, o objetivo geral é 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. Assim, foram estabelecidos os objetivos específicos que 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 to restructuring of limit and registration analyses, specifically in the cooperative's rural credit operations for individuals in the cooperative. A growing competitiveness in the market demands the implementation of new parameters aiming for agility and flexibility in processes. The proposed restructuring aims to establish automatic credit analysis, benefiting cooperative members and employees, reducing costs and building loyalty. The approach focuses on restructuring to save time, satisfy members and reduce costs. costs. Process-based management is presented as essential to understanding and optimize organizational activities. Restructuring in the rural credit the rural credit analysis sector seeks to optimize deadlines, providing agility both for new for both new members and renewals. The implementation of na automatic renewal tool in the Sicoob app aims to reduce operational time, attract new members and maintain the loyalty of existing ones. To this end, the general objective is to analyze the operational flow of Rural Credit in order to restructure it and establish new parameters for analyzing new members and renewing rural credit. The specific objectives include identifying problems, proposing solutions based on good practices, evaluating impacts and comparing the operational flow before and after restructuring. The justification highlights the economic importance of rural credit and the need to adapt to new competitive challenges.

**Keywords:** Operational Flow; Rural Credit Processes

## SUMÁRIO

1. Introdução	5
2. Referencial Teórico	9
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	11
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	14
5. Conclusão	21
6. Referências Bibliográficas	23

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação/Problemática

Atualmente o sistema financeiro está mais competitivo no que tange às linhas de crédito rural, criando assim a necessidade de implantação de novos parâmetros ou a reestruturação de uma nova modelagem ou até mesmo a adequação do fluxo operacional das operações de crédito rural (Pessoa Física) na cooperativa.

Tal cenário, segundo Catelli e Santos (2004), tem como objetivo fazer com que suas operações sejam realizadas com mais agilidade e que, ao mesmo tempo, consigam mais flexibilidade dos processos.

Estabelecer novos parâmetros para análise de crédito, novos cooperados e renovações de forma automática se atender os parâmetros definidos. O conceito de processo utilizado no início do século passado tinha foco na especialização de atividades ao invés de eficiência operacional, fazendo com que as empresas concentrassem o domínio de determinadas atividades em profissionais altamente especializados e em alguns departamentos da organização. Nesta época, surgiu o conceito de “silos funcionais”, que tinha como principal objetivo executar atividades especializadas (DE SORDI, 2012).

Sobre isso, o autor complementa que com a aplicação da reestruturação ou modelagem dos parâmetros será gerada economia de tempo para os cooperados e colaboradores, trazendo satisfação, redução de custo e fidelização do cooperado. Os processos de negócio transformam estratégias em ações, que resultam em produtos ou serviços capazes de atender necessidades, agregando valor para as pessoas (clientes, funcionários, acionistas e sociedade) e justificando a existência e a sobrevivência de uma organização (BURLTOM, 2001 apud DE SORDI, 2012).

Por isso, melhorias devem ser implantadas no setor de análise de limites de crédito rural e análise das operações de crédito rural pessoa física, nas centrais e cooperativa do Sicoob Sul, trazendo assim benefícios para a estrutura da empresa. Sendo assim, cooperados produtores rurais pessoa física, as assistências técnicas (ASTEC), pontos de atendimentos, cooperativa, assistentes, analistas, gerentes, equipe de análise de limites e operações da central poderão usufruir dessa reestruturação.

O principal benefício para os cooperados é a otimização de tempo, bem como para os demais envolvidos e integrantes no ciclo de processo de crédito rural pessoa física. Tal cenário, segundo Catelli e Santos (2004), tem como objetivo fazer com que suas operações sejam realizadas com mais agilidade e que, ao mesmo tempo, consigam mais flexibilidade dos processos. O gerenciamento e adequação do processo proporcionará a redução de custo operacional para o cooperado, possibilitando assim a aquisição de novos produtos e serviços na cooperativa e até mesmo a redução de custos da sua produção.

Reafirmando essa definição, Almeida Neto (2012) acrescenta ainda que, no que diz respeito ao ramo de negócios, o processo trata de atividades coordenadas, administradas por pessoas, sistemas ou equipamentos, visando o alcance de uma meta estabelecida pela empresa. O autor também afirma ainda que um processo começa a existir mesmo antes do seu mapeamento, haja vista que também pode ser classificado como processo a maneira de se compreender um conjunto de tarefas já existentes e em funcionamento, ainda que não tenham sido mapeadas até então. Neste contexto, mapear, documentar e analisar apresentam-se somente como uma maneira de torná-lo visível e possível de ser “otimizado”.

