

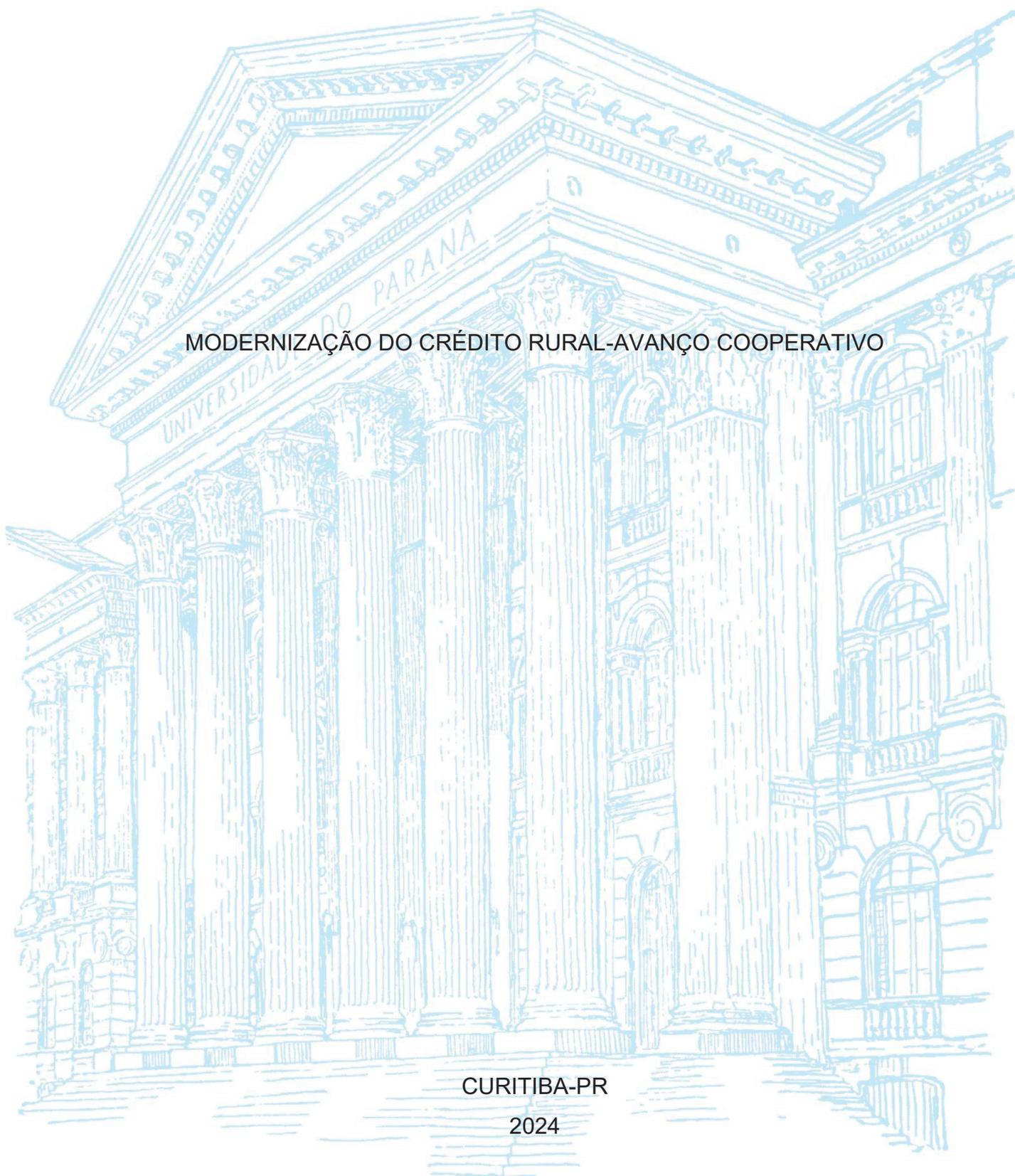
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LAYZE ALMEIDA CASTRO

MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL-AVANÇO COOPERATIVO

CURITIBA-PR

2024



LAYZE DE ALMEIDA CASTRO

MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL-AVANÇO COOPERATIVO

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O presente trabalho desenvolvido ao decorrer do curso de MBA em Cooperativas de Crédito, visa analisar e estudar a viabilidade de melhoria das ferramentas de análise de crédito, ao que tangem as carteiras comerciais, e com maior impacto, a carteira de crédito rural. Carteira com necessidade de maior adequação e estrutura para atender as cooperativas do estado de São Paulo. As análises ocorreram por observação de longo tempo, na Cooperativa Sicoob Ouro Verde, com as devolutivas de solicitações e dificuldade dos colaboradores no entendimento da operação, seja por falta de conhecimento ou pela ferramenta não ter sua eficácia. Conclui-se a necessidade de melhoria das ferramentas e amparo para sanar dúvidas que colaborem em todo o processo de análise e concessão do crédito.

Palavras-chave: Cooperativismo; Financiamento agrícola; Análise de crédito.

