

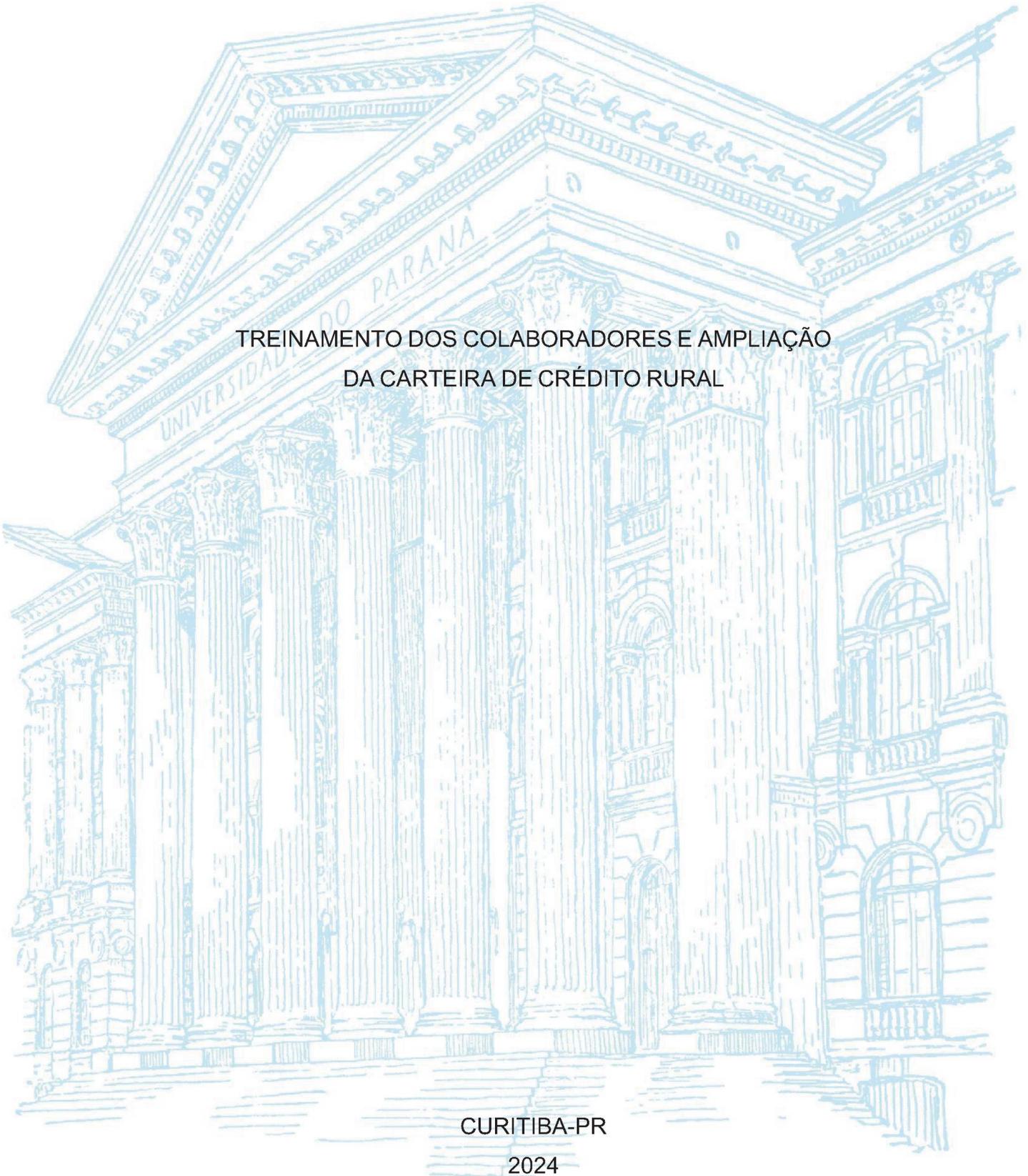
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TAIS MENDES LOURENÇO VOLPATO

TREINAMENTO DOS COLABORADORES E AMPLIAÇÃO
DA CARTEIRA DE CRÉDITO RURAL

CURITIBA-PR

2024



TAIS MENDES LOURENÇO VOLPATO

TREINAMENTO DOS COLABORADORES E AMPLIAÇÃO
DA CARTEIRA DE CRÉDITO RURAL

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. Gustavo Abib.

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Este trabalho aborda a importância do treinamento dos colaboradores das instituições financeiras para a expansão sustentável da carteira de crédito rural no setor agropecuário. Destacando a complexidade do crédito rural e suas particularidades, a pesquisa enfatiza a necessidade de profissionais capacitados para analisar e gerir eficientemente esse tipo de crédito. O diagnóstico revela falhas na informação fornecida aos cooperados, impactando negativamente o processo de concessão. A proposta técnica visa fortalecer o treinamento, incluindo a criação de um manual informativo. A viabilidade econômico-financeira é respaldada, e os resultados esperados incluem melhorias na satisfação dos cooperados, eficiência operacional e crescimento da carteira.

