

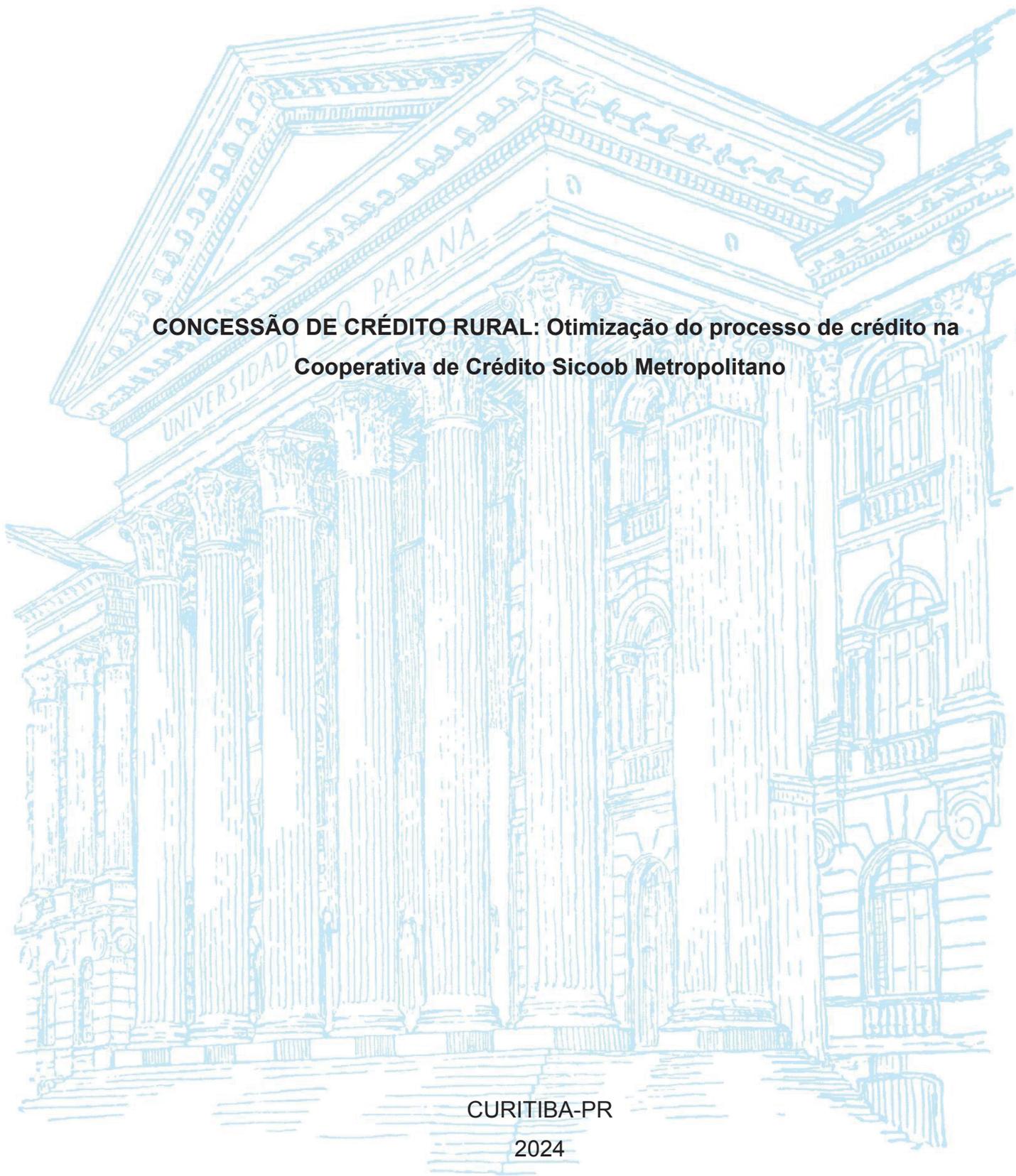
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VALCIMARA D'ANGELO

**CONCESSÃO DE CRÉDITO RURAL: Otimização do processo de crédito na  
Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano**

CURITIBA-PR

2024



VALCIMARA D'ANGELO

**CONCESSÃO DE CRÉDITO RURAL: Otimização do processo de crédito na  
Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano**

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

## RESUMO

Este trabalho aborda a problemática do aumento da demanda por financiamentos agrícolas no contexto do crescimento do PIB do agronegócio no Brasil, destacando o papel do Sicoob Metropolitano, uma cooperativa de crédito, nesse cenário. Diante da necessidade de otimizar o processo de concessão de crédito rural, são identificados desafios, como a falta de agilidade nas análises e a complexidade burocrática. A proposta de solução inclui a criação de alçadas de crédito, a inclusão de especialistas agropecuários no comitê de crédito, a atualização do Manual de Crédito e a unificação das análises de limites e crédito. O diagnóstico da situação-problema destaca a estrutura da cooperativa, seu crescimento e atuação em diferentes localidades. A coleta de dados é realizada por meio de entrevistas, evidenciando a visão dos gerentes de agências sobre o processo de crédito rural. A proposta técnica apresenta um plano de implantação, recursos necessários e resultados esperados, destacando a redução do tempo de atendimento, a satisfação do cooperado e o aumento da carteira de crédito. Além disso, são identificados riscos potenciais, como análises subjetivas e falta de disseminação das atualizações do Manual de Crédito. A unificação de sistemas é apontada como uma medida estratégica, mas é ressaltada a importância do treinamento adequado dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Crédito Rural. Sicoob Metropolitano. Financiamento Agrícola. Otimização Processual. Cooperativismo de Crédito.