ABSTRACT

The present work developed during the MBA course in Credit Cooperatives, aims to analyze and study the feasibility of improving credit analysis tools, with regard to commercial portfolios, and with greater impact, the rural credit portfolio. Portfolio requiring greater adaptation and structure to serve cooperatives in the state of São Paulo. The analyzes occurred thought long term observation, at Cooperativa Sicoob Ouro Verde, of requests being returned and employees having difficulty understanding the operation, either due to lack of knowledge or the tool not being effective. It concludes that there is a need to improve tools and support to resolve doubts that help throughout the credit analysis and granting process.

Keywords: Cooperativism; Agricultural financing; Credit analysis

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
1.1	Apresentação da problemática	07
1.2	Objetivo Geral do Trabalho	08
1.3	Justificativas do objetivo	09
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Crédito	10
2.2	Tipos de Risco	10
2.3	Desafios de Cadastro	11
2.4	Ferramentas	11
2.5	Cs da Análise de Crédito	11
2.5.1	Condição.....	12
2.5.2	Caráter.....	12
2.5.3	Capacidade.....	12
2.5.4	Capital	12
2.5.5	Colateral	12
2.6	Política de Crédito	12
2.7	Análise de Crédito	13
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
3.1	Descrição Geral da Cooperativa	14
3.2	Diagnóstico da Situação-Problema	16
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA A MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL	17
4.1	Mudanças Organizacionais	17
4.2	Procedimentos	16
4.3	Recursos	18
4.3.1	Recursos Humanos	18
4.3.2	Recursos Financeiros	18
4.3.3	Recursos Materiais e Instalações	18
4.4	Viabilidade Econômico Financeira	19
4.4.1	Previsão de Receitas/Benefícios.....	19
4.4.2	Investimentos e Custos	19
4.5	Resultados Esperados	19
4.6	Metas e Indicadores Quantitativos	20
4.7	Riscos, Medidas Preventivas e Corretivas.....	20
4.7.1	Riscos Esperados	20
4.7.2	Medidas Preventivas e Corretivas.....	20

5	CONCLUSÃO.....	21
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

Os primeiros registros do surgimento das cooperativas de crédito ocorreram no século XIX, em Rochdale, Manchester, Inglaterra. No ano de 1844, um grupo de 28 tecelões buscando alternativas para superar o desemprego, e a crise econômica compreendida devido a Revolução Industrial uniram-se para formar um fundo comum, onde cada membro mensalmente contribuía com uma libra durante o período de um ano. O homem, na época, era visto como principal ideal a sua finalidade de crescimento e conquista, e não o seu lucro.

A concessão de crédito é uma das formas mais interessantes para as organizações obterem retorno sobre o capital e crescimento rentável. Para melhor atendimento e abrangência de classes em diferentes regiões, no ano de 1995, os bancos cooperativistas foram autorizados a operar com suas carteiras comerciais em nosso país. A ideologia de ser dono e usuário ao mesmo momento consolidou o cooperativismo de crédito como provedor de melhores benefícios financeiros com a notoriedade de desenvolvimento social, econômico e sustentável daquela região a qual está representado e alocado.

A cooperativa de crédito é uma instituição formada pela associação de pessoas para prestar serviços exclusivos aos seus associados democraticamente.

Pode-se dizer que Shumpeter (1911), abriu os precedentes de análise sobre as relações teóricas entre as finanças e desenvolvimento econômico.

Um dado expressivo, é o modelo cooperativista da Alemanha, ao torna-se referência mundial. As cooperativas de crédito uniram-se no ano de 1972 na intercooperação de sistemas e estruturas, auditoria e riscos, somando mais de um terço de sua população e com base de cooperados e 20% do mercado de empréstimos e depósitos. O resultado foram mais de 85 anos sem o registro de quebra das cooperativas e, elevação do grau de confiança da quarta maior economia do mundo.

As cooperativas como opções para a consolidação da oferta de crédito apresentam atratividade perante os bancos, visto sua preocupação com a comunidade, assumindo riscos por ela para promoção da ascensão. Em dados estatísticos, o impacto médio de R\$ 1.825,00 no PIB per capita em uma amostra de 3.580 municípios, com a significância de 5%, de acordo com Elidecir Jacques e Flavio (2016). Logo, a ausência de pontos de atendimento bancário, seja por falta de viabilidade financeira e receitas projetadas, pode manter uma parcela populacional carente para o crescimento local com necessidade de crédito; e tão logo para o nosso país: o crédito.

A legitimidade da cooperativa na concessão a taxas atrativas e custos tarifários inferiores compatíveis com a realidade apresentada do cooperado, são decisivos na formação de poupança e benefícios de geração de empregos. Neste mapeamento de necessidades, e claro, mensuração de riscos o mapeamento é essencial para agilidade nas concessões.

O crédito consiste na entrega de um bem ou valor, mediante ao pagamento futuro. Essa promessa que consolidará o risco eminente até a sua liquidação.