Palavras-chave: Crédito Rural; Setor Agropecuário; Carteira de Crédito Sustentável; Desenvolvimento Econômico.

ABSTRACT

This paper addresses the importance of training financial institution employees for the sustainable expansion of rural credit portfolios in the agricultural sector. Highlighting the intricacies of rural credit and its unique features, the research underscores the need for skilled professionals to analyze and manage this type of credit effectively. The diagnosis reveals shortcomings in the information provided to cooperative members, negatively impacting the loan approval process. The technical proposal aims to strengthen training, including the creation of an informative manual. Economic and financial viability is supported, with expected outcomes encompassing improvements in member satisfaction, operational efficiency, and portfolio growth.

Keywords: Rural Credit; Agricultural Sector; Sustainable Credit Portfolio; Economic Development.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Apresentação/Problemática	5
1.2 Objetivo Geral do trabalho	6
1.3 Justificativas do objetivo	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3.1 Descrição geral da cooperativa	10
3.2 Diagnóstico da situação-problema	10
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
4.1 – Desenvolvimento da proposta	11
4.2 - Plano de implantação	11
4.3 - Recursos: Estimativas de recursos necessários à implantação e operação do sistema proposto (recursos humanos, financeiros, materiais, instalações, etc.)	12
4.4 – Viabilidade Econômico-Financeira	12
4.5 - Resultados esperados: Metas e indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso da implantação sugerida pelo autor.	13
4.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	15
5. CONCLUSÃO	17
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

No cenário econômico contemporâneo, o setor agropecuário desempenha um papel fundamental na garantia da segurança alimentar, na geração de empregos e na contribuição para a economia de diversos países. A expansão e modernização desse setor dependem, em grande medida, do acesso a financiamentos adequados, com destaque para o crédito rural (SANTOS, DE ARAÚJO, 2017). Nesse contexto, a eficácia das instituições financeiras em disponibilizar crédito rural de maneira eficiente e sustentável assume um papel de destaque (ZAGO, 2022). No entanto, a complexidade inerente às operações de crédito rural exige um corpo de colaboradores altamente capacitado (VILELA, NAGANO, MERLO, 2007).

O presente trabalho direciona sua atenção à interseção entre dois aspectos cruciais para o desenvolvimento do setor agropecuário: o treinamento dos colaboradores das instituições financeiras e a ampliação da carteira de crédito rural. A relevância dessa temática torna-se evidente ao considerar a necessidade de assegurar que os funcionários responsáveis pela análise, concessão e gestão do crédito rural possuam competências específicas para avaliar os riscos e oportunidades inerentes a esse segmento.

O crédito rural, ao contrário de outras modalidades de financiamento, apresenta particularidades que exigem conhecimento técnico aprofundado. A diversidade de atividades agrícolas, sazonalidades, condições climáticas e riscos inerentes ao setor impõe uma abordagem cuidadosa na avaliação e concessão de empréstimos. Além disso, o ciclo produtivo da agricultura muitas vezes requer prazos e modalidades de pagamento diferenciados, o que exige uma compreensão acurada por parte dos profissionais envolvidos (VILELA, NAGANO, MERLO, 2007).

Nesse contexto, a capacitação dos colaboradores das instituições financeiras que lidam com crédito rural assume um papel crucial. Investir em treinamento não apenas aprimora as habilidades técnicas e analíticas dos funcionários, mas também fortalece a capacidade das instituições de entenderem as nuances do setor agropecuário e, assim, oferecerem soluções financeiras mais adequadas às necessidades dos agricultores e pecuaristas (VILELA, NAGANO, MERLO, 2007; PEREIRA, FERREIRA, 2014).

Portanto, o objetivo deste trabalho é explorar como o treinamento dos colaboradores pode impactar positivamente a ampliação da carteira de crédito rural. Para tanto, será realizada uma análise abrangente das características específicas do crédito rural, das competências necessárias para atuar nesse cenário e dos benefícios que um programa de treinamento eficaz pode proporcionar.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Este trabalho tem como objetivo propor melhorias no atendimento e ampliação da base de Cooperados do Núcleo Agro, da Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano

1.3 Justificativas do objetivo

- Identificar as principais linhas de crédito rural;
- Identificar como ocorre o atual atendimento;
- Identificar obstáculos à ampliação da base de Cooperados;
- Propor soluções para a melhoria do atendimento;
- Elaborar estratégias para a ampliação da base de Cooperados com base nas melhorias de atendimento propostas;
- Identificar os possíveis impactos econômicos das propostas.
- A temática central é a otimização do processo de atendimento, visando aprimorar a experiência do cooperado e aumentar sua satisfação e fidelização junto a cooperativa.