## ABSTRACT

This work addresses the issue of the increasing demand for agricultural financing in the context of the growth of the agribusiness GDP in Brazil, highlighting the role of Sicoob Metropolitano, a credit cooperative, in this scenario. Faced with the need to optimize the rural credit granting process, challenges are identified, such as lack of agility in analyses and bureaucratic complexity. The proposed solution includes the creation of credit thresholds, the inclusion of agricultural specialists in the credit committee, updating the Credit Manual, and the consolidation of limit and credit analyses. The diagnosis of the problem situation highlights the cooperative's structure, its growth, and its presence in different locations. Data collection is carried out through interviews, emphasizing the branch managers' perspectives on the rural credit process. The technical proposal presents an implementation plan, necessary resources, and expected results, highlighting the reduction of service time, member satisfaction, and the growth of the credit portfolio. Additionally, potential risks are identified, such as subjective analyses and a lack of dissemination of Credit Manual updates. System unification is suggested as a strategic measure, with emphasis on the importance of proper employee training.

**Keywords:** Rural Credit. Sicoob Metropolitano. Agricultural Financing. Process Optimization. Credit Cooperativism.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
1.1 Apresentação/Problemática	4
1.2 Objetivo Geral	4
1.3 Objetivos específicos do trabalho	5
1.4 Justificativas do objetivo	5
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1 Investimento em Tecnologia e Unificação de Sistemas	7
2.3 Alçadas para as Agências	7
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>8</b>
3.1 Descrição geral da cooperativa	9
3.2 Diagnóstico da situação-problema	10
3.3 Instrumento para coleta de dados	11
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>14</b>
4.1 – Desenvolvimento da proposta	14
4.2 - Recursos	15
4.3 - Plano de implantação: Estratégias de implantação, etapas, atribuições de responsabilidades pela implantação e forma de monitoramento.	16
4.4 – Resultados esperados: Metas e indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso da implantação sugerida pelo autor.	18
4.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas: O que pode dar errado e o que fazer nestes casos.	19
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>20</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>21</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação/Problemática**

O aumento do PIB do agronegócio tem trazido uma demanda maior do produtor brasileiro por financiamentos agrícolas para viabilizar sua produção. Em julho de 2023, o montante de crédito rural concedido foi de R\$ 44,39 bilhões, valor 17,9% maior que o concedido no período homólogo do ano agrícola anterior.

O endividamento dos beneficiários do crédito rural no Sistema Financeiro Nacional - SFN, em junho de 2023, foi de R\$ 574,5 bilhões, o que representou 11,8% do total das operações de crédito do Sistema Financeiro Nacional (CEPEA, 2023).

Mesmo o governo dificultando e cada vez mais reduzindo a liberação de recurso, devido às crises econômicas e políticas se verificou a partir de 2012 até chegar ao patamar de recessão em 2015, consequência de uma política de ajuste fiscal com redução do crédito, corte de investimentos, gastos públicos e aumento das taxas de juros, impactou e resultou consequentemente na diminuição da atividade econômica brasileira, reduzindo o Produto Interno Bruto (PIB) em 2012 ao patamar de 0,9% (PERONDI, 2017).

Com o avanço das tecnologias chegando até o produtor, o Sicoob necessita ter maior agilidade nas análises de propostas até a liberação do recurso, pois a geração mais nova não gosta de perder tempo com burocracias e necessita de facilidades para a contratação do crédito rural.

Nos últimos 10 anos houve um aumento do PIB do agronegócio em média 3,54% a.a (CEPEA, 2023) provocando uma demanda maior por financiamento agrícola.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é otimizar a concessão de crédito rural para os cooperados do Sicoob, desde o pedido até a liberação do recurso em conta corrente. Este processo envolve documentos, diversos contatos com o produtor, faz com que o tempo deste processo possa levar até 30 dias.

### **1.2 Objetivo Geral**

Identificar as ferramentas utilizadas para aprovação de crédito rural e alternativas adequadas, para a redução no tempo das operações.

### **1.3 Objetivos específicos do trabalho**

- Alçadas de PA, onde possam a ter limites pré-estabelecidos de crédito para agilidade na aprovação.
- Incluir participantes do comitê de crédito rural habilitado tecnicamente no âmbito de conhecimento agropecuário.
- Atualização do Manual de Crédito da Cooperativa.
- Unificar análises de Limites de Crédito.

### **1.4 Justificativas do objetivo**

Com as melhorias propostas, serão observados os seguintes itens:

Cooperativa: Economia de tempo para os colaboradores, redução do custo operacional por evitar reanálises, aumento no volume de operações negociadas, maiores resultados com produtos e serviços com o incremento da carteira de crédito e satisfação dos Cooperados.

Colaborador: Tempo para fazer novos negócios mais estruturados, com novos atendimentos e novas prospecções.

Cooperado: evitar perda financeira com agilidade nos processos e liberação de recursos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As cooperativas de crédito cada vez mais estão buscando uma melhora nos seus processos, seja ele no atendimento humanizado, agilidade na tecnologia. Isso porque nossos cooperados buscam realizar negócios com mais agilidade.