Atuar no modelo de concessão de crédito logo é decisivo, visto que os custos de transação (coleta de informações e monitoramento) e custos operacionais (avaliação de riscos) devem estar alinhados com as despesas financeiras (custo de captação e intermediação bancária). A análise de crédito deve ser organizada com a adoção de criteriosa política de crédito. O cenário de mudança econômica, crescimento do número de cooperados e alta inadimplência (qualidade da carteira regional), faz necessário a adoção de novas habilidades a todo o quadro de colaboradores e controle da qualidade (elaboração de relatórios periódicos, programas de treinamento, melhoria da comunicação, auditorias, sinergia entre departamentos) e o controle de riscos. Este último fator está presente em todos os modelos de negócios, visto que não assumir este, não alavancará resultados de crescimento. A demanda sem a estrutura de retorno para com o cooperado, carrega a imagem de mau atendimento.

Salientando que mesmo com todas as tratativas que tangem a análise do risco de um cooperado ao não cumprimento de sua promessa de pagamento, necessitam de uma melhoria. As cooperativas, ao não querer assumir o risco ou dificuldades de comunicação, pecam na otimização de respostas claras e objetivas.

Logo, a proposta é agilizar respostas as demandas de crédito, independente de valores e modalidades de crédito para uma maior autonomia do gerente de negócios e melhoria destes processos com algumas tratativas para ganho de tempo e qualidade aos demais envolvidos.

1.1 Apresentação da problemática

No cenário dinâmico das operações de crédito rural em cooperativas, mergulhamos nas camadas intrincadas do processo de solicitação e liberação de crédito, desde sua requisição inicial até o efetivo depósito na conta do cooperado. O crédito, com suas diversas facetas e finalidades, abarca desde investimentos robustos em capital de giro até empréstimos pessoais mais simples, revelando a complexidade interna de uma instituição cooperativa financeira.

Nossa análise concentra-se na revelação dos procedimentos internos desta instituição, com o objetivo de identificar possíveis entraves e promover melhorias significativas. O impacto desse processo não se limita à esfera financeira da instituição, estendendo-se ao indivíduo que aguarda a conclusão do processo.

Focalizaremos especificamente a fase inicial de verificação, onde a análise do cooperado se torna essencial. Serão avaliadas sua capacidade de pagamento, a validade das

garantias apresentadas e sua trajetória tanto dentro da cooperativa quanto no cenário financeiro mais amplo. Esse rigor visa mitigar os riscos de inadimplência, cujas consequências podem desencadear crises econômicas, tornando-se um dos cuidados fundamentais na concessão de crédito.

Conforme salientado por Pereira (2009), o crédito desempenha um papel crucial como instrumento de política monetária, sendo aplicado por diversas entidades. Blatt (1999) destaca a relação do crédito com a confiança depositada pelo credor no tomador, evidenciando a natureza inerentemente arriscada desse tipo de transação. O gerenciamento de crédito, segundo o autor, deve antecipar e abordar uma série de fatores proativamente para mitigar os riscos potenciais.

Nossa meta principal é agilizar o processo de análise até a liberação do crédito, mantendo ao mesmo tempo a segurança nas avaliações realizadas. Propomos simplificar as etapas, estabelecendo um padrão de solicitação por meio de um checklist abrangente, com o intuito de evitar devoluções e atrasos frequentes nas análises. Este estudo assume a forma de pesquisa bibliográfica, consolidando conhecimentos para aprimorar práticas e eficiência no processo de concessão de crédito cooperativo.

O objetivo geral do trabalho é identificar e analisar os processos de crédito rural na cooperativa, propondo reestruturações necessárias para maior agilidade interna e satisfação do cooperado.

1.2 Objetivo Geral do Trabalho

Propor reestruturações necessárias para maior agilidade interna e satisfação do cooperado. Dentre eles destacamos:

- A implantação efetiva do *checklist* abrangente;
- Modernização do processo de análise e concessão de crédito, sem o envolvimento de várias áreas e pessoas no processo até sua conclusão (fluxo simplificado);
- Propomos a implantação de ferramentas tecnológicas que possam tornar a análise do processo mais ágil a partir do perfil e histórico do cooperado, quer seja no mercado ou interno;
- Sistema de esteira que possa mostrar ao cooperado e a cooperativa qual a etapa que está o processo, dando transparência ao processo;
- Processo de liberação do recurso em conta, com a garantia da trava da disponibilidade do recuso a partir do início do processo até o prazo estabelecido como conclusão do processo.

1.3 Justificativas do objetivo

Dada reestruturação dos processos de crédito rural na Cooperativa de Crédito é fundamental para promover uma maior agilidade e satisfação no atendimento aos cooperados, bem como alcançar um crescimento sólido e sustentável. Essa iniciativa visa aprimorar e inovar os procedimentos existentes, proporcionando uma melhor performance, organização e eficiência na concessão de crédito rural.

Cabe salientar que a propositura dos processos visa além de tornar o processo mais ágil para todos os envolvidos no processo, sendo que para a cooperativa poderá além de fidelizar o cooperado com a modalidade de crédito rural e demais operações que o cooperado transita em sua vida financeira, reduzirá custos com processos que envolvam várias pessoas e processos apartados, gerando despesas e encarecendo o processo. O objetivo deste estudo é tornar a cooperativa referência no mercado em operações de agronegócios em suas diversas modalidades, e ter a preferência do cooperado em centralizar suas operações e seu fluxo de caixa com a cooperativa, tornando a relação entre ambos mais próxima e com o foco no resultado para ambos.