1.4 Justificativas do objetivo

A condução deste trabalho, que tem como objetivo propor melhorias no atendimento e buscar a ampliação da base de cooperados do Núcleo Agro da Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano, encontra justificativa na necessidade premente de aprimorar as práticas operacionais e estratégicas da cooperativa. A identificação das principais linhas de crédito rural é crucial para a adequação dos serviços oferecidos às demandas específicas do setor, proporcionando aos cooperados do Núcleo Agro acesso a recursos financeiros alinhados às suas necessidades (KUMBURU; PANDE, 2020).

A análise detalhada do atual atendimento, como proposto nos objetivos específicos, torna-se imperativa para compreender as lacunas existentes e promover

melhorias direcionadas. Identificar obstáculos à ampliação da base de cooperados é um passo fundamental para eliminar barreiras que possam impedir a adesão de novos membros, possibilitando um crescimento sustentável da cooperativa.

A proposição de soluções para a melhoria do atendimento, aliada à elaboração de estratégias específicas para a ampliação da base de cooperados, baseadas nas melhorias propostas, visa fortalecer a posição competitiva da cooperativa e promover uma experiência mais atrativa para os cooperados atuais e potenciais. A identificação dos possíveis impactos econômicos dessas propostas é essencial para garantir que as mudanças não apenas atendam aos objetivos internos da cooperativa, mas também contribuam para o desenvolvimento econômico da região atendida (WHITE, 2018).

Diante das informações verificadas a partir das análises sobre os relatórios produzidos pelas Entidades Paranaenses voltadas ao agronegócio e pelo Sistema CNA SENAR, que demonstram as dificuldades dos produtores rurais do Paraná, a cada ano safra, estarem com maiores dificuldades em ter acesso às linhas de crédito, vemos que uma das formas de buscarmos alternativas para atender um maior número de produtores destes produtores rurais, seria através do Cooperativismo.

Uma das possibilidades para este atendimento, seria a Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano, fortalecer seu departamento de crédito rural, com a criação do cargo de Gerente Regional Agro, buscando proporcionar aos colaboradores das agências um maior conhecimento sobre o assunto Crédito Rural, e visando o aumento na carteira de Cooperados do Núcleo Agro, que proporcionaria um maior volume de crédito contratado e uma maior rentabilidade para a Cooperativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O treinamento e desenvolvimento de colaboradores constituem elementos cruciais para o progresso e a competitividade das organizações. O treinamento é um processo sistematizado de aprimoramento das habilidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores, visando melhorar seu desempenho em suas funções atuais. Por outro lado, o desenvolvimento é um processo contínuo que busca preparar os indivíduos para funções futuras e de maior responsabilidade dentro da organização (VILELA, NAGANO, MERLO, 2007; PEREIRA, FERREIRA, 2014).

O treinamento pode abranger diversas áreas, como habilidades técnicas, habilidades interpessoais, conhecimento do mercado, entre outros. Métodos variados, como workshops, cursos, simulações e treinamentos práticos, podem ser utilizados para transmitir conhecimento e aprimorar competências (VILELA, NAGANO, MERLO, 2007; PEREIRA, FERREIRA, 2014).

O crédito rural desempenha um papel crucial na viabilização das atividades agropecuárias, proporcionando aos produtores rurais os recursos necessários para financiar suas operações e investimentos. O crédito rural possui modalidades específicas que visam atender às diversas necessidades do setor, tais como o custeio, o investimento e a comercialização (SANTOS, DE ARAÚJO, 2017; ZAGO, 2022).

- **Custeio:** Modalidade destinada a prover recursos para custear as despesas operacionais da produção agropecuária, tais como aquisição de insumos, mão de obra, manutenção de equipamentos, entre outros. Geralmente, o pagamento é efetuado após a colheita ou a comercialização da produção.
- **Investimento:** O crédito rural de investimento é voltado para a aquisição de bens de capital, como máquinas, equipamentos, construções, implantação de projetos de irrigação, entre outros. Seu objetivo é aumentar a capacidade produtiva e modernizar as operações.
- **Comercialização:** Essa modalidade visa fornecer recursos para os produtores venderem sua produção de forma planejada, evitando a pressão por venda imediata a preços desfavoráveis. Isso contribui para melhorar a renda dos produtores ao permitir que aproveitem momentos mais favoráveis no mercado.

A importância do crédito rural transcende a esfera individual dos produtores, estendendo-se para a economia como um todo. O setor agropecuário é uma peça-

chave na cadeia produtiva e na geração de empregos, influenciando os índices de inflação e a balança comercial. Portanto, a expansão do crédito rural não apenas apoia os agricultores, mas também contribui para o desenvolvimento econômico e a estabilidade social (SANTOS, DE ARAÚJO, 2017; ZAGO, 2022).

O entendimento aprofundado dessas modalidades e características é essencial para uma análise abrangente do crédito rural e para a identificação das necessidades específicas de treinamento dos colaboradores envolvidos nesse processo. Assegurar que os profissionais compreendam as particularidades do crédito rural é um fator determinante para a gestão eficiente de riscos, o fornecimento de soluções financeiras adequadas e, por consequência, para a ampliação da carteira de crédito rural de forma sustentável (SANTOS, DE ARAÚJO, 2017; ZAGO, 2022).