Com esses objetivos discute-se a importância da gestão e análise de processos; descrever os processos para análise de propostas rural e propor melhorias.

A gestão de processos é fundamental para cada área de uma organização, porque somente por meio da administração bem-sucedida de pessoas, capital, informação e materiais ela pode cumprir suas metas” (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p. 5). Por isso, torna-se fundamental a análise dos processos e os subprocessos de uma organização, para que estes estejam alinhados da melhor e mais eficaz forma possível, para se obter a melhor capacidade produtiva diante da estrutura disponibilizada, evitando assim, erros e retrabalho, levando a uma diminuição de tempo e conseqüentemente um menor esforço operacional.

De forma sustentável e com bases sólidas, as cooperativas de crédito cresceram em 2022 mais do que o restante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), em ativos, carteiras de crédito e de depósitos, entre outros indicadores. O movimento confirma a tendência de ampliação da base de cooperados e de representatividade deste segmento no País (BRASIL, 2023).

Com esse crescimento, as cooperativas deveriam investir mais em tecnologias e unificação de sistemas, alçadas para as agências para agilidade nas aprovações de crédito.

Segundo Graham e Lebaron (1994), todo trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo, seja ele atender um simples telefonema, ou até mesmo a formulação de uma estratégia. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo operacional, portanto, os processos utilizam os recursos produtivos da organização para disponibilizar resultados objetivos aos seus clientes. No entendimento comum, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que transforma um input, agrega valor e fornece um output a uma necessidade específica. De modo mais formal, processo é um grupo de atividades que são realizadas em uma sequência lógica e tem o objetivo de produzir um bem ou um

serviço que tenha valor para um grupo específico de clientes (HAMMER; CHAMPY, 1994).

### **2.1 Investimento em Tecnologia e Unificação de Sistemas**

A estrutura da cooperativa em análise de crédito é analisada por 2 comissões, sendo em primeira etapa feita pela singular (Cooperativa), que já passa por todos os filtros, sendo limites aprovados, documentos da operação necessária conforme MCR (Manual de Crédito Rural) neste processo participa do comitê o analista, gerente de crédito rural e o diretor administrativo financeiro. Após essa análise é enviada a Central para verificar se a Singular está trabalhando corretamente dentro do manual de crédito do Sicoob e MCR, analisado é devolvido para a Singular aprovado ou passando orientações, sendo assim passa novamente pelo comitê diretor e devolvida para a agência aprovado ou não, ou seja, o mesmo processo é necessário três aprovações distintas para o mesmo processo, atrasando o atendimento ao Cooperado.

### **2.2 Alçadas para as Agências**

Muitas Cooperativas do Sistema Sicoob não possuem alçadas nas singulares. São limites pré-aprovados com parâmetros baseados em histórico do cooperado, pontuação do *score*, cadastro completo, entre outros pontos, caso o cooperado tenha todos esses requisitos automaticamente teria um crédito aprovado conforme sua capacidade de pagamento que mensurado pela sua renda e seu endividamento no sistema financeiro nacional, assim realizando a aprovação direta pela agência, o que faz com que todos os processos de crédito sejam analisados de forma manual por um analista em uma unidade administrativas (regional), independentemente do valor do crédito solicitado. Em relação a outras Instituições Financeiras (IF) o crédito é concedido rapidamente, em contrapartida no Sicoob chega a levar alguns dias devido o processo ser moroso e burocrático

Os processos são descritos como conjuntos de atividades sistêmicas com otimização assim gerando valor agregado, ou seja, as entradas serão transformadas em resultados, gerando assim, as saídas (produtos ou serviços) (CARPINETTI, 2012). Para Sordi (2008), na gestão por processos há toda uma estrutura gerencial, onde administradores, (em cooperativas são os Diretores e o Conselho de Administração), colaboradores e executores do processo possuem a função de

executar e pensar na elaboração de seus projetos de trabalho e, ainda, fiscalizar seus resultados, e quando necessário, reformular os sistemas utilizados, visando obter melhores resultados. Com isso para que as alçadas de créditos tenham um bom desempenho, a política de crédito deve seguir réguas de parâmetros como por exemplo classificação de risco do Banco Central (Bacen) do Cooperado, renda, tempo de movimentação junto a Cooperativa e outras IF, levando a determinar valores de crédito conforme cada parâmetro o Cooperado vai atingindo.

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

#### 3.1 Descrição geral da cooperativa

A cooperativa de crédito Sicoob Metropolitano é uma singular fundada em 08/10/1999, vinculada à SICOOB CENTRAL UNICOOB e a Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob – SICOOB CONFEDERAÇÃO. Foi fundada na cidade de Maringá-PR, assim como sua Central e ao longo dos seus 24 anos de existência no Mercado Financeiro teve um crescimento potencial na região metropolitana. Em 2018 o Metropolitano iniciou sua expansão de agências ou pontos de atendimento (PA) para o Estado de São Paulo, inicialmente por incorporação de uma cooperativa menor e seguindo sua expansão por abertura de novas agências. O Metropolitano é hoje uma das maiores do sistema Sicoob, de acordo com dados da confederação divulgados no relatório anual de 2022, com mais de R\$3,7 bilhões de ativos totais, R\$2,9 bilhões em recursos administrados e uma carteira de operações de crédito de R\$2,01 bilhão.