No mercado financeiro que estamos atuando, em que pese as cooperativas de crédito na sua grande essência nasceram dos agronegócios é buscar o melhor dos mundos, digital, tecnológico e ágil com o atendimento humanizado e próximo, conhecendo os vários momentos de vida do cooperado de agro, de maneira que que possa consolidar a cooperativa na preferência do produtor rural, com expertise e gestão do negócio.

A adequação dos processos de crédito rural trará benefícios significativos para a Cooperativa, incluindo a otimização do tempo e dos recursos disponíveis. Ao implementar uma estrutura mais ágil e organizada, a Cooperativa poderá lidar de maneira mais eficiente com um volume crescente de demandas e expandir sua carteira de clientes. Isso resultará em um aumento na produção, impulsionando o desenvolvimento econômico dos cooperados e fortalecendo a posição da Cooperativa no mercado.

Além disso, a reestruturação do processo de concessão de crédito proporcionará aos cooperados produtores rurais maior segurança, confiança e poder de barganha com outras empresas fornecedoras de insumos e equipamentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Dado a necessidade de melhoria nos processos, inicia-se com os principais desafios para reiterar o fluxo de análise e concessão das modalidades de linhas de crédito. A mais importante e primordial atividade de uma cooperativa de crédito é esta concessão.

A partir da missão de entendimento e melhoria do fluxo, serão apresentados alguns conceitos chaves associados.

2.1 Crédito

De acordo com Stephen Ross (2015) a concessão de crédito é similar ao investimento ao cliente. Logo, é a exigência de o credor solicitar ao devedor o cumprimento do seu pagamento futuro. Conforme Schrichel (2000), seria o ato de ceder temporariamente seu patrimônio ao terceiro, com o desejo que esta parcela volte integralmente, dado percorrido prazo estipulado.

2.2 Tipos de Risco

Segundo Schrickel (2000), risco é imponderável, incerto e imprevisível. Já com base fundamental Gitman (2004), risco é a possibilidade de perda financeira. Ativos com maior fator de risco são aqueles que apresentam maior possibilidade de perda financeira. Seria logo o sinônimo de incerteza.

Conforme a CVM (2023) há três modalidades de risco: mercado, risco de liquidez e risco de crédito. O risco de mercado, conforme Fernando Toste (2007) é a incerteza sobre quanto a receita está exposta as variáveis sistêmicas e não sistêmicas. Gitman (2004) cita que risco sistêmico afeta a economia de forma geral com ligação as taxas de juros, prazos, taxas de câmbio e indexadores. Risco não sistêmico afeta diretamente uma empresa com seus ativos financeiros ou administrativos.

O risco de liquidez é a ausência de recursos para honrar compromissos, gerando possivelmente variação em seu valor. Conforme Gitman (2004), a liquidez é a capacidade de uma empresa para satisfazer suas obrigações no curto prazo, na data de vencimento.

E o risco de crédito, onde não há honra no cumprimento de obrigações assumidas. Seria a perda devido ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte em suas obrigações financeiras, tornando-se inadimplente. Há ainda o risco país, onde poderá ter falta de honra de seus compromissos, risco de inadimplência com a característica de tomador não honrar o credor e o risco político, diretamente ligado ao governo na gestão de suas moedas.

Ainda contamos com a resolução 3.721 do Conselho Monetário Nacional:

Art. 2º Para os efeitos desta resolução, define-se o risco de crédito como a possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação.

2.3 Desafios de Cadastro

O primeiro item é o desafio documental, na qual os usos de sistemas de segurança para cadastro e qualidade de informações. Adoção de softwares (Credi Link, Zip Code, Serasa) para veracidade documental, documentoscopia e grafoscopia.

De acordo com Eliane Araujo (2012), a concessão sem o primeiro cadastro, pode impactar diretamente os resultados financeiros, perdas com fraudes e adulterações. A ficha cadastral completa, com dados relevantes de sócios, cônjuges devem ter informações que fundamente o pleito: dados profissionais, referencias, bens, patrimônio pessoal, fluxo de caixa e afins.

2.4 Ferramentas

Todos os envolvidos no fluxo, devem fazer do uso das ferramentas consulta Bacen/SCR, o qual apontará as responsabilidades assumidas a longo e curto prazo do cooperado, que deve autorizar a consulta visto seu caráter sigiloso.

Incentivar a adesão de compartilhamento de informações do cadastro positivo do cooperado, o qual foi liberado em 2013, conforme site SERASA EXPERIAN (2023).

Orientar o compartilhamento do registrado, visto ocorrência de dados relevantes, como prejuízo em aprontamento e sua origem. Salientando que honrar atrasos, não mudarão os históricos, segundo fonte site BCB (2023).

Ponderar o Credit Scoring sistema interno consulta x Serasa, visto ambos terem pontuações distintas. Segundo Rebelo (2023), scoring no crédito é decisório no âmbito de políticas de gestão bancaria, visto sua subjetividade nos rankings com o foco de mensurar as probabilidades de honra de obrigações.