A reestruturação tem como objetivo reduzir os prazos de análise do limite e da operação de crédito do novo cooperado. Para os já cooperados, com tal adequação, haverá maior agilidade no retorno para o cooperado, acompanhando o prazo do mercado financeiro.

Domingues (2014) acrescenta ainda que é possível definir-se um processo como sendo um conjunto de atividade, as quais, em conjunto, realizam um objetivo de negócio. Normalmente este objetivo está inserido no contexto de uma ou várias empresas.

Os processos formam uma unidade lógica, que precisa ter como foco um tipo de negócio, este que, na maior parte das vezes, está direcionado a um mercado ou consumidor específico, além de fornecedores previamente definidos. É possível definir-se processos como sendo um conjunto de atividades que, quando realizadas conjuntamente, acabam produzindo determinado resultado, o qual é traduzido em valor para o consumidor. Portanto significa aquilo que as organizações empresariais de fato fazem (PAIM et al., 2009)

Observa-se, todavia, que a gestão de processos é um tipo diferente de gestão, uma vez que procura compreender os processos praticados pela empresa, independente do serviço ou produto que a empresa tenha a oferecer (CAMPOS, 2003)

A adequação será a divisão das esteiras, dos novos cooperados e daqueles que já possuem um histórico com nossa cooperativa e central. Para as renovações de operações de crédito rural pessoa física o processo ocorrerá automaticamente, integrando e validando as informações do cadastro do cooperado e seu limite de crédito disponível.

No entanto, Rozenfeld et al. (2006) descrevem processos como sendo um tipo de fenômeno que se verifica no interior das empresas. Revela-se como um conjunto de atividades executadas na organização, interligadas às informações que manipulam, usando os recursos e a gestão da empresa. A implantação da ferramenta de renovação de crédito rural pessoa física no aplicativo do Sicoob possibilitará ao produtor solicitar a renovação pelo aplicativo, desde que o projeto permaneça inalterado, quando comparado ao ano anterior.

Com essas alterações no processo acreditam-se que, reduzindo o tempo do processo operacional, novos e mais cooperados aderirão à fidelização. Para Netto (2006 *apud* CARRARA 2007, p. 32), gestão por processos pode ser definida como:

O enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente

Deste modo, o cooperado pode ser beneficiado pela redução de custos operacionais, assistência técnica pela redução de ajustes no projeto. O ponto de atendimento/Cooperativa pela maior oportunidade em ofertar demais produtos e serviços ao cooperado e a central poderá atender um número maior de demandas.

A importância de se aplicar essa redução de prazo é evitar a migração do cooperado para outras instituições financeiras, trazendo segurança, confiabilidade e liberações rápidas, para novos e cooperados já internalizados.

No Brasil a busca por melhorias de qualidade se intensificou a partir da década de 90, após a abertura econômica, o que ocasionou considerável aumento de competitividade no país (MONTEIRO, 2004). Para a instalação desta reestruturação será necessário analisar o custo para a implantação no sistema com

as alterações dos processos, verificando as regras e alterações ambientais que ocorrem constantemente e que poderão afetar a condução das operações de crédito rural pessoa física durante a renovação automática. Além disso, deverão ser observados a classificação de risco de crédito e o apontamento de restrições e o endividamento de cada cooperado.

Para tais ajustes, possivelmente seja necessário acionar o setor de TI para verificar a possibilidade de desenvolvimento ou até mesmo a adequação do sistema já existente para alteração e criação de uma nova esteira juntamente com a implantação da ferramenta de renovação automática no aplicativo para dispositivo móveis e smartphones (APP).

Os recursos tecnológicos também podem ser considerados importantes e estratégicos nas organizações, em função da inovação de criar produtos e capacidades tecnológicas para responder a uma elevada competição no mercado em que a organização atua (GALVÃO, 2013; CARVALHO; PREVOT; MACHADO 2014; FAVRETTO; ROMAN; SEHNEM, 2016).

