

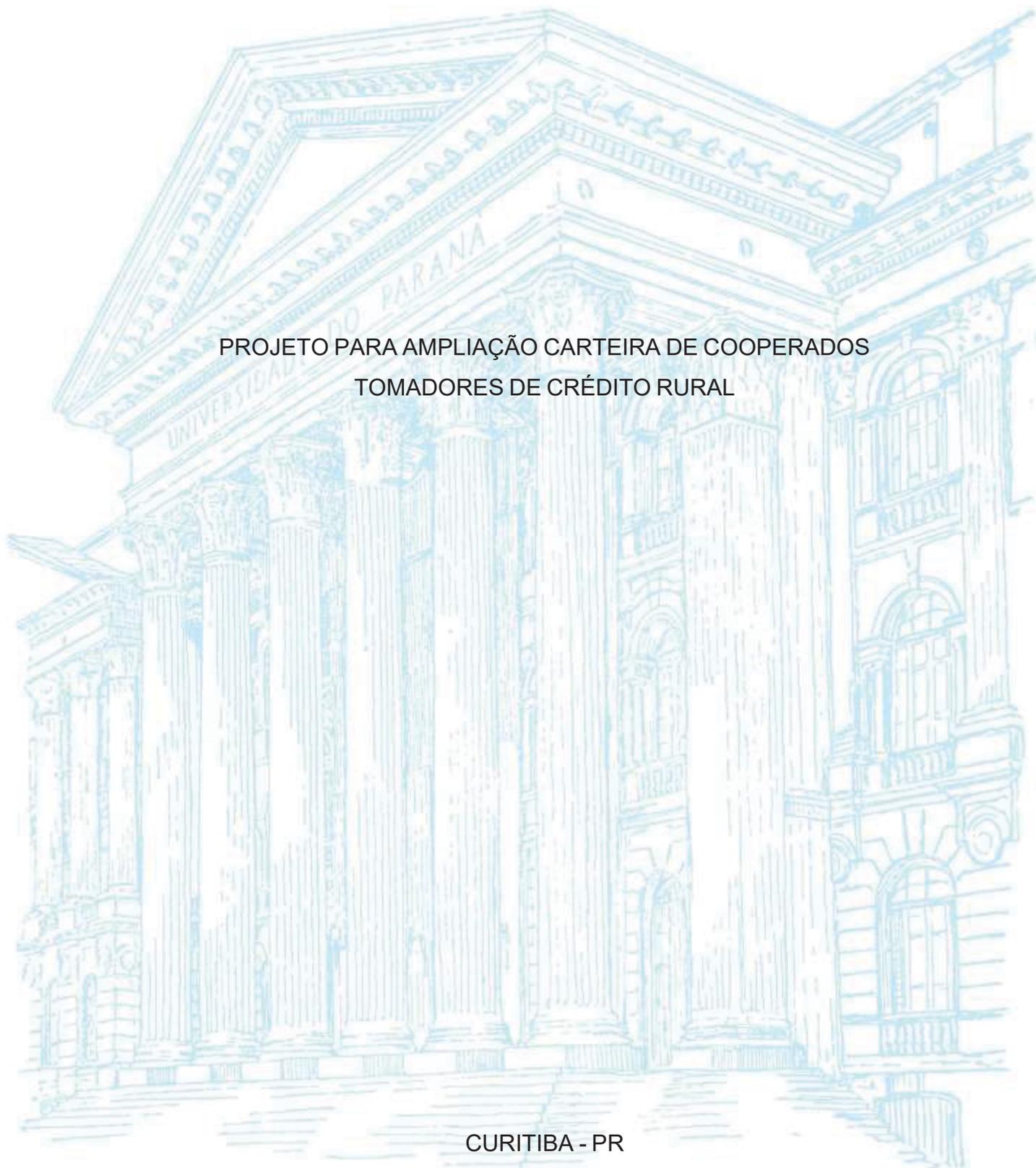
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VALMIR MORELLO