2.5 Cs da Análise de Crédito

Usa-se na análise e concessão a política dos 5 Cs de crédito: condição, caráter, capacidade, capital e colateral.

2.5.1 Condição

Avalia a situação que o cooperado ou empresa mantém-se atualmente. Não pode considerar os riscos que o país está exposto, seja volatilidade de juros ou exposição econômica.

De acordo com Schrichel (2020) reduz ao que diz respeito ao cenário macro e micro o qual a empresa está inserida.

2.5.2 Caráter

Pode-se analisar o cadastro, histórico e o cumprimento de suas pendências. Gitman (2004) comenta que caráter é o histórico de disposição para cumprir as obrigações.

2.5.3. Capacidade

Observar os relatórios de fluxo de caixa, despesas diversas, ativos, endividamento, relatórios contábeis, demonstrativos financeiros. Situações de grau de escolaridade, despesas, situação civil e filhos devem também ser investigados.

2.5.4 Capital

Na concepção de Gitman (2002) capital está ligado a situação da empresa ou cliente. Observar os índices financeiros faz necessário, como a declaração de Imposto de renda, decore, balanços e DREs.

2.5.5 Colateral

Define o tipo de garantia na cessão do crédito, para blindagem e amparo futuro jurídico na retomada de bens e garantias, podendo ser reais ou pessoais: aval, móvel, imóvel, recibo de depósitos, carta fiança dentre outros.

2.6 Política de Crédito

Alinhar as tratativas da cooperativa junto a sua central para definição de manuais e cadernos.

A cooperativa Sicoob Ouro Verde mantém seu Caderno de Linhas de Crédito semelhante ao manual de crédito do Sicoob Unicoob. Foi instruído pelo CCS e a Política

Institucional de gerenciamento de riscos de crédito. Neste formato, estabelece um padrão para as operações de crédito contratadas pelas singulares.

Modelo apresenta pontos a ser melhorado e mais bem compreendido. Atenta-se que, de forma ríspida e limitada, haverá menor liberação de crédito. Sabe-se que restrições sem entendimento da atividade cooperado, traz demora em retorno e a alta escassez na oferta de crédito.

Adoção de melhor entendimento operação, é essencial ao pleito dos gerentes de negócios alocados na área comercial.

2.7 Análise de Crédito

É uma tratativa de minimizar o risco que pode incidir naquela operação. Segundo estudo de Luana Trindade (2012), seria o sistema para monitorar e controlar as operações. Um problema apontado é que um sistema complexo de alto custo pode ser significativo em uma cooperativa.

Logo, a ideia tema deste trabalho é simplificar a tarefa, com o máximo de cadastro e preparo de colaboradores, em sua análise e comunicação.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição Geral da Cooperativa

A cooperativa utilizada como referência e análise é a Sicoob Ouro Verde. Sua atividade deu-se início em maio de 2023, após um projeto de um grupo de empresários da região de Londrina uniram para fornecer soluções financeiras, e consagrar sua abertura de fato. Foi inaugurado com o nome de Sicoob Norte Paraná. Na época haviam 146 associados e um capital de R\$ 615.000,00. Os números impactantes demonstraram forte credibilidade e confiança no projeto. No ano de 2019, após uma assembleia geral extraordinária, foi concretizada a união com o Sicoob Amapá. Fato gerador de maior incremento da rede de postos de atendimento e suporte ao número crescente de cooperados.

Para uma maior compreensão, o sistema Sicoob está organizado em três níveis operacionais: cooperativas singulares, centrais e centro cooperativo Sicoob (CCS). No primeiro grau estão as cooperativas singulares são os pontos de atendimento. Para início de sua atividade, deverão haver no mínimo 20 membros. Cooperativas centrais, que devem manter no mínimo 3 singulares em sua gestão. Hoje mantém atualmente 14 entidades e realizam a organização sistêmica de forma regional, na solução de problemas e apoiando nas diretrizes das singulares. O CCS, deve manter pelo menos três cooperativas centrais. Este representa o sistema institucionalmente em suas condutas, processos, serviços, produtos, normas, políticas e marcas.

O sistema Sicoob conta com um volume de 339 cooperativas singulares, atuação em 2.350 municípios (sendo a única instituição financeira com ponto de atendimento presente em 388 municípios) e mais de 4.554 postos de atendimento para atender seus mais de 7,3 milhões de cooperados.

Na singular Sicoob Ouro Verde, seu quadro de 400 colaboradores. presta auxílio e atendimento para seus 62 pontos de atendimento distribuídos em agencias completas, com caixa, atendentes, gerentes e caixas eletrônicos, distribuídos em pontos de forte fluxo de pessoas. Presente em 27 municípios nos estados de Paraná, Amapá e São Paulo para atender o montante de mais de 90.000 cooperados afiliados.