O objetivo desta iniciativa é analisar o fluxo operacional das operações de crédito rural, promovendo a reestruturação necessária para estabelecer novos parâmetros. Isso inclui a análise de novos cooperados e a automação das renovações de crédito rural, proporcionando agilidade, redução de custos operacionais e, conseqüentemente, aquisição de novos produtos e serviços na cooperativa.

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

### **1.2.1 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.

## **1.2 Justificativas do objetivo**

Analisar o fluxo operacional das operações de crédito rural da cooperativa é crucial considerando a complexidade das operações e a importância desse setor para a economia agrícola e para a cooperativa.

Por meio de pesquisa de dados, junto a cooperativa por um questionário desenvolvido com a finalidade de elencar se os parâmetros atuais estão atendendo as expectativas e sendo funcionais. Desta forma, para fazer jus a reestruturação, a base de informações é fundamental para a elaboração de novos parâmetros do processo de análise.

A seguir é apresentada a teoria que discute a importância da reestruturação dos processos no crédito rural, procedimentos metodológicos, dados coletados, análises realizadas e pôr fim a contribuição da pesquisa. Também apresentando as limitações encontradas e sugestões de pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão abordados conceitos que norteiam o crédito rural, gerenciamento e adequação de processos de crédito rural, reestruturação, renovação de crédito rural, adequação do fluxo operacional

### **2.1 CRÉDITO RURAL, ANÁLISE DO CRÉDITO, LIMITE, RISCO, GERENCIAMENTO, ADEQUAÇÃO, PROCESSOS, REESTRUTURAÇÃO.**

O crédito rural é uma modalidade de financiamento oferecida pelo governo e instituições financeiras a produtores rurais e agropecuários, com o objetivo de promover o desenvolvimento do setor agrícola e pecuário. Segundo o Banco Central do Brasil (BACEN) (2022b, s/p), o crédito rural pode ser definido como:

“[...] o suprimento de recursos financeiros, por instituições financeiras autorizadas a operar em crédito rural, para 1 B3 (Brasil, Bolsa, Balcão):

bolsa de valores brasileira com sede na cidade de São Paulo, aplicação exclusiva nas finalidades e condições estabelecidas no Manual de Crédito Rural (MCR)”.

A distribuição de crédito regulado segue um padrão estabelecido no Manual de Crédito Rural (MCR), aplicado por todas as instituições financeiras. No Brasil, o crédito rural é regulamentado pelo governo federal e oferecido por diversas instituições financeiras, cada uma disponibilizando diferentes linhas de crédito rural, cada qual com suas particularidades, taxas de juros, prazos e formas de garantia, entre outros fatores (COELHO, 2012). Esse sistema contribuiu para a expansão do acesso ao crédito e a modernização da agricultura, evitando o impacto inflacionário e consolidando o sistema de crédito rural brasileiro.

A concessão de crédito rural por parte da cooperativa envolve a análise de pré-requisitos estabelecidos pela própria cooperativa. Conforme observado por Silva (1998), essa decisão é crítica, pois escolher entre conceder ou negar o crédito tem implicações significativas no lucro da instituição e no relacionamento com o cliente. Além disso, é fundamental estabelecer um limite de crédito para o cooperado, baseado em sua capacidade de pagamento, como descrito por Schrickel (1991), que define o limite de crédito como o valor máximo de risco que o credor está disposto a assumir com um determinado cliente.

A análise de crédito, conduzida pela cooperativa, leva em consideração a capacidade de pagamento do cooperado, obtendo informações detalhadas de órgãos reguladores de crédito. Esse processo é crucial para avaliar o risco de crédito, incluindo o endividamento em outras instituições financeiras e restrições de pagamento (SHRICKEL, 1991). Como Santos (2001) que destaca a análise de crédito como uma técnica de previsão que avalia a capacidade de pagamento a curto prazo do solicitante.

A cooperativa segue um processo de crédito definido com práticas específicas, visando agilidade e flexibilidade. Conforme Santos (2004), isso requer uma sincronização cuidadosa e amplo conhecimento de todos os envolvidos para atender às expectativas dos cooperados e evitar atrasos. A inovação constante, conforme Carvalho e Grzebieluckas (2006), Bento e Montenegro (2015), e Santos e Dias (2013), é fundamental para a competitividade e o desenvolvimento contínuo.