Quadro 1 - Composição da carteira de crédito dos anos de 2020, 2021 e 2022

<b>CARTEIRA DE CRÉDITO</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2022</b>
Carteira Rural	R\$ 248.904.347,31	R\$ 402.737.423,17	R\$ 533.202.907,12
Carteira Comercial	R\$ 1.173.453.432,06	R\$ 1.492.768.562,11	R\$ 1.476.988.490,67
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.422.357.779,37</b>	<b>R\$ 1.895.505.985,28</b>	<b>R\$ 2.010.191.397,79</b>

Fonte: Tabela elaborada por autores com dados financeiros dos demonstrativos do Sicoob metropolitano, disponível no site da cooperativa.

Ainda conforme números publicados no relatório Administrativo, no ano de 2022 a Singular obteve um resultado antes das destinações superior a R\$89 milhões, e atingiu o montante de R\$400 milhões em patrimônio líquido. Sua atuação nos dois estados somam um total de 96 pontos de atendimento e são mais de 168 mil cooperados/associados atendidos nos municípios: ALTO PARANÁ-PR, ARARUNA-PR, ASTORGA-PR, BARBOSA FERRAZ-PR, CAMPINA DA LAGOA-PR,

CAMPO MOURÃO-PR, CENTENÁRIO DO SUL-PR, CIANORTE-PR, COLORADO-PR, ENGENHEIRO BELTRÃO-PR, GOIOERÊ-PR, ITAMBÉ-PR, JAPURÁ-PR, JUSSARA-PR, LOANDA-PR, LOBATO-PR, LUPIONÓPOLIS-PR, MAMBORÊ-PR, MANDAGUAÇU-PR, MANDAGUARI-PR, MARIALVA-PR, MARINGÁ-PR, NOVA ESPERANÇA-PR, NOVA LONDRINA-PR, PAIÇANDU-PR, PALMITAL-PR, PARAÍSO DO NORTE-PR, PARANACITY-PR, PARANAVAÍ-PR, PEABIRU-PR, PITANGA-PR, PORTO RICO-PR, PRESIDENTE CASTELO BRANCO-PR, RONCADOR-PR, RONDON-PR, SABÁUDIA-PR, SANTA CRUZ DE MONTE CASTELO-PR, SANTA FÉ-PR, SANTO INÁCIO-PR, SÃO CARLOS DO IVAÍ-PR, SÃO TOMÉ-PR, SARANDI-PR, TERRA BOA-PR, TERRA RICA-PR, UBIRATÃ-PR, AMERICANA-SP, CAMPINAS-SP, GUARULHOS-SP, JUNDIAÍ-SP, LIMEIRA-SP, PRESIDENTE VENCESLAU-SP, SANTO ANDRÉ-SP, SÃO BERNARDO DO CAMPO-SP, SÃO CAETANO DO SUL-SP, SÃO PAULO-SP, SOROCADA-SP, SUMARÉ-SP E SUZANO-SP.

### **3.2 Diagnóstico da situação-problema**

A cooperativa de crédito disponibiliza para seus associados diversas linhas de crédito comercial para auxiliar e potencializar seus negócios. Para o público pessoa física disponibilizam linhas como: crédito pessoal, financiamento de veículos, linha de aquisição de imóveis e reformas, financiamento para placas de energia fotovoltaica. Para público Empresarial, procura atender do pequeno ao grande porte com linhas de capital de giro parcelado e rotativo, financiamentos de carros e máquinas e antecipação de recebíveis e outras.

A política de crédito Rural do Sicoob visa atender também seus cooperados da carteira Agropecuária de todos os portes nas demandas de crédito Rural: Pronaf e sublinhas do programa, Pronamp e demais Produtores Rurais. Para os produtores são oferecidas linhas subsidiadas pelo Governo Federal como custeios, investimentos, comercialização e industrialização. Essas linhas operam com recurso controlado BNDES e aqui no estado do Paraná soma-se ainda a parceria do Banco Agricultor Paranaense.

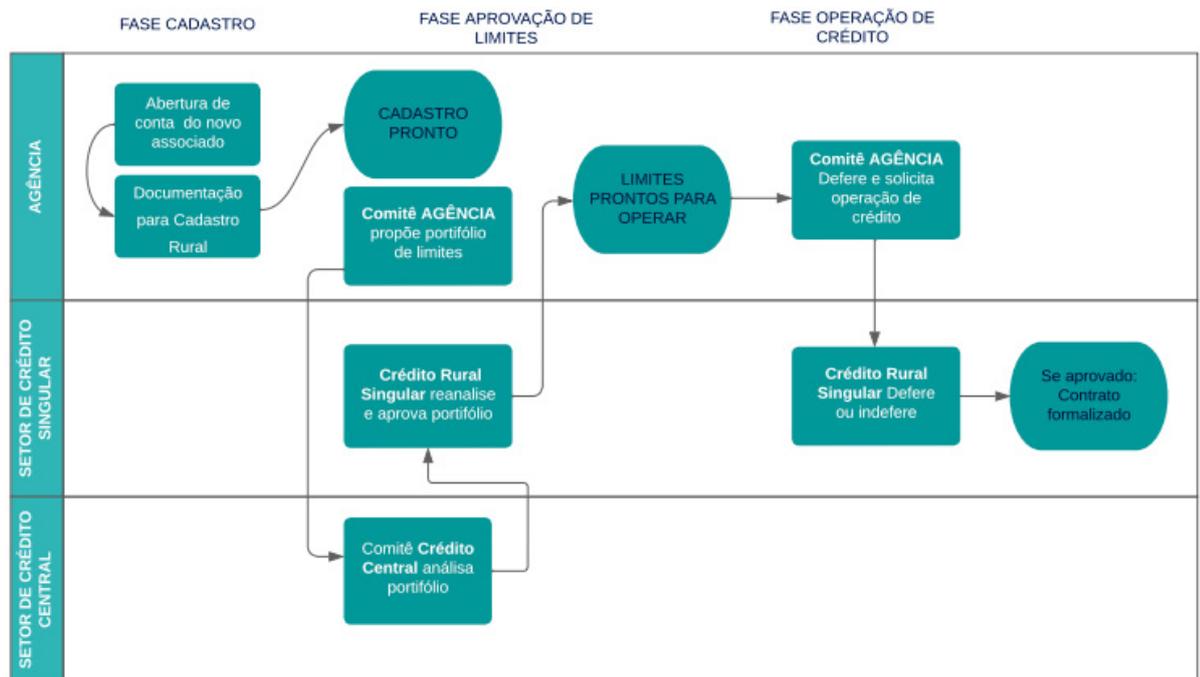
A partir da ferramenta Canvas foi identificado dois problemas centrais: A falta de alçadas nas agências para deferir limites podem gerar uma experiência negativa aos cooperados, e o processo de reanálises de uma mesma operação além de retrabalho tem impacto no tempo de entrega das operações.