No portfólio há a maioria de produtos do sistema financeiro, como abertura de conta corrente para pessoa física, salário e empresarial. No âmbito de produtos de investimento há previdência, aplicações em poupança e RDC, como também aplicações em LCA e LCI, conforme lastro. Há cartões de crédito e débito, assim como um app que atende de forma completa ambos os segmentos. Mantém produtos de seguridade, seja seguro de vida e empresarial e planejamento financeiro, como consórcios de todo o segmento. No âmbito de atendimento empresarial há soluções de adquirência, antecipação de recebíveis, cobrança

bancária e rede Cabal benefícios. Em carteira de crédito, há várias linhas de crédito, sendo que algumas pontualmente são dependentes de liberações governamentais e pré análise de crédito, conforme manual interno de política de crédito.

Figura 1 - Desempenho da Cooperativa Sicredi Ouro Verde entre 2020 e 2023 (parcial)

Ano	Resultado	Valor (R\$)
2023 (parcial)	Lucro	5,1 milhões
2022	Lucro	3,2 milhões
2021	Lucro	7,3 milhões
2020	Lucro	19,4 milhões

Fonte: Banco Central – Sistema IF.data/Conclomero Prudencial, 2023.

Figura 2 – Relação entre número de cooperados, número de operações e concentrações de carteira

Publicação	Número de Clientes »	Número de Operações »
Setembro de 2022	32.690	94.562
Dezembro de 2021	30.391	81.892
Dezembro de 2020	23.398	65.188
Dezembro de 2019	18.874	64.566

Publicação	Setembro de 2022		Dezembro de 2021		Dezembro de 2020		Dezembro de 2019	
Empréstimo com Consignação em Folha »	323,1 milhões	59,7%	324,5 milhões	62,2%	229,9 milhões	59,1%	186,2 milhões	53,0%
Empréstimo sem Consignação em Folha »	64,8 milhões	12,0%	71,5 milhões	13,7%	70,8 milhões	18,2%	74,5 milhões	23,7%
Veículos »	2,2 milhões	0,4%	2,2 milhões	0,4%	2,1 milhões	0,6%	1,8 milhão	0,6%
Rural e Agroindustrial »	129,1 milhões	23,8%	106,5 milhões	20,4%	75,7 milhões	19,4%	60,2 milhões	19,2%
Outros Créditos »	22,3 milhões	4,1%	16,7 milhões	3,2%	10,5 milhões	2,7%	10,9 milhões	3,5%

Fonte: Banco Central – Sistema IF data, 2023.

3.2 Diagnóstico da Situação-Problema

Crédito Rural – Agronegócios: operacionalização à liberação a centralização dos processos; fluxos dos processos; duplo controle; hoje possuem 5 fases até análise final, tempo do gerente escasso para analisar toda a documentação e subir a operação

As cooperativas, embora apresentem grande crescimento desde o ano de 2015 com o projeto de expansão, ainda possuem penetração em estados de grande importância, como São Paulo e cidades de seu interior, devido a diversidade de culturas em agronegócios. Ao sofrer o processo de crescimento exponencial, não levou em consideração neste primeiro momento, o planejamento de suas carteiras comerciais de crédito adequando as necessidades as regiões de atuação, não sendo suficiente somente expandir, no caso capilaridade, mas, faz-se necessário o desenvolvimento e adequação de processos e sistemas operacionais e contratação de operações de agronegócios.

A metodologia utilizada foi de observação e analítico de informações levantadas por pesquisas. A relação de ausência de: planejamento; integração de modelos personalizados; acompanhamento; tem prejudicado as contratações de operações de agronegócios e a fidelização do cooperado.

Ao competir com os bancos de varejo, remete à necessidade de mão de obra qualificada em operações de agronegócios (técnicos em agro e especialistas financeiros de crédito em agro nas cooperativas), visto a ausência de tecnologias e grande necessidade de otimizar retorno perante os cooperados, que dependem de um fato muito importante: tempo x produção.

Primeira etapa, foi a coleta de informações junto ao Banco Central, posteriormente a observação do volume de crescimento de suas carteiras e os obstáculos que impedem novas ações de melhoria e evolução.

Para tanto, mensuramos ações necessárias:

- Planejamento racional de pontos de atendimento, com melhores localizações geográficas;
- Programa de profissionalização do quadro de colaboradores ao que tange a análise de crédito;
- Adoção de tecnologia para evitar fraudes em documentos (garantias e cooperados);
- Um modelo de *checklist* único para o fluxo de análise de crédito de agronegócios;
- Unificação da comunicação com todo o quadro, independente da região de atuação;
- Normativos de fácil acesso e compreensão com atualização constante.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL

4.1 Mudanças Organizacionais

Visando a melhoria do processo de concessão de crédito, propomos a implementação de mudanças organizacionais. Será estabelecida uma equipe multidisciplinar, composta por profissionais das áreas comercial, jurídica e de análise de riscos. Além disso, sugerimos a criação de um comitê de crédito responsável por revisar e aprovar as propostas, aumentando a eficiência e a segurança nas decisões.

Essas mudanças organizacionais são de extrema necessidade para a mudança do patamar das entregas das operações de agronegócios, garantindo a satisfação e fidelização do cooperado, assim proporcionando redução de custos para a cooperativa com retrabalho ou mesmo o envolvimento de diversos níveis que não estão voltado para este nicho dentro da cooperativa.