Nas instituições financeiras, o investimento no treinamento e desenvolvimento de colaboradores ocupa uma posição de destaque devido aos diversos benefícios que traz consigo. Esse fato ganha ainda mais relevância no contexto do setor agropecuário e do crédito rural, onde a complexidade das operações e as particularidades inerentes ao financiamento das atividades agrícolas e pecuárias demandam conhecimento especializado (VILELA, NAGANO, MERLO, 2007; PEREIRA, FERREIRA, 2014).

O treinamento capacita os colaboradores com conhecimentos técnicos essenciais para a avaliação precisa das informações financeiras dos clientes e a compreensão de suas necessidades. Esse aspecto é crucial no crédito rural, que exige um entendimento profundo de fatores como variações sazonais, riscos climáticos e peculiaridades dos ciclos de produção. Além disso, profissionais treinados têm a capacidade de oferecer um atendimento mais eficaz e personalizado aos clientes. Isso resulta em uma maior satisfação e confiança por parte dos produtores rurais, que percebem que suas atividades financeiras são compreendidas e apoiadas (VILELA, NAGANO, MERLO, 2007; PEREIRA, FERREIRA, 2014).

O treinamento contribui para a realização de tarefas de maneira mais eficiente e com menos probabilidade de erros. Isso reduz retrabalhos e custos desnecessários, ao mesmo tempo que agiliza os processos internos, trazendo benefícios tanto para a instituição quanto para os clientes. Outro ponto importante é o fato de que o conhecimento adquirido por meio do treinamento permite que os colaboradores tomem decisões embasadas e informadas. No contexto do crédito rural, isso é fundamental para avaliar a viabilidade de projetos, identificar riscos e propor soluções

alinhadas às particularidades do setor agropecuário (VILELA, NAGANO, MERLO, 2007; PEREIRA, FERREIRA, 2014).

Colaboradores bem treinados possuem uma compreensão aguçada dos riscos associados ao crédito rural. Isso os capacita a identificar situações de risco potencial e implementar medidas preventivas para minimizar a inadimplência. Além do mais, o treinamento não apenas transfere conhecimento técnico, mas também promove a capacidade de adaptação a novas tecnologias e tendências de mercado. Isso é especialmente valioso em um setor financeiro que está em constante evolução (VILELA, NAGANO, MERLO, 2007; PEREIRA, FERREIRA, 2014).

Em resumo, o investimento no treinamento de colaboradores em instituições financeiras desempenha um papel fundamental na melhoria dos serviços prestados, na eficiência operacional e na capacidade de tomar decisões embasadas. No contexto específico do crédito rural, esses benefícios se traduzem em uma compreensão mais profunda das necessidades dos produtores rurais, na gestão mais eficaz dos riscos inerentes ao setor agropecuário e, conseqüentemente, na expansão sustentável da carteira de crédito rural.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

Cansados dos abusos cometidos pelas Instituições Financeiras oficiais do País, pois consideravam ser abusivas algumas atitudes por estas praticadas, um grupo de empresários ligados a ACIM- Associação Comercial e Industrial de Maringá, conhecem no ano de 1996, através de participações em congressos realizados pelos CDL's - Clube de Diretores Lojistas, um modelo de Cooperativa de Crédito, já em funcionamento, no município de Teófilo Otoni/MG.

Com estatuto redigido, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva eleitos e definidos, tendo sido subscritos R\$35.000,00 em cotas partes, para a integralização de seu capital social, em 14 de junho de 1999 cria-se a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confecções e Calçados de Maringá (Sicredi Metropolitano), que em 02 de setembro de 1999, teve, pelo Banco Central do Brasil, dada a autorização de funcionamento.

Então, no dia 29 de novembro de 1999, em Maringá/PR, inaugurou seu primeiro PAC (Ponto de Atendimento ao Cooperado), com 06 colaboradores, 26 cooperados e R\$35.000,00 de ativos totais. Em seu primeiro mês de funcionamento (dezembro de 1999) a cooperativa movimentou R\$235.583,00. Pouco tempo depois, a Cooperativa se desfilhou do Sistema Sicredi, e passou a fazer parte do Sicoob - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil.

Agora, com 23 anos em atividade, sendo de livre admissão e denominada Cooperativa Sicoob Metropolitano, conta com mais de 170 mil cooperados, cerca de 800 colaboradores, R\$240 milhões em capital social, ativos totais na ordem de R\$820 milhões, patrimônio de referência próximo a R\$344,8 milhões e Ativos Totais de valor aproximado a R\$3,6 bilhões.