Alçada de Crédito é um ponto chave na Gestão de Crédito e Cobrança, é ela que determina quem tem poder para aprovar o crédito, o tipo que pode ser aprovado e em que condições, de acordo com a hierarquia da empresa.

Atualmente a cooperativa no quesito alçada, o time gerencial composto por gerente de Agência, gerente de relacionamento e supervisores possuem níveis para aprovação limitados. Se houver um item em desconformidade com manual, ou excedido valor máximo para aprovação nesse nível é necessário encaminhar para um comitê superior (composto por gerentes de crédito e diretores).

Para aprovação de portfólio de limites, o comitê gerencial não tem autonomia para calcular e aprovar, toda análise é feita por analistas do setor de crédito e aprovada pelo comitê superior.

Figura 1: Fluxograma do processo de crédito na Cooperativa Sicoob Metropolitano



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 Instrumento para coleta de dados

Os procedimentos metodológicos empregados neste estudo foram: pesquisa qualitativa, com aplicação da análise de conteúdo, as informações foram obtidas em relatórios anuais, sites oficiais, livros e entrevistas semi-estruturadas com agências operantes de forma contínua no Crédito Rural da referida cooperativa (YIN, 2010).

Para levantamento e coleta de dados foi utilizado um questionário com dez perguntas. O questionário foi respondido por uma amostra de dezessete gerentes do

Sicoob Metropolitano, com a característica comum de já operarem com carteira Rural em suas respectivas agências.

O questionário contém dez perguntas sendo as três primeiras perguntas sobre definição do perfil do respondente e demais questões sobre aspectos negociais e de condução das propostas de crédito Rural, bem como opinião sobre possibilidade de potencializar negócios nessa área (crescer participação na cooperativa na atividade Rural).

Optou-se pelo estudo de caso, visto que o objeto é identificar a atuação de uma cooperativa de crédito frente ao processo de análise de propostas de crédito rural, o caso analisado foi do Sicoob Metropolitano, no noroeste do estado do Paraná.

Foi realizada uma análise de conteúdo nas fontes de dados primárias (entrevista realizada com colaboradores (Gerentes) de 17 agências atuantes em crédito rural) e fontes secundárias (Demonstrações Financeiras).

A entrevista semiestruturada seguiu o roteiro disposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Roteiro da entrevista semi-estruturado

ID	Pergunta
01	Qual sua experiência (em anos) com cooperativa de crédito? Resposta aberto-discursiva
02	Qual sua experiência (em anos) com crédito Rural? Resposta aberta/discursiva
03	Você já elaborou proposta de Crédito Rural? Resposta aberto-discursiva.
04	Com base na sua experiência profissional: Um Gerente Agro (com habilidade teórica, técnica e experiência com setor de agricultura) tem potencial de aumentar o Market-Share da Cooperativa em Crédito Rural? Resposta aberto-discursiva
05	Sua agência realiza o acompanhamento dos vencimentos de cadastros e providencia a atualização proativa? Ou apenas na solicitação do Crédito? Resposta aberto-discursiva
06	No Presente Trabalho estamos propondo a unificação de sistemas SARA/CRL: A proposta Crédito Rural será lançada no SARA e o sistema iria