De acordo com o planejamento estratégico da cooperativa, sua área de crédito e diretor comercial; riscos e operações aliadas com o comitê executivo e presidência, uma vez apresentada as propostas e aprovadas em Comitê Executivo, possamos seguir com a implementação dos processos e equipe destinada a este fim dentro do ano safra e demais condições de cada localidade e agenda de eventos.

Cada vez mais fala-se em fazer mais com menos, porem cabe salientar que o processo de operações de agronegócios, envolvem várias camadas de processos e pessoas que encarece a operação com spread reduzido, visto recursos de repasse, porem quanto observada a questão de fidelização do cooperado, este resultado muda em patamares substanciais com índices de penetração de produtos e serviços e resultados a todos quer sejam com as sobras de resultados, quanto no atendimento as necessidades pontuais de operação de agro.

4.2 Procedimentos

Os investimentos iniciais serão compensados pela redução de custos operacionais a longo prazo. A análise de retorno sobre investimento (ROI) estimada de acordo com budget a ser definido pela cooperativa.

Neste sentido, haverá sete etapas listadas abaixo, utilizando o próprio recurso e sistema interno de análise. O plano de implantação ocorrera gradualmente, através de sete pilares:

- Treinamento da equipe;

- Revisão e simplificação dos procedimentos;
- Criação de comitê de crédito;
- Implementação do *checklist* padronizado
- Automação de processos;
- Testes pilotos
- Ampliação da implementação

4.3 Recursos

4.3.1 Recursos Humanos

Será necessário treinamento para a equipe existente, além da contratação de especialistas em análise de dados e técnicos para a implementação das soluções tecnológicas. Não haverá custo adicional, pelo fato de utilizar colaboradores internos.

4.3.2 Recursos Financeiros

O investimento inicial previsto é destinado à capacitação da equipe, aquisição de tecnologias e ajustes estruturais, com budget à ser definido pela cooperativa. Gastos serão com o próprio recurso humano.

4.3.3 Recursos Materiais e Instalações

A implementação de novas ferramentas tecnológicas exigirá equipamentos atualizados. Espaços de trabalho colaborativos serão adaptados para facilitar a comunicação entre as equipes. Uso interno, sem custo financeiros.

4.4 Viabilidade Econômico Financeira

Antecipamos uma redução significativa no tempo de análise, resultando em maior satisfação dos cooperados. A eficiência aprimorada também contribuirá para a captação de novos clientes e o aumento da receita de curto prazo, tendo em vista a possibilidade de incremento de resultados com incremento das linhas de crédito. Ao adiantar-se as necessidades dos cooperados e produtores, o gerente de relacionamento poderá mapear melhor sua carteira com as melhores ofertas de serviços e produtos, e rentabiliza-la perante a cooperativa.

4.4.1 Previsão de Receitas/Benefícios

A ineficiência de agilidade nos processos de análises e concessão de crédito rural pode impactar o atendimento e prestação de serviço para aqueles que precisam e tem perfil para tomada dos recursos disponibilizados. Como é um recurso subsidiado, pode pela escassez e falta de apoio, tornar essa concessão ineficaz. Relembrando que o crédito tem sua finalidade social, com diferença em seu spread. Melhoria de receitas e benefícios poderá ser observada após a aderência de melhoria operacional, e logo comparar os resultados antes deste processo, com o resultado desta proposta de trabalho.

4.4.2 Investimentos e Custos

Os investimentos iniciais serão compensados pela redução de custos operacionais a longo prazo. A análise de retorno sobre investimento (ROI) estimada de acordo com budget a ser definido pela cooperativa.

4.5 Resultados Esperados

Esperamos reduzir o tempo médio de concessão de crédito em 50% no curto prazo, além disso, sempre aumentaremos a taxa de aprovação superior a 80% das propostas analisadas, evitando o retrabalho o custo operacional. Esses indicadores serão monitorados mensalmente para garantir o sucesso contínuo da implementação.

O aumento na tomada de crédito rural, auxilia o crescimento do setor de produção, bem como a lucratividade da atividade. O desenvolvimento rural de forma sustentada, aumenta a capacidade produtiva e cria a abertura de novas oportunidades de emprego e renda, assim como o fomento ao aprimoramento profissional do agricultor familiar, proporcionando-lhe novos padrões tecnológicos e gerenciais. A promoção da oferta de crédito e sua agilidade na concessão trazem a marca Sicoob grande vantagem competitiva no incremento da carteira e adoção de melhores práticas: resultado financeiro e difusão de conhecimento para os produtores atendidos. Não haverá custos efetivos e valores adicionais. Apenas o tempo dispendido dos colaboradores internos, que precisaram otimizar processos de melhorias.

4.6 Metas e Indicadores Quantitativos

Esperamos reduzir o tempo médio de concessão de crédito em 50% no curto prazo, Além disso, sempre aumentaremos a taxa de aprovação superior a 80% das propostas analisadas, evitando o retrabalho o custo operacional. Esses indicadores serão monitorados mensalmente para garantir o sucesso contínuo da implementação.