PROJETO PARA AMPLIAÇÃO CARTEIRA DE COOPERADOS
TOMADORES DE CRÉDITO RURAL

CURITIBA - PR

2024



VALMIR MORELLO

PROJETO PARA AMPLIAÇÃO CARTEIRA DE COOPERADOS
TOMADORES 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 propõe estratégias para aprimorar o atendimento ao cooperado na Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano, com ênfase na expansão da carteira de crédito rural. Inicialmente, identificaram-se lacunas no conhecimento dos colaboradores, seguido pela criação de um manual abrangente sobre crédito rural. O fortalecimento do treinamento, com a introdução do cargo de Gerente Regional Agro, foi destacado, assim como a adequação de recursos e sistemas. A comunicação eficaz e o engajamento foram enfatizados, juntamente com a importância do monitoramento contínuo e da diversificação de fontes de receitas. A pesquisa de satisfação e feedback constante foram delineados como ferramentas essenciais. Este plano abrangente visa não apenas a eficiência operacional, mas também a promoção contínua da excelência no serviço e a prosperidade coletiva na cooperativa.

Palavras-chave: Crédito Rural. Cooperativa de Crédito. Atendimento ao Cooperado. Treinamento de colaboradores. Expansão da Carteira.

ABSTRACT

This paper proposes strategies to enhance customer service at Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano, with an emphasis on expanding the rural credit portfolio. Initially, gaps in employees' knowledge were identified, followed by the creation of a comprehensive manual on rural credit. The strengthening of training, with the introduction of the Agro Regional Manager position, was highlighted, as well as the adaptation of resources and systems. Effective communication and engagement were emphasized, along with the importance of continuous monitoring and diversification of revenue sources. Customer satisfaction surveys and constant feedback were outlined as essential tools. This comprehensive plan aims not only for operational efficiency but also for the continuous promotion of service excellence and collective prosperity within the cooperative.

Keywords: Rural Credit. Credit Cooperative. Customer Service. Employee Training. Portfolio Expansion.

SUMÁRIO

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	4
1.1	Apresentação/Problemática	4
1.2	Objetivo Geral do trabalho	5
1.3	Objetivos específicos do trabalho.....	6
1.4	Justificativas do objetivo	6
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
3.	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
3.1	Descrição geral da cooperativa.....	10
3.2	Diagnóstico da situação-problema.....	11
4.	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
4.1	Desenvolvimento da proposta	12
4.2	Plano de implantação.....	12
4.3	Recursos.....	13
4.4	Viabilidade Econômico-Financeira	15
4.5	Resultados esperados	17
4.6	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	18
5.	CONCLUSÃO.....	19
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

O crédito rural desempenha um papel crucial no avanço econômico nacional, especialmente ao ampliar a carteira de cooperados, notadamente entre os tomadores de crédito rural. Essa prática não apenas fortalece o setor agrícola, mas também promove a inclusão financeira, reduz desigualdades no campo e estimula o desenvolvimento regional. Ao possibilitar que pequenos e médios produtores tenham acesso a recursos financeiros, o crédito rural contribui para a modernização do agronegócio, fomenta a adoção de tecnologias inovadoras e impulsiona a produção, essencial para garantir a segurança alimentar da população e fortalecer as exportações, desempenhando, assim, um papel estratégico no progresso econômico do país.

O crédito rural, fundamental para o desenvolvimento econômico, consiste na alocação de recursos financeiros para produtores agrícolas. Essa prática visa não apenas fortalecer a produção agrícola, mas também impulsionar o crescimento econômico do país. A teoria da inclusão financeira destaca a necessidade de proporcionar acesso a serviços financeiros a todos os setores da sociedade, incluindo os produtores rurais. No contexto do crédito rural, essa teoria ressalta a importância da inclusão financeira para reduzir disparidades econômicas, fomentar o empreendedorismo rural e garantir a participação ativa dos pequenos agricultores no mercado.

A relação entre crédito rural e desenvolvimento regional remete a teorias como a Teoria do Desenvolvimento Regional, que enfatiza estratégias econômicas locais para promover o crescimento sustentável. Nesse contexto, o crédito rural é percebido como uma ferramenta estratégica para impulsionar não apenas a produção agrícola, mas também para estimular o desenvolvimento de regiões específicas. A modernização agrícola, intrinsecamente ligada ao crédito rural, envolve a adoção de tecnologias inovadoras no campo. Teorias relacionadas à revolução verde e à agricultura de precisão fundamentam a compreensão de como o crédito rural contribui para práticas mais eficientes e sustentáveis.