Com a crescente importância do agronegócio e da captação de recursos, as cooperativas precisam se adaptar e buscar estratégias para melhorar seus

processos, dada a concorrência entre as instituições financeiras. Recursos organizacionais desempenham um papel vital nesse contexto, como destacado por Barney (1997), Alcântara et al. (2015) e Trindade, Trindade e Nogueira (2015). Essa adaptação busca agilizar processos e atender às expectativas dos cooperados em relação ao prazo de entrega ou conclusão de procedimentos.

A reestruturação dos processos em todas as áreas da cooperativa é essencial para alcançar a satisfação e fidelização dos cooperados. Isso requer uma coordenação eficaz entre departamentos e etapas, conforme enfatizado por De Sordi (2012). A otimização do tempo de processamento é fundamental para melhorar a eficiência e produtividade, como sugerido por Carrara (2011).

O gerenciamento e a adequação de processos são práticas cruciais para garantir a eficiência, qualidade, satisfação dos cooperados e eficiência operacional. Essas práticas, quando aplicadas corretamente, contribuem para a sustentabilidade, rentabilidade, imagem e relacionamento da cooperativa com a comunidade rural, como apontado por Henckels (2015).

A reestruturação da análise de crédito rural é uma medida importante para garantir a eficiência na concessão de crédito aos cooperados. Isso inclui a definição de políticas de crédito claras e a adoção de tecnologias automatizadas para agilizar o processo.

Em resumo, a concessão de crédito rural é uma atividade complexa que envolve a análise cuidadosa de diversos fatores, incluindo capacidade de pagamento, risco de crédito e eficiência operacional. As cooperativas precisam adotar estratégias inovadoras e reestruturar seus processos para atender às demandas do mercado e garantir a satisfação dos cooperados. Isso, por sua vez, contribui para sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo.

### **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 no município de Maringá no estado do Paraná.

O Propósito do Sicoob Unicoob está em conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade, sua missão busca promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação, tendo como visão 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.

Num panorâmico geral 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 Depósito 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**

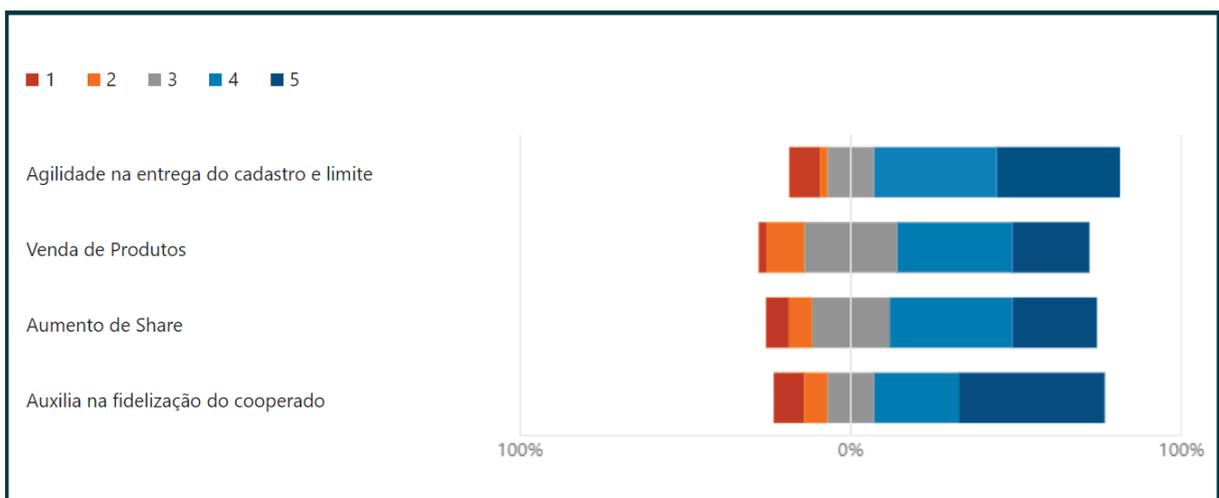
A Central Unicoob encaminhou 53 formulários a todas as cooperativas do sistema que abrangem mais de 15 mil cooperados pessoa física produtor rural, um questionário desenvolvimento por meio de formulário *online*, com 3 perguntas relativas

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, foi solicitado qual seria a avaliação 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):

Figura 01: Pergunta número 2 questionário:



Na terceira pergunta, solicitamos sugestão de melhorias no processo que o cooperado 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 (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.