Tal crescimento em tão pouco tempo de atividade, se comparado a outras instituições financeiras que estão a muito mais tempo no mercado, teve como base, uma administração voltada para a excelência do atendimento aos cooperados, variado portfólio de produtos e serviços, criação de espaços personalizados para o atendimento aos cooperados, como: o Espaço Empreendedor, Espaço Universitário, Espaço da Moda e Agência Mulher com o objetivo de melhor atender a necessidade da comunidade.

Tendo como propósito: Conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade, traz como Missão, Visão e Valores respectivamente: - Promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação; - Ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade; - Respeito e Valorização das Pessoas, Cooperativismo e Sustentabilidade, Ética e Integridade, Liderança Responsável, Inovação e Simplicidade

Visando sempre a excelência no atendimento, e fortalecendo a ligação entre valores e objetivos entre os cooperados, a comunidade seus colaboradores e dirigentes, tornou-se destaque em ações sociais, ambientais e culturais, contribuindo para o bem-estar social, cumprindo o 7º princípio do cooperativismo: o interesse pela comunidade, além do desenvolvimento contínuo do clima organizacional e cultura da felicidade.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Através de verificações por meio de entrevistas e conversas com diferentes colaboradores atuantes dentro do setor da cooperativa que é voltado ao atendimento de produtores rurais e que são tomadores de crédito, é notável a percepção de todos de que a maneira mais coerente para se alcançar os objetivos traçados pela administração da cooperativa é o de treinamento e aperfeiçoamentos dos colaboradores atuantes nestas áreas, a fim de que cada dia mais sejam especialistas em suas funções.

Desta maneira podemos notar que os pontos de atendimentos carecem de profissionais bem preparados no âmbito de conhecimento específico para a atuação com o crédito rural, por isso a necessidade de aperfeiçoamento e uma mentoria e coordenação específica para este setor, voltado diretamente ao atendimento e suporte as agências, tanto no âmbito de prospecção de novos negócios, quanto no suporte às negociações e cadastro de operações.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 – *Desenvolvimento da proposta*

São diversos os problemas encontrados quando se trata de crédito rural e a sua negociação junto a instituições financeiras. Um desses problemas se refere à falta de informação por parte do representante financeiro ao conversar com o cooperado. Desse modo, inicialmente foi identificado o seguinte problema: o cooperado se sente frustrado quando vai à cooperativa porque são falhas as informações fornecidas pelo atendente, pois este não possui o conhecimento necessário acerca do crédito rural que busca fornecer ao cooperado.

Buscando solucionar tal problema, desenvolveu-se uma proposta de fortalecimento do treinamento dos colaboradores para a ampliação da carteira de crédito rural da cooperativa. Foram considerados os pontos-chave para um bom atendimento e os principais problemas apresentados quando da contratação do crédito rural.

4.2 - *Plano de implantação*

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende analisar os principais pontos a serem compreendidos acerca do crédito rural e da atuação do colaborador para a carteira de crédito, englobando a análise da importância do treinamento adequado. A importância de tal levantamento concentra-se principalmente na construção e fortalecimento da compreensão por parte do colaborador, para um melhor atendimento do cooperado, e se dará por meio do levantamento bibliográfico e revisão sistemática da literatura.

A segunda etapa consiste na previsão das principais dúvidas apresentadas pelos cooperados quando do atendimento, de modo que, conhecendo-as, o colaborador as estude e saiba como responder de maneira adequada, evitando que permaneçam sem resposta.

O processo de implementação da proposta de fortalecimento do treinamento dos colaboradores para a expansão da carteira de crédito rural se inicia com uma análise detalhada da situação atual do atendimento ao cooperado. Essa etapa visa identificar as lacunas de conhecimento dos colaboradores, sendo complementada por

entrevistas para compreender desafios enfrentados no atendimento. A próxima fase envolve o desenvolvimento de um manual abrangente sobre crédito rural. Esse documento será criado em colaboração com especialistas na área, integrando contribuições dos próprios colaboradores para garantir relevância prática.

A capacitação dos colaboradores é uma etapa crucial, incluindo o estabelecimento do cargo de Gerente Regional Agro, responsável por liderar as iniciativas no atendimento ao setor agropecuário. Treinamentos práticos, simulações e estudos de caso serão implementados para garantir a absorção eficaz do conhecimento. A adequação de recursos e sistemas é parte integrante do processo, assegurando que veículos, equipamentos e sistemas de informação estejam alinhados com as novas estratégias. A comunicação eficaz e o engajamento tanto dos colaboradores quanto dos cooperados são fundamentais para o sucesso da proposta, incluindo reuniões informativas e estratégias de comunicação interna e externa.

A monitoração e avaliação contínua são incorporadas ao processo, com avaliações regulares do programa de treinamento, coleta de feedbacks e análise de indicadores como tempo médio de aprovação de processos e crescimento na carteira de cooperados. A diversificação de fontes de receitas é considerada para garantir a sustentabilidade financeira diante de possíveis impactos econômicos externos. A pesquisa de satisfação e feedbacks constantes são ferramentas essenciais para manter alinhamento com as expectativas dos cooperados e identificar áreas de melhoria contínua. Este plano de implantação busca uma transição suave e eficaz, com flexibilidade para ajustes conforme necessário ao longo do processo.