No âmbito da segurança alimentar e economia de exportação, teorias econômicas como a Teoria das Vantagens Comparativas são relevantes para compreender como o fortalecimento do setor agrícola, por meio do crédito rural, contribui para a segurança alimentar nacional e para o equilíbrio na balança comercial. O crédito rural, portanto, não apenas impulsiona a produção no campo, mas também desempenha um papel estratégico em várias dimensões econômicas, destacando-se como um instrumento vital para o desenvolvimento socioeconômico.

Em análise ao relatório “Propostas para o Plano Safra 2022/2023”, emitido por Entidades Paranaenses voltadas ao agronegócio e pelo Sistema CNA SENAR, com objetivo de contribuir para a elaboração do Plano Safra 2022/2023 do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), verifica-se que uma das preocupações destas entidades, está direcionada a amparar os Agricultores Familiares do Paraná, através do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF, 2024).

Na proposta, em seu capítulo 6º, relatam que a cada ano safra, vem ocorrendo uma redução na quantidade de agricultores familiares que conseguem acesso ao crédito. Segundo tais entidades, na safra de 2013/2014, houve um volume de mais de 159 mil contratos de custeio e investimento, para o financiamento a agricultores familiares, via PRONAF no Paraná, mas que esse número vem caindo significativamente, pois na safra 2020/2021 teve-se a emissão de 112 mil contratos, o que representa uma redução, próxima a 30% no número de contratos.

Para estas Entidades, isto significa que dos 208 mil agricultores familiares do Paraná, menos de 75 mil famílias estão acessando o crédito rural, ou seja, pelo menos 133 mil não têm acesso ao crédito rural, e a outras políticas públicas de proteção e viabilização de desenvolvimento agropecuário.

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 Objetivos específicos do trabalho

- 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

Em uma sociedade capitalista, onde para a grande maioria, o principal intuito é o acúmulo de bens e o poder, dificilmente produtores rurais de médio ou pequeno porte, conseguem fácil acesso à linhas de crédito junto às Instituições Financeira. Uma das alternativas que lhe possibilitem uma oportunidade de equilíbrio na busca de recursos, para sua sobrevivência ou subsistência, seria a busca de um apoio mútuo.

Uma das formas de se buscar este equilíbrio, é o Cooperativismo. Um movimento, uma filosofia baseada em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.

Cooperativismo é uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida. É uma cultura baseada na solidariedade, confiança e na ação coletiva (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016).

A partir dos modelos de Cooperativismos que deram origem à doutrina, uma de suas linhas de atuação, são as Cooperativas de Crédito que trazem como objetivo principal, desenvolver programas de assistência financeira e de prestação de serviços aos cooperados, com a finalidade de oferecer adequado atendimento às suas necessidades de crédito, contribuindo para torná-los independentes de outras instituições financeiras públicas e privadas.

Considerando que o Cooperativismo traz, em seu 7º princípio (Interesse pela Comunidade), que as Cooperativas trabalhem para o desenvolvimento sustentado de suas comunidades, por meio de políticas aprovadas pelos seus associados, e que este interesse pela comunidade exige das Cooperativas, o apoio a projetos e soluções que sejam sustentáveis tanto do ponto de vista econômico, quanto social e ambiental, vesse a possibilidade de desenvolvimento de projeto que, através da criação do cargo de Gerente Regional Agro, possa proporcionar um maior conhecimento sobre o assunto crédito rural, aos colaboradores das agências da Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano, para que consigam prestar um atendimento mais assertivo aos produtores rurais já cooperados e, realizarem um trabalho de aumento da base destes cooperados do núcleo agro, em sua região de atuação.

Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano: a) Propósito: Conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade; b) Missão: Promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação. D) Visão: Ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade. E) Valores: Respeito e Valorização das Pessoas; Cooperativismo e Sustentabilidade; Ética e Integridade; Excelência e Eficiência; Liderança Inspiradora; Inovação e Simplicidade.

Desta forma, a Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano, além da possibilidade de ampliar sua base de cooperados e aumentar o volume de negócios, nos mais diversos produtos de seu portfólio (ex.: carteira de crédito, seguros, etc.) estará contribuindo para o desenvolvimento da comunidade em que está inserida, e do país como um todo, pois atualmente um dos pilares de sustentação do País é o agronegócio.