Desse modo, sendo necessário 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.

Como ainda, 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. De modo a 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.

Assim como, capacitar as equipes responsáveis pelo cadastro e pela análise de implantação de limite utilizando novas metodologias e ferramentas que facilitam e agilizam o trabalho. Como também, implementar ferramentas de automação para simplificar tarefas repetitivas e acelerar o processo diário e 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. Bem como, 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.

Da mesma maneira, buscar 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 possa incluir a documentação necessária e que sirva tanto para o cadastro como para a análise do limite, otimizando o tempo de postagem. Tal qual, 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.



R\$  
TOTAL 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:

Quadro 01: viabilidade econômica do projeto:

<b>VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO</b>			
<b>Descrição dos problemas</b>	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.		
<b>Solução Proposta</b>	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.		
<b>Prazo de análise</b>	01/07/2023 a 30/06/2024		
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>RECEITAS</b>	<b>CUSTOS</b>	<b>OBERSVAÇÕES</b>
<b>Melhoria da Ferramenta</b>	R\$ -	R\$ 100.000,00	Orçamento previsto para adequação da ferramenta, incluindo as API para integração entre os módulos de cadastro e limite.
<b>Contratação de pessoas</b>	R\$ -	R\$ 196.000,00	Previsão de 3 assistentes e 1 estagiário
<b>Treinamento colaboradores</b>	R\$ -	R\$ 50.000,00	Horas de treinamento

Fonte: a autora, 2023

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

Diante da análise detalhada sobre o desenvolvimento da proposta de reestruturação dos processos operacionais relacionados ao cadastro e limite de crédito na cooperativa, é evidente que a busca pela eficiência operacional é crucial para garantir o sucesso e a satisfação dos cooperados. A proposta delineada aborda de maneira abrangente as áreas críticas identificadas, propondo a revisão e atualização dos procedimentos operacionais, a integração de sistemas, a capacitação das equipes e a implementação de ferramentas de automação. Além disso, o plano de implantação apresenta uma abordagem estruturada, iniciando com a divisão da esteira de análise e qualificação dos colaboradores, seguido pela implementação de alertas antecipados e sistemas automatizados.

A viabilidade econômico-financeira demonstra um investimento significativo, principalmente na melhoria da ferramenta, contratação de pessoal e treinamento. No entanto, a análise destaca claramente a expectativa de retorno por meio da eficiência operacional, economia de recursos e acesso a novos produtos e serviços. Os resultados esperados refletem diretamente na experiência dos cooperados, promovendo eficiência, conveniência, e inovação tecnológica. Além disso, a ênfase na otimização contínua ressalta o compromisso com a qualidade e a adaptabilidade às necessidades em constante evolução. No que diz respeito aos riscos e problemas esperados, as medidas preventivas e corretivas propostas mostram um comprometimento proativo com a segurança, eficácia operacional e monitoramento constante. A abordagem ágil e focada na melhoria contínua revela uma postura proativa em relação aos desafios potenciais.

Em síntese, a proposta apresentada não apenas busca corrigir as deficiências operacionais identificadas, mas também visa estabelecer uma base sólida para a inovação contínua e o aprimoramento constante. A implementação bem-sucedida dessas mudanças certamente fortalecerá a posição da cooperativa, proporcionando benefícios tangíveis aos seus cooperados e consolidando a eficiência operacional como um pilar fundamental para o futuro sustentável da instituição.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o fluxo operacional de Crédito Rural com a finalidade de reestruturá-lo para definir novos critérios para análise de novos cooperados e para renovações de crédito rural.

A proposta de reestruturação do processo de crédito elaborada neste trabalho apresentou as seguintes vantagens e desafios, destacando-se o aumento da eficiência operacional, que resultou na redução do tempo e do custo do processo de crédito, bem como da burocracia e dos erros envolvidos.