4.3 - Recursos: Estimativas de recursos necessários à implantação e operação do sistema proposto (recursos humanos, financeiros, materiais, instalações, etc.)

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS
Criação do cargo de Gerente Regional Agro	Melhoria contínua no processo operacional do crédito rural	Salário/Encargos
Veículo adequado para visitas rurais	Redução no prazo e tramitação dos processos	Benefícios
Notebook		

<p>Celular</p> <p>Criação do manual com informações sobre crédito rural</p> <p>Material de divulgação da Cooperativa com linhas de crédito disponíveis</p> <p>Adequação dos sistemas de informação, à necessidade operacional</p> <p>Planejamento de desenvolvimento do treinamento</p>	<p>Redução de retrabalho</p> <p>Redução dos riscos inerentes da operação de crédito</p> <p>Desenvolvimento das habilidades de negociação e relacionamento dos colaboradores com os cooperados</p> <p>Aumento na carteira de cooperados ativos</p> <p>Aumento no volume de negócios/crédito contratado</p> <p>Possibilidade de comercialização de produtos/serviços</p> <p>Utilização dos recursos disponibilizados para o ano safra, dentro do período estipulado, evitando perda deste recurso e pagamento de possíveis multas</p> <p>Possibilidade de recebimento premiação, do programa de benefícios Sou Rural</p>	<p>Despesas com deslocamentos / viagens</p> <p>Hospedagens</p> <p>Alimentação</p> <p>Hora trabalho do Gerente Regional para planejar e ministrar treinamento</p> <p>Hora trabalho dos colaboradores das agências na participação do treinamento</p> <p>Material utilizado no treinamento</p> <p>Manutenção do veículo utilizado para prospecção dos negócios</p> <p>Despesas com combustível</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.4 – Viabilidade Econômico-Financeira

A solução proposta exige a construção de um manual que atenda as necessidades dos colaboradores, sanando suas dúvidas com relação ao crédito rural e todas as informações necessárias para sua análise, bem como a realização de encontros para treinamento, visto que as informações presentes no manual precisam ser corretamente estudadas, a fim de que sejam melhor absorvidas.

A presente proposta não pode ser financeiramente mensurável, visto que os retornos financeiros dependem da correta utilização do manual e de variáveis externas à proposta, como a atuação do colaborador mediante o cooperado que busca atendimento. Porém, o que se pode garantir é que o conhecimento acerca do que se está ofertando favorece o aceite da proposta por parte do cooperado, visto que este terá suas dúvidas sanadas e receberá um atendimento certo e sem dúvidas pertinentes.

Após levantar os investimentos, custos e as receitas, este projeto se mostrou viável para execução, por apresentar uma solução adequada e eficiente para o problema apresentado, com um nível de benefícios alcançados que compensa o investimento e custos incorridos.

A proposta visa otimizar a viabilidade econômica do projeto integrador, abordando a problemática do escasso conhecimento dos colaboradores acerca dos processos de crédito rural. Essa lacuna dificulta a prestação de serviços aos cooperados existentes e a captação de novos, resultando em insatisfação devido a retrabalho e demora nos procedimentos.

A solução proposta contempla a criação do cargo de Gerente Regional Agro, juntamente com um programa abrangente de treinamento para os colaboradores. O período de análise abrange quatro anos-safra, durante os quais serão implementadas medidas para aprimorar a eficiência operacional.

O investimento necessário inclui a abertura do cargo de Gerente Regional Agro, a aquisição de um veículo adequado para visitas rurais, notebooks, celulares, criação de manuais informativos sobre crédito rural, material de divulgação das linhas de crédito disponíveis, adequação dos sistemas de informação e o planejamento do treinamento.

A busca pela melhoria contínua nos processos operacionais visa reduzir o prazo de tramitação dos processos, minimizar o retrabalho e mitigar os riscos associados às operações de crédito. O desenvolvimento das habilidades de negociação e relacionamento dos colaboradores é uma peça-chave para aumentar a carteira de cooperados ativos e o volume de negócios/crédito contratado.

Os custos contemplam salários e encargos, benefícios, despesas com deslocamentos e viagens, hospedagens, alimentação, horas de trabalho do Gerente Regional para planejamento e treinamento, horas de trabalho dos colaboradores nas

agências durante o treinamento, material utilizado nesse treinamento, manutenção do veículo de prospecção e despesas com combustível.