Ainda de acordo com o descrito na proposta do Governo do Estado do Paraná, para o ano safra 2022/2023, em seu sumário executivo, o setor agropecuário foi de suma importância para a economia do país em 2021, reduzindo o impacto causado pela pandemia do Covid-19. Que o Valor Bruto da Produção (VBP) superou R\$1,1 trilhão e atingiu-se a marca de US\$120,6 bilhões em exportações. Que mesmo sofrendo um impacto negativo na safra 2020/2021, devido à forte Seca no Estado do

Paraná, o setor agropecuário elevou os níveis de investimento no setor, movimentando a economia por meio da geração de postos de trabalho, melhora na eficiência nos processos produtivos.

Assim como o Sistema CNA SENAR, trouxe em sua proposta, informações sobre a redução no volume de produtores rurais que deixaram de ter acesso ao crédito, o Governo do estado do Paraná, traz também em sua proposta, informações de que no Estado, aproximadamente 133 mil agricultores familiares estão excluídos das políticas de financiamento rural, e que esta realidade de nosso estado, reflete a realidade da maioria das regiões, especialmente, do sul do Brasil.

Daí a importância de se manter políticas e projetos que possam manter e viabilizar estas famílias no ambiente rural de forma produtiva, especialmente na produção de cestas básicas de nossa população.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A temática central é a otimização do processo de atendimento, visando aprimorar a experiência do cooperado e aumentar sua satisfação junto à cooperativa. De acordo com Kotler e Keller (2012), o atendimento ao cliente é um dos principais elementos que influenciam a percepção do Consumidor em relação a uma organização. Um bom atendimento pode resultar em fidelização e recomendação, enquanto atendimento insatisfatório pode levar a perda de clientes e danos à reputação da empresa.

Nesse sentido, a implantação de treinamentos, direcionamentos de melhorias ao cooperado é de extrema importância para o Sicoob. O autor Gronroos (2021) discorre sobre o atendimento como uma estratégia central do negócio, visto que a satisfação do cliente está ligada à fidelização.

O processo de treinamento e desenvolvimento visa aprimorar os conhecimentos, técnicas e abordagens corretas do assunto, fazendo com que seja facilitado ao colaborador a liberação do crédito e resulte em uma experiência diferenciada ao produtor rural.

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 Confeções 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 desfilou 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 postos-chaves 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

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
		Despesas com deslocamentos / viagens

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

	Possibilidade de recebimento premiação, do programa de benefícios Sou Rural	
--	---	--

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

A solução proposta exige a construção de um manual que atenda às 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 mais bem 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.

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.

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 momentos, valores/mês que nos possibilitarão medir a eficiência dos trabalhos x produtividade no 1º trimestre de trabalho:

INVESTIMENTOS	CUSTOS
Salário Gerente Regional Agro (GRA)	R\$15.000,00
Benefícios (alimentação/refeição)	R\$2.100,00
Hospedagem durante viagens (08 dias)	R\$1.360,00
Aluguel Veículo (GRA)	R\$2.989,00
Despesas Combustível (veículo GRA) (600KM)	R\$474,00
Notebook (GRA)	R\$3.100,00
Celular (GRA)	R\$2.500,00

Planejamento e ministrar treinamento (GRA)	R\$85,23 / hora
Custo participação colaborador treinamento (64h)	R\$6.545,92
Material treinamento (48 cadernos)	R\$700,00
Material divulgação portfolio crédito rural	R\$220,00
Desenvolvimento treinamento (08 treinamentos)	R\$1.600,00

4.5 Resultados esperados

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.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-correctivas

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 correctivas 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 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

Na presente pesquisa, foram exploradas estratégias para aprimorar o atendimento ao cooperado na Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano, com um enfoque específico na expansão da carteira de crédito rural.

O primeiro objetivo centrou-se na identificação das lacunas no conhecimento dos colaboradores. Por meio de entrevistas e análises, foram mapeadas áreas que necessitavam de aprimoramento, fundamentais para uma abordagem mais especializada no atendimento ao produtor rural.

O segundo objetivo visava à criação de um manual mais simplificado sobre crédito rural. Esse manual estabelece um guia consistente para os colaboradores, promovendo o conhecimento necessário para oferecer suporte eficaz aos cooperados, garantindo um recurso informativo relevante e prático.