Outro aspecto positivo foi a melhoria da qualidade e da satisfação dos cooperados, que puderam contar com processos mais rápidos, claros e seguros, além de melhores condições e opções de produtos e serviços financeiros. Por outro lado, a proposta de reestruturação do processo de crédito também enfrentou algumas dificuldades, tais como, dependência da tecnologia, que pode acarretar riscos de falhas no sistema, demandando atualizações e manutenções frequentes da infraestrutura de TI, bem como as preocupações com a segurança de dados e a privacidade dos cooperados, que podem ser afetadas por manuseio inadequado ou acesso não autorizado a informações sensíveis, requerendo capacitação e conscientização dos colaboradores. Gargalos operacionais, que podem persistir ou surgir em decorrência de processos ineficientes ou inadequados, exigindo revisões e otimizações regulares dos processos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA NETO, M. de A. Descobrimos os processos potenciais de melhoria. In: OLIVEIRA, S. B. de. (Org.). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012. p.21-42.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011. 174p.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Matriz de dados do crédito rural: Quantidade e Valor dos Contratos por Região, UF, Segmento e IF**. Brasília, 2022a. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/reportmicrrural?path=conteudo%2FMDCR%2FReports%2FqvcRegiaoUFSegmentoIF.rdl>. Acesso em: 17 dez. 2022.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Esclarecimentos sobre a Matriz de Dados do Crédito Rural**, 2022b. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/conteudo/mdcr/Documents/definicoesCreditoRuralv1.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Manual de crédito rural: Atualização MCR nº 713, de 02 de janeiro de 2023**. Brasília, DF: BACEN, 2023. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/mcr>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BENTO, C.S.; MONTENEGRO, L.M. Estratégia como prática e VBR: Uma articulação teórica. RPCA – **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.9, n.1, p.159- 175, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11209>. Acesso em 10 nov. 2023

BURLTON, Roger T. **Business Process Management: profiting from process**. Indianapolis: Sams, 2001. 398 p.

CAMPOS, E. R. **Metodologia de gestão por processos**. Campinas: Unicamp, 2003.

CARVALHO, L.F.; GRZEBIELUCKAS, C. Vantagem competitiva na visão baseada em recursos. In: **Semana do Contador**, Anais, Maringá: UEM-DCC; 2006.

CATELLI, A.; SANTOS, E.S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v.38, n.3, p.423-449, 2004.

CARVALHO, D. M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da Visão Baseada em Recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 506-518, 2014. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072014000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072014000300006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 27 jan. 2020.

CARRARA, A. R. **Implantação de sistemas BPMS para a gestão por Processos: Uma Análise Crítica**. 2011. 183 f. Dissertação ( Mestrado ) - Universidade de São Paulo. São Paulo. 2011.

COELHO, C. N. 70 anos de política agrícola no Brasil (1931-2001). **Revista de Política Agrícola, Brasília**, v. 10, n. 3, p. 3-58, 2012. Disponível em: <https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/237/200>. Acesso em: 12 jan. 2023.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008. 270 p.

DOMINGUES, M. B. P. **Um novo processo para refatoração de bancos de dados**. 2014. 115f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

FAVRETTO, J.; ROMAN, D. J.; SEHNEM, S. Análise dos recursos impulsionadores da vantagem competitiva-o caso BRF Foods. **Revista GEPROS - Gestão da Produção Operações e Sistemas**, Bauru, v. 11, n. 3, p. 153-171, 2016.

HANSMANN, H. The role of trust in nonprofit enterprise. In: BEN-NER, A.; ANHEIER, H. K. **The study of the nonprofit enterprise: theories and approaches**. Boston: Springer, 2003. p. 115–122.

HENCKELS, D. **Recursos de Cooperativa que levam a vantagem competitiva sustentável**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Blumenauense de Ensino Superior, Blumenau, 2015.

PAIVA, C. A. de C. **Administração do risco de crédito**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.

SANTOS, I.B.; DIAS, C.N. Gestão estratégica: a VBR para análise interna de empresas emergentes em mercados de alta tecnologia. **Revista Negócios em Projeção**, v.4, n.2, p.1-18, 2013. Disponível em: <https://revista.projecao.br/index.php/Projecao1/article/view/314>. Acesso em 30 out. 2023.

SANTOS, O. dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHRICKEL, W. K. **Crédito, Análise Concessão e Gestão de Risco**. São Paulo: Tama 1991.

SILVA, J. P. **Análise e Decisão de crédito**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SICCOB. **Sistema Cooperativo de Crédito do Brasil**. 2023. Disponível em: <http://www.siccoob.com.br>. Acesso em: 11 jun. 2023.