Para sabermos com exatidão o valor dos investimentos para a realização do projeto, será necessário análises mais aprofundadas sobre os custos de cada ação, mas podemos estimar de momento os valores:

INVESTIMENTO	CUSTO
Salario gerente Regional Agro(GRA)	R\$ 15.000,00
Beneficios (alimentação/refeição)	R\$ 2.100,00
Hospedagem durante viagens	R\$ 170,00
Aluguel veiculo (GRA)	R\$ 2.989,00
Despesas combustível	R\$0,79 km
Material treinamento	R\$ 700,00
Notebook	R\$ 3.100,00
Material divulgação portfolio rural	R\$ 220,00
Desenvolvimento treinamento	R\$ 1.600,00
Custo hora participação colaborador	R\$ 6.545,92

Ao implementar essa estratégia, espera-se não apenas otimizar a eficiência operacional, mas também aproveitar os recursos disponíveis no período estipulado, evitando perdas e possíveis multas. Adicionalmente, existe a perspectiva de recebimento de premiações do programa Sou Rural, o que contribuiria para o retorno financeiro do projeto.

4.5 - Resultados esperados: Metas e indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso da implantação sugerida pelo autor.

Os resultados esperados para a implementação da proposta de fortalecimento do treinamento dos colaboradores visando a ampliação da carteira de crédito rural da cooperativa são fundamentais para a avaliação do sucesso do projeto. Com o intuito de mensurar o impacto positivo, estabelecemos metas e indicadores quantitativos que servirão como parâmetros ao longo da execução.

Primeiramente, almeja-se uma substancial melhoria na satisfação dos cooperados em relação ao atendimento, com uma meta ambiciosa de aumentar em

pelo menos 20% os índices de satisfação. Este objetivo será avaliado por meio de pesquisas de satisfação realizadas regularmente, que proporcionarão insights sobre o nível de contentamento dos cooperados e seus feedbacks positivos.

Em termos de eficiência operacional, propõe-se uma redução significativa no tempo de tramitação dos processos relacionados à concessão de crédito rural, com a meta de diminuir em 30% o tempo médio para a aprovação dos processos. Este indicador será acompanhado através do tempo médio de aprovação de processos, monitorado de forma sistemática ao longo do tempo.

A expansão da carteira de cooperados ativos constitui um objetivo crucial, e a meta estabelecida é um aumento de 15% na quantidade de cooperados ativos. Este indicador será avaliado comparando o número total de cooperados ativos antes e após a implementação da proposta.

O crescimento no volume de negócios e crédito contratado é um indicativo crucial para o sucesso do projeto, sendo estabelecida a meta de um aumento de 25% no volume de crédito rural contratado. Este indicador será monitorado através do volume total de crédito contratado, avaliado em intervalos regulares.

A eficácia operacional será adicionalmente avaliada por meio da redução do índice de retrabalho nos processos relacionados ao crédito rural, com uma meta de redução de 25%. Este indicador será mensurado pelo percentual de retrabalho identificado nas avaliações internas.

Por fim, a participação nos programas de benefícios, com foco na qualificação para a premiação do programa Sou Rural, constitui um indicador importante para a validação do sucesso do projeto. Este indicador será avaliado através do atendimento aos critérios e requisitos estabelecidos pelo programa, consolidando a eficácia da proposta.

A mensuração sistemática desses indicadores proporcionará uma visão abrangente do desempenho da proposta ao longo do período de implementação, permitindo ajustes e melhorias contínuas para garantir que a solução proposta atenda às expectativas e promova o crescimento sustentável da cooperativa no setor de crédito rural.

4.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Na condução do processo de implementação da proposta voltada ao fortalecimento do treinamento dos colaboradores para a expansão da carteira de crédito rural, torna-se premente uma abordagem atenta aos riscos inerentes a esse

empreendimento. Essencialmente, busca-se antecipar eventualidades adversas e, de maneira concomitante, estabelecer medidas preventivas e corretivas eficazes a fim de atenuar possíveis impactos desfavoráveis.

Dentre os cenários passíveis de manifestação, destaca-se, primordialmente, a possibilidade de resistência por parte dos colaboradores frente às mudanças propostas, acarretando em um comprometimento da efetividade da implementação. Com o propósito de mitigar essa resistência, promovem-se sessões de conscientização, engajando os colaboradores nas decisões e proporcionando suporte contínuo.

Adicionalmente, considera-se a perspectiva de desafios na assimilação dos novos sistemas de informação pelos colaboradores, demandando a adoção de medidas preventivas, tais como treinamentos específicos e suporte técnico contínuo, a fim de garantir uma transição eficiente.

A eventualidade de baixa adesão dos cooperados aos treinamentos propostos também se erige como um ponto sensível. Para mitigar tal risco, desenvolvem-se estratégias de engajamento, como programas de incentivo, aliadas a uma comunicação eficaz, que enfatize os benefícios diretos para os cooperados.

Outro aspecto crítico reside na possibilidade de impactos econômicos externos prejudicarem a concessão de crédito rural. Para contornar essa adversidade, propõe-se a diversificação de fontes de receitas, a constituição de reservas financeiras e o monitoramento contínuo de indicadores econômicos externos, possibilitando ajustes estratégicos.