4.7 Riscos, Medidas Preventivas e Corretivas

4.7.1 Riscos Esperados

- Resistência à mudança por parte da equipe;
- Problemas na integração das ferramentas tecnológicas;
- Possíveis falhas nos testes dos pilotos.

4.7.2 Medidas Preventivas e Corretivas

- Implementação de um programa de gestão de mudanças;
- Contratação de suporte técnico especializado para a integração das ferramentas;
- Plano de contingência para correção rápida de falhas durante os testes dos pilotos

5 CONCLUSÃO

O estudo compreendido visa analisar e propor melhorias nos processos de concessão de crédito rural na Cooperativa de Crédito Sicoob Ouro Verde. Ao abordar as etapas de solicitação à liberação dos recursos ao cooperado, identificamos desafios e oportunidades que impactam diretamente a eficiência operacional e a satisfação dos cooperados.

A complexidade do cenário financeiro, aliada à diversidade de operações de crédito, exige uma abordagem estratégica para a otimização do processo de concessão. A ausência de padronização e a falta de um checklist são fatores que contribuem para retrabalhos e lentidão, comprometendo a agilidade interna e a experiência do cooperado.

A proposta de reestruturação, baseada em fundamentos teóricos de autores renomados, como Pereira (2009) e Blatt (1999), busca criar um padrão que possibilite maior segurança nas análises de crédito, considerando elementos essenciais como segurança, liquidez e rentabilidade. A automação do sistema, aliada à criação de um fluxo mais eficiente, pretende aumentar a velocidade da análise até a liberação do crédito.

Ao focar na Cooperativa de Crédito Sicoob Ouro Verde, observamos a importância de sua atuação no contexto regional, atendendo mais de 90.000 cooperados em 27 municípios. O crescimento expressivo trouxe desafios, especialmente no que se refere à necessidade de planejamento estratégico, profissionalização da equipe e adoção de tecnologias para acompanhar a demanda crescente.

A proposta de soluções abrange desde um planejamento racional de pontos de atendimento até a unificação da comunicação, passando pela profissionalização da análise de crédito e adoção de tecnologias para prevenir fraudes. Além disso, a criação de um modelo de checklist exclusivo pretende proporcionar maior eficiência no fluxo de análise de crédito, mitigando riscos e reduzindo o tempo necessário para a concessão.

A reestruturação dos processos de crédito rural na Cooperativa de Crédito Sicoob Ouro Verde não apenas impactará positivamente a eficiência operacional, mas também contribuirá para o desenvolvimento econômico dos cooperados e fortalecerá a posição da cooperativa no mercado. A busca pela excelência na concessão de crédito é essencial não apenas para a sustentabilidade da instituição, mas também para proporcionar aos cooperados uma experiência ágil, segura e satisfatória.

Desta forma, consideramos que as recomendações apresentadas neste trabalho proporcionam subsídios valiosos para aprimorar os processos de concessão de crédito rural na Cooperativa de Crédito Sicoob Ouro Verde, consolidando-a como uma referência no setor cooperativista financeiro. O compromisso com a inovação e a eficiência operacional é vital para atender às demandas crescentes e garantir o sucesso contínuo da cooperativa e a satisfação de seus cooperados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DATA. Relatório Cooperativa De Crédito Sicoob Ouro Verde. Disponível em: <<https://bancodata.com.br/relatorio/5582619/>>. Acesso em: 25 de agosto de 2023.

BLATT, Adriano. **Avaliação de Risco e Decisão de Crédito**: Um Enfoque Prático. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

BUAINAIN, Antônio Marcos; GONZÁLEZ, Maria Gabriela.; CARVALHO, Adriana Pinto Vieira.; SOUZA FILHO, Hildo Meireles. **Alternativas de Financiamento Agropecuário**: Experiências no Brasil e na América Latina. 1. ed. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para Agricultura – IICA, 2007.

CHAIA, A. J. **Modelos de Gestão de Risco de Crédito e sua Aplicabilidade no Mercado Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

FIORINI, Carlos Augusto; ZAMPAR, Antônio. Cooperativismo e Empreendedorismo. 1. ed. São Paulo: Pandorga, 2015.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2009

LAMB, Roberto; ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey. **Administração Financeira**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

Portal do Cooperativismo Financeiro. História do Cooperativismo de Crédito no Brasil. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>> Acesso em: 28 de agosto de 2023.

REBELO, Diogo Morgado. **Inteligência Artificial e Scoring no Crédito ao Consumo**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2023.

SCHERICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito**: Concessão e Gerencia de Empréstimos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SERASA - Serviços de Assessoria S.A. Mapa da Inadimplência e Negociação de Dívidas no Brasil. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/limpa-nome-online/blog/mapa-da-inadimplencia-e-renogociacao-de-dividas-no-brasil/>. Acesso em: 04 de junho de 2023.

SILVA, José Pereira. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOSTES, Fernando P. **Gestão de Risco de Mercado**: Metodologias Financeiras e Contábil. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.