	<p>compilar as informações cadastrais (Patrimônio/renda/Histórico na atividade/histórico na cooperativa). E assim calcular a capacidade de pagamento para operação e o limite apenas para a proposta, exigindo assinatura do comitê uma única vez. Com a Metodologia sugerida qual será o principal benefício da cooperativa?</p> <p>Opções de resposta(permitido escolher mais de uma opção):</p> <p>( )Market Share (Carteira de Crédito...)</p> <p>( )Novos Cooperados</p> <p>( )Receita de Produtos</p> <p>( )Nenhum</p> <p>( )Outros</p>
07	<p>Na proposta de Crédito os documentos e informações são conferidas na sua agência, antes do envio para UA?</p> <p>Opções de resposta:</p> <p>( )Sim</p> <p>( ) Não</p>
08	<p>Qual o Tempo em dias para sua agência emitir um contrato de Crédito Rural (após dossiê regular?</p> <p>Opções de respostas:</p> <p>( ) Até 15 dias</p> <p>( )De 15 a 30 dias</p> <p>( ) Acima de 30 dias</p>
09	<p>Quais atividades o Sicoob poderia implementar para reduzir o tempo de elaboração do Contrato de crédito Rural?</p> <p>Resposta aberto-discursiva</p>
10	<p>Explique quais são os principais motivos que impedem o Sicoob de aumentar sua atuação no Crédito Rural Regional?</p> <p>Opções de resposta, (permitido escolher mais de uma opção):</p> <p>( ) por parte do PA;</p> <p>( ) Falta de suporte técnico</p> <p>( ) concorrência;</p> <p>( ) Falta de alçadas para deferir operações na agência</p> <p>( ) Falta de capacitação dos colaboradores nas agências</p>

<input type="checkbox"/>	( ) Falta de citação dos colaboradores na UA
<input type="checkbox"/>	( ) Outros – Descrever

Fonte: Elaborado pelos autores

A entrevista foi realizada por Formulário forms no dia 18/01/2024 e concluída dia 25/01/2024, autorizada pelo RH do Sicoob Metropolitano, as questões foram validadas pela diretoria e setor do Crédito Rural. Ressalta-se que as opiniões dos entrevistados não são a opinião do Sicoob ou de todas as cooperativas ligadas ao Sicoob, é tão somente uma visão de dos participantes que atuam diretamente com o crédito rural. Para preservar o anonimato dos participantes, não vamos citar as agências que responderam. Com relação às fontes secundárias, analisou-se as demonstrações financeiras da cooperativa de 2020, 2021 e 2023, a fim de verificar o crescimento em financiamento rural.

## **4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

### **4.1 Desenvolvimento da proposta**

O referido trabalho buscou entender a percepção de colaboradores internos da cooperativa sobre o porquê do processo de análise de crédito rural no Sicoob ser menos ágil quando comparado com outras instituições, e o que a cooperativa poderia implementar a fim de melhorar seu processo e aumentar participação em crédito rural.

Foi identificado através do questionário que nas agências respondentes os colaboradores de nível gerencial possuem em média 08 anos de experiência em cooperativismo de crédito e tem conhecimento sobre o processo interno da cooperativa para elaboração de uma proposta de crédito rural, bem como a maioria realiza em suas agências a conferência de cadastro de seus associados carteira Agro antecipadamente. Entretanto, identificamos que algumas agências só renovam os cadastros de cooperados que operam regularmente, para os demais casos renovam conforme demanda do associado. Até o momento de realização deste trabalho, a cooperativa Sicoob Metropolitano não possui o cargo de gerente agro dentro das agências para uma melhor gestão de renovação de cadastros, visto que essa carteira demanda tempo, relacionamento e conhecimentos específicos como ciclo de cultura, seguro, clima e sazonalidades.

Identificamos na amostragem por unanimidade que a atuação de um colaborador exclusivamente para o segmento agro nas agências seria oportuna e extremamente necessária, uma vez que outras instituições e até outras singulares do Sicoob já operam dessa forma. Com um gerente agro atuando de forma segmentada em praças potenciais, agregaria trazendo novos e mais cooperados, geraria pulverização da carteira e mais assertividade nas negociações. Seria também válido o conhecimento técnico deste profissional dentro das agências para diminuir a devolução de recursos e aumentar a representatividade da marca.

Pelo questionário foi identificado ainda que a falta de alçadas nas agências e esse é o fator visto como principal que impede o Sicoob de aumentar sua participação no crédito rural. A média informada pelos respondentes é de 30 dias ou mais para uma proposta ser aprovada e formalizada e isso é devido ao fluxo do processo que a operação passa (comitê agência, comitê central e comitê singular). No caso de análise de limites e operações que passam por análise em comitê

superior a operação em si passa por reanálises que podem manter ou reduzir os valores previamente deferidos. Esse processo gera uma experiência negativa aos cooperados que já operam com crédito na cooperativa, assim como para os cooperados recém prospectados.

Para o problema identificado foi proposto e avaliado pelo questionário a criação de alçadas conforme risco do cooperado e garantias apresentadas. Com um sistema unificado e, se necessário, revisão e atualização do manual de crédito interno e política de crédito da cooperativa. No processo de aprovação de limites e operações a análise passaria por apenas um comitê, evitando retrabalhos e dando mais agilidade para a liberação das operações.

Com as soluções propostas, há possibilidade de aumento de volume de operações liberadas, uso mais eficiente do recurso obrigatório direcionado a cooperativa, melhores resultados com produtos e serviços, além de potencializar prospecção de novos cooperados e aumentar número de cooperados. Assim, estar mais focado em resultado e atingir um aumento significativo no giro da carteira.

#### 4.2 Recursos

Para alteração do manual de crédito, terá que ser aprovado pela diretoria e conselho de administração da Cooperativa, após alteração nos normativos, priorizar alteração no sistema Sara e Sisbr (sistemas internos Cooperativa), contudo será necessário treinamento com todos os colaboradores para alinhar as mudanças.