No terceiro objetivo, buscou-se fortalecer o treinamento dos colaboradores, essencial para a implementação bem-sucedida das estratégias propostas. A criação do cargo de Gerente Regional Agro e a realização de treinamentos práticos, simulações e estudos de caso contribuem para a capacitação contínua da equipe, garantindo uma abordagem especializada no atendimento aos cooperados do setor agropecuário.

A adequação de recursos e sistemas, abordada no quarto objetivo, é crucial para garantir que a infraestrutura esteja alinhada às novas estratégias. Isso inclui aquisição de veículo para visitas rurais, atualizações nos sistemas de informação e outros ajustes necessários para suportar as mudanças propostas.

O quinto objetivo concentrou-se na comunicação eficaz e no engajamento de colaboradores e cooperados. A realização de reuniões informativas e estratégias de comunicação foi fundamental para garantir que todos compreendessem as mudanças propostas e vissem os benefícios decorrentes dessas melhorias.

A sexta etapa, de monitoramento e avaliação contínua, é essencial para acompanhar o progresso e realizar ajustes conforme necessário. Avaliações regulares do programa de treinamento, coleta de feedbacks e análise de indicadores são meios eficazes para garantir a eficácia operacional ao longo do tempo.

A diversificação de fontes de receitas, contemplada no sétimo objetivo, é uma medida preventiva contra possíveis impactos econômicos externos. Explorar oportunidades para ampliar as receitas e estabelecer reservas financeiras são estratégias fundamentais para garantir a sustentabilidade financeira.

O oitavo objetivo, pesquisa de satisfação e feedbacks constantes, é uma ferramenta contínua para manter alinhamento com as expectativas dos cooperados. A coleta regular de feedbacks permite ajustes estratégicos, garantindo que as iniciativas permaneçam alinhadas às necessidades e expectativas dos beneficiários finais.

Essas etapas compõem um plano abrangente para aprimorar o atendimento ao cooperado, promovendo não apenas eficiência operacional, mas também um compromisso contínuo com a excelência no serviço e a prosperidade coletiva.

Em conclusão, o presente trabalho dedicou-se à análise e proposta de soluções para otimizar o processo de atendimento ao cooperado, com foco na ampliação da carteira de crédito rural da Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano. A identificação das lacunas no conhecimento dos colaboradores, a elaboração de um manual abrangente, o fortalecimento do treinamento e a criação do cargo de Gerente Regional Agro emergem como estratégias essenciais para aprimorar a oferta de serviços especializados.

A abordagem adotada considerou as teorias de Kotler, Keller e Gronroos (2012), reconhecendo o atendimento ao cliente como um fator central na percepção

do consumidor e uma estratégia central de negócio. O histórico de sucesso da cooperativa, sua missão, visão e valores, bem como seu impacto positivo na comunidade, serviram como base para as propostas apresentadas.

O plano de implantação delineado prioriza a integração de novos conhecimentos, o engajamento de colaboradores e cooperados, e a constante avaliação dos resultados. A viabilidade econômico-financeira foi cuidadosamente considerada, envolvendo investimentos, custos e projeções de receitas, visando não apenas a eficácia operacional, mas também a sustentabilidade a longo prazo.

Os resultados esperados, como o aumento da satisfação dos cooperados, a eficiência operacional aprimorada e o crescimento da carteira de crédito, são métricas fundamentais para mensurar o sucesso da implementação. Adicionalmente, os riscos potenciais foram identificados, e medidas preventivas e corretivas foram estabelecidas para mitigar desafios.

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.

GOMES, Dirceu H. **SICOOB METROPOLITANO: Um sonho que se tornou realidade**. 2. ed. Brasília: Confedbras, 2012.

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.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cooperativismo**, 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/>. Acesso em: 12 fev. 2023.

PRONAF. **Pronaf - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. 2024. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/pronaf>. Acesso em: 05 fev. 2024.

SISTEMA OCB. **Análise das resoluções do CMN: Plano safra 2022/2023**. Disponível em: paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2022/noticias/07/04/safra/Analise%20das%20Resolucoes%20do%20CMN%20-%20Plano%202022-23_OCB.pdf. Acesso em: 12 fev. 2023.

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.