Paralelamente, a prospectiva de falhas no processo de treinamento, que poderiam comprometer a eficácia da proposta, enseja a adoção de avaliações regulares do programa de treinamento, com a coleta de feedbacks e ajustes nos conteúdos conforme necessário.

Adicionalmente, a possibilidade de desafios na manutenção do manual de informações sobre crédito rural requer a instituição de processos claros de revisão e atualização, com a atribuição de responsabilidades específicas e a implementação de sistemas de feedback.

Por fim, o desalinhamento com as expectativas dos cooperados é considerado um risco relevante. Como medida preventiva-corretiva, preconiza-se a realização de pesquisas de satisfação e a coleta regular de feedbacks, facultando ajustes estratégicos baseados nas necessidades e expectativas identificadas.

Em síntese, a adoção proativa dessas medidas objetiva conferir uma implementação mais fluida da proposta, reduzindo possíveis contratempos e incrementando as perspectivas de sucesso na ampliação da carteira de crédito rural.

5. CONCLUSÃO

A efetividade das instituições financeiras na disponibilização de crédito rural, fundamental para o desenvolvimento do setor agropecuário, demanda uma abordagem cuidadosa. Este trabalho focaliza a interseção entre o treinamento dos colaboradores dessas instituições e a expansão da carteira de crédito rural, reconhecendo a importância de profissionais capacitados na análise e gestão desse tipo de crédito.

A complexidade do crédito rural, com suas particularidades, exige colaboradores altamente treinados. Investir em capacitação não apenas aprimora habilidades técnicas, mas também fortalece a compreensão das nuances do setor agropecuário, possibilitando soluções financeiras mais alinhadas às necessidades dos agricultores.

O trabalho delinea a importância do treinamento e desenvolvimento, abrangendo áreas como habilidades técnicas, interpessoais e conhecimento de mercado. O crédito rural, subdividido em modalidades como custeio, investimento e comercialização, é crucial para as atividades agropecuárias e, por extensão, para a economia como um todo.

Diante disso, o diagnóstico da situação-problema destaca a necessidade de aprimorar o conhecimento dos colaboradores, pois falhas na informação fornecida aos cooperados impactam negativamente o processo de concessão de crédito rural. A proposta técnica visa fortalecer o treinamento, incluindo a criação de um manual informativo e a implementação de um plano abrangente.

A viabilidade econômico-financeira é ressaltada, embora a mensuração financeira direta seja desafiadora. O plano de implantação detalha ações, recursos necessários e a importância de um Gerente Regional Agro. Resultados esperados incluem melhorias na satisfação dos cooperados, eficiência operacional, crescimento da carteira e participação em programas de benefícios.

Contudo, riscos inerentes à implementação são identificados. Resistência dos colaboradores, desafios na assimilação de novos sistemas, baixa adesão dos cooperados e impactos econômicos externos são considerados. Medidas preventivas e corretivas são propostas para mitigar esses riscos, enfatizando a importância de avaliações regulares, estratégias de engajamento e adaptação contínua.

Em resumo, este trabalho destaca a centralidade do treinamento na promoção de uma expansão sustentável da carteira de crédito rural, destacando a interconexão vital entre a capacitação dos colaboradores e o desenvolvimento efetivo do setor agropecuário.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Manual de crédito rural (MCR)**, 2021. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/mcr/completo>. Acesso em: 12 fev. 2023.

BANCO DATA. **Cooperativa de crédito SICOOB Metropolitano**. Disponível em: bancodata.com.br/relatorio/3459850/. Acesso em: 30 ago. 2023.

CNA BRASIL. **Propostas do sistema CNA para o plano agrícola e pecuário 2022/2023**. Disponível em: https://www.cnabrasil.org.br/assets/images/PAP_2022_2023_WEB.pdf. Acesso em: 12 fev. 2023.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. **Propostas para o plano safra 2022/23**. Disponível em: https://www.aen.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2022-02/proposta_plano_safra_2022-23.pdf. Acesso em: 12 fev. 2023.

KUMBURU, Neema P.; PANDE, Vincent. **Rural transformation through savings and credit cooperative societies in Moshi district, Tanzania**. The Palgrave Handbook of Agricultural and Rural Development in Africa, p. 313-338, 2020.

PEREIRA, E.; FERREIRA, M. Treinamento de pessoal. ANÁPOLIS/GO, v. 30, 2014.

SANTOS, P. V. S.; DE ARAÚJO, M. A. A importância da inovação aplicada ao agronegócio: uma revisão. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 7, p. 31-47, 2017.

VILELA, D. L.; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M. Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 99-120, 2007.

WHITE, Kyle. **5 ways to increase membership engagement**. 2018. Disponível em: <https://cooperativesfirst.com/blog/2018/05/10/5-ways-to-increase-membership-engagement/>. Acesso em 05 fev. 2024.

ZAGO, J. P. C. A importância do crédito rural para o agronegócio e para o médio produtor rural. 2022.