Quadro 3 - Recursos para implantação

<b>Ação</b>	<b>Custo</b>
Aquisição do Software (atualização Sistema Sara e Sisbr)	R\$ 500.000,00
Contratação de Especialista Em Rural	R\$ 5.000,00
Encargos Colaborador (mensal)	R\$ 1.450,00
Vale Alimentação e Refeição	R\$ 2.061,94
<b>Custo com treinamento de 250 funcionários</b>	
Custo com instrutor já incluso em folha de pagamento	R\$ -

Quilometragem com deslocamento colaboradores	R\$	20.000,00
Alimentação dos colaboradores (almoço)	R\$	10.500,00
Jantar dos colaboradores que moram fora de Maringá	R\$	10.500,00
Hospedagem de colaboradores	R\$	37.500,00
Material de apoio (impressão de apostilas)	R\$	1.000,00
Coffee Break	R\$	1.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>80.500,00</b>

### 4.3 Plano de implantação

Para implantação deste projeto, foram listadas e planejadas as ações necessárias a fim de atingir melhores resultados e performance da cooperativa no produto crédito rural. A necessidade de otimização do processo de crédito foi identificada por meio da pesquisa realizada na cooperativa conforme apresentada anteriormente. Também foi identificado a necessidade de unificação de sistemas de informações e análises de dados para crédito rural e o sistema atual de informações e análise de limites de crédito.

A proposta de contratação de um gerente agro para atendimento exclusivo para carteiras rurais é viável financeiramente conforme quadro apresentado no item 4.3 Recursos anteriormente.

Visando dispor um atendimento personalizado aos cooperados do setor agro através de um gerente agro nas agências, e para aumento de market share da agência e da cooperativa. Além disso, trará maior agilidade nos processos de análise de crédito que hoje ocorre em um tempo médio de 30 dias, também trará autonomia para a cooperativa e as agências deferir as próprias operações e limites.

Outra implementação proposta são treinamentos constantes e específicos para o crédito para agronegócios, uma vez que neste setor existem muitas demandas desde o pequeno produtor até o grande produtor ou indústria do segmento e isto exige informação técnica, qual está em constante atualização através de sites oficiais do governo conforme renovação do plano safra divulgado anualmente para linhas de custeio, investimento e comercialização.

Na primeira fase visa abordar todo o processo de análise de limite e operações de crédito para otimizar e resumir o processo em uma única análise de limite. Essa análise do processo de deferimento busca remodelar a própria análise de crédito atual, tornar a análise mais ágil, com menos fases e comitês e com mais automação e otimização.

Os setores responsáveis pelo levantamento de dados e informações e aplicação da revisão serão: Setor de Crédito Rural Central Unicoob que hoje é responsável pela análise mais robusta e detalhada da análise e Setor de Crédito da singular que representa e replica os deferimentos conforme a política de crédito da própria cooperativa.

Nas duas esferas de deferimentos participam do processo: comitê de crédito Central (comitê imparcial a política da singular, leva em contas os dados, números e históricos do associado conforme Manual de Crédito Rural), Comitê de Crédito Singular (atualmente responsável pela reanálise dos limites pré-aprovados pela Central), Comitê gerencial (composto pelos gerentes que atende e negocia diretamente com cooperado), Conselho de Administração e Confederação.

#### **4.4 Resultados esperados**

Com a implantação de sistema único (Análise de limite x operação, parametrizados com porte do produtor, renda e bens), alçadas de acordo com perfil do cooperado (Risco interno, histórico e Garantia) serão possíveis os seguintes benefícios:

- i) Redução do tempo de atendimento dos cooperados, hoje em média uma operação de crédito Rural leva em torno de 30 dias para que o contrato chegue na agência,
- ii) Maior satisfação do cooperado;
- iii) Redução de custos para cooperativa: Redução Folha de pagamento, contudo a cooperativa iria necessitar desenvolver um sistema que cruza informações como SERASA/BACEN e política de crédito da cooperativa, o que leva tempo, testes e inicialmente terá um novo custo para implantação.
- iv) Redução de Custos para o Cooperado: Redução custo Cartorário, por muitas vezes a cooperativa exige o registro de penhor de

grão (Os cartórios pedem em média 10 dias para efetuar o registro), com o sistema unificado também será possível renovar as operações de um ano safra desde que não haja alterações como área financiada e assim cooperado pode pagar antecipado a cooperativa de insumo.

v) Aumento da Carteira de crédito e Receita; com sistema unificado e onde há cruzamento de informações, a cédula de crédito chega com pelo menos 10 dias, onde a cooperativa efetua a liberação e termina as liberações de uma determinada Cultura e começa a elaborar o Custeio antecipado fazendo girar a carteira bem como consegue agregar produtos como seguro, depósito à vista e a prazo. Atualmente com o processo lento por vezes quando lançamos o custeio antecipado da Soja, ainda nem terminamos de atender o milho e não damos foco para expandir.

#### **4.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas**

A criação de alçadas de acordo com o risco para o Cooperado; - Podemos gerar riscos de crédito (inadimplência) com créditos mal concedidos devido uma análise subjetiva, afinal, não basta o cooperado apresentar um risco baixo para tomada de crédito, há outros fatores externos como fatores climáticos.

Para contornar isso, pode-se realizar análise mais rigorosa levando em conta dados históricos da cultura, consultando seu histórico e experiência do produtor na atividade, patrimônio acumulado, e o principal, se possui ou não viabilidade financeira para o crédito proposto.

Necessidade de atualização do Manual de Crédito - Falta de ser disseminada esta atualização entre todos os envolvidos na área, principalmente os colaboradores na ponta do negócio, onde há tarefas a serem realizadas diariamente, o onera o tempo que poderia ser destinado para leitura do manual do crédito e itens atualizados.

Para contornar este problema, pode-se realizar reuniões on-line a fim de informar as principais atualizações a serem observadas em um curto período. Unificação de sistemas (informações centralizadas, automatização de tarefas e decisões mais ágeis). Existe um risco operacional nesta unificação de sistemas por falta de treinamento ou treinamento inadequado dos colaboradores que irão usufruir do mesmo. Esse risco pode acarretar perda de produtividade nos negócios da cooperativa e conseqüentemente em queda nos resultados.

Outro risco que pode ser apresentado é a falta de infraestrutura correta para a unificação dos sistemas, pois um hardware obsoleto pode comprometer todo o processo e colocar em risco um novo negócio devido sua demora. É importante também não esquecer da rede de comunicação de dados que além de ter um nível de segurança elevado pelo número de informações armazenadas, também precisa ser eficaz em sua agilidade para não tornar o processamento dos dados lento.

## 5 CONCLUSÃO

Diante do exposto, a presente proposta técnica busca enfrentar os desafios identificados no processo de concessão de crédito rural na Cooperativa Sicoob Metropolitano. O aumento expressivo da demanda por financiamentos agrícolas, aliado à complexidade do cenário econômico e político, destaca a necessidade urgente de otimizar a concessão de crédito, desde o pedido até a liberação dos recursos em conta corrente. O diagnóstico revelou que o atual modelo enfrenta obstáculos como a falta de agilidade nas análises, burocracias excessivas e atrasos no processo, impactando a satisfação dos cooperados e a eficiência operacional da cooperativa. A proposta técnica apresenta soluções que visam transformar esse cenário, promovendo benefícios tanto para a cooperativa quanto para os colaboradores e cooperados envolvidos.

A implementação de alçadas de crédito adequadas ao perfil do cooperado, a inclusão de participantes tecnicamente habilitados no comitê de crédito rural e a atualização do Manual de Crédito da Cooperativa representam ações estratégicas para simplificar e agilizar o processo de concessão. A proposta também sugere a unificação das análises de limites e crédito, reduzindo retrabalhos e aumentando a eficiência operacional. Além disso, a criação do cargo de gerente agro nas agências visa proporcionar um atendimento mais especializado aos cooperados do setor agropecuário, melhorando a gestão de renovação de cadastros e fortalecendo o relacionamento com esse segmento específico.

A proposta técnica também destaca a importância da implementação de um sistema unificado para análise de limite e operações, parametrizado de acordo com o porte do produtor, renda e bens. Essa unificação, aliada às alçadas personalizadas, tem o potencial de reduzir significativamente o tempo de atendimento, aumentar a satisfação dos cooperados e gerar impactos positivos nos resultados financeiros da cooperativa. Para a efetivação dessa proposta, são apresentados os recursos necessários, incluindo a aquisição de software, contratação de especialistas em crédito rural, encargos com colaboradores, treinamentos e outros investimentos essenciais. O plano de implantação detalha as etapas, atribuições de responsabilidades e formas de monitoramento do processo, visando garantir uma transição suave e bem-sucedida.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de crédito**. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/orf/externo/#/manual/assunto/?sigla=SISORF&taxonomia=05.01.030>. Acesso em: 10 Jun. 2023

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do Sistema de Nacional de Crédito Cooperativo**. Disponível em: [Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo \(bcb.gov.br\)](#). Acesso em: 05 Jun 2023

BRASIL. **Cooperativas de crédito crescem e operam em mais da metade dos municípios**. 2023. Disponível em: [www.gov.br/economia/pt-br/orgaos/orgaos-colegiados/conselho-de-recursos-do-sistema-financeiro-nacional/acesso-a-informacao/noticias/2023/cooperativas-de-credito-crescem-e-operam-em-mais-da-metade-dos-municipios](http://www.gov.br/economia/pt-br/orgaos/orgaos-colegiados/conselho-de-recursos-do-sistema-financeiro-nacional/acesso-a-informacao/noticias/2023/cooperativas-de-credito-crescem-e-operam-em-mais-da-metade-dos-municipios). Acesso em: 20 mar. 2024.

CEPEA. **PIB do agronegócio brasileiro**. 2023. Disponível em: [www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx](http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx). Acesso em: 20 mar. 2024.

DE OLIVEIRA, Vinícius Gil; ALVES, Jordania Louse Silva. **Gestão por processos-análise da implantação do BPM em uma agroindústria da região sudoeste do estado de Goiás**. Rio Verde: UniRV, 2015.

LOUZADA, C. C.; DUARTE, A. de C. M. **Gestão por processo**: estudo de caso em uma empresa de Varejo de Colchões. Revista Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.36-53, jan./jun. 2013.

MATOS, A. E. S. **Composição da taxa de juros do cheque especial da Caixa Econômica Federal**, 2009. P11. Trabalho de Conclusão (Curso de Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SALES, João Eder. **Cooperativismo: Origens e Evolução**. 2010 Disponível em: <https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/viewFile/30/23#:~>

:text=O%20cooperativismo%20foi%20idealizado%20por,%3B%20associa%C3%A7%C3%A3o%20que%2C%20mais%20tarde%2C . Acesso em: 15 jun 2023