

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA RIBEIRO GAUNA

Concessão de Crédito Rural: Otimização do processo de crédito na Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano.

CURITIBA-PR

2024

BRUNA RIBEIRO GAUNA

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: Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O presente trabalho explora o problema da morosidade em processos e alçadas dentro de uma determinada cooperativa filiada ao sistema Sicoob. Este trabalho tem por finalidade identificar quais sistemas e metodologias a referida cooperativa utiliza no deferimento de operações de crédito rural. As cooperativas estão inseridas em ambientes de constantes mudanças (sistema Financeiro), e com a concorrência entre si e de outras instituições devem ter agilidade e competitividade a fim de evitar evasão de cooperados por insatisfação. No sistema Financeiro o cooperado/Cliente valorizam instituições que apresentam mais qualidade e eficiência em seus processos, visto que com processo mais ágil o produtor toma decisões mais eficientes e pode evitar perda financeira de seu empreendimento.

Palavras-chave:

Morosidade; sistemas; processos.

ABSTRACT

The present work explores the problem of slowness in processes and jurisdictions within a specific cooperative affiliated to the Sicoob system. The purpose of this work is to identify which systems and methodologies the aforementioned cooperative uses in granting rural credit operations. Cooperatives are inserted in environments of constant change (Financial system), and with competition between themselves and other institutions they must have agility and competitiveness in order to avoid evasion of members due to dissatisfaction. In the Financial system, the cooperative member/Client values institutions that present more quality and efficiency in their processes, since with a more agile process the producer makes more efficient decisions and can avoid financial losses in their enterprise.

Keywords:

Slowness; systems; lawsuit

SUMÁRIO

SUMÁRIO

1. Introdução	06
2. Referencial Teórico	07
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	10
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	16
5. Conclusão	22
6. Referências Bibliográficas	24

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

O tema dessa pesquisa consiste em verificar se o sistema de alçadas para análise de crédito Rural da cooperativa filiada ao Sicoob poderia ser menos duradouro e burocrático a fim de gerar menor insatisfação por parte dos cooperados que pleiteiam o crédito.

O presente estudo tem sua relevância visto que o crédito Rural é um instrumento para fomentar negócios na cooperativa e desenvolvimento da sociedade, nesse trabalho será possível analisar dados práticos sobre análises e processos já realizados na cooperativa.

Segundo Blatt (1999) deve-se haver proporcionalidade entre o objetivo da empresa e a necessidade do cliente. O crédito deve ser concedido após obter as seguintes informações do cliente: Creditícia, histórico de pagamentos na instituição, análises contábeis e financeiras e previsões de recebimento do cliente.

Segundo Schrickel (2000, p. 27) a análise de crédito é definida como:

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas, e chegar a uma conclusão, prática e factível de ser implementada (SCHRICKEL, 2000, p. 27).

1.2 Objetivo Geral do trabalho

O Objetivo geral da pesquisa é analisar e propor um processo otimizado de análise e concessão de crédito da cooperativa, visando reduzir o tempo de retorno ao associado.

Diante do exposto acima, pretende-se identificar os processos atuais da instituição, os problemas e gargalos em processos, e assim mensurar com possíveis melhorias nos processos de crédito o quanto terá de ganhos financeiros e de tempo nas operações. Aparte disto o objetivo geral desse trabalho é identificar as

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

Objetivos específicos do trabalho.

- i) Analisar as alçadas de aprovação de limites e operações de crédito onde o ponto de atendimento (PA) ou agência possam a ter limites pré-estabelecidos de crédito para agilidade na aprovação.
- ii) Propor a inclusão de participantes do comitê de crédito rural habilitado tecnicamente no âmbito de conhecimento agropecuário.
- iii) Identificar a necessidade de atualização do manual de crédito da cooperativa que norteiam as operações e aprovações de limites para o cooperado, bem como verificar a aplicabilidade de limites de crédito.

1.3 Justificativas do objetivo.

O estudo desse trabalho é apresentar que com as melhorias sugeridas a cooperativa pode atingir um maior Marktshare da praça onde está localizada, aumento a satisfação dos cooperados, e em consequência rentabilizar agências, através de produtos e serviços que são consequências de operações e crédito.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste trecho foram relacionadas perspectivas teóricas sobre os temas abordados que serviram de base para a realização deste estudo. Assim, será abordado sobre: Concessão de crédito, Gestão de Riscos, e Resolução nº 2682/99 do Banco Central (Bacen).

2.1. Concessão de Crédito

Crédito é um instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por um banco comercial, por exemplo, na concessão de empréstimo, financiamento ou

fiança (PEREIRA, 2000). Para Silva, (2002) se o cliente atender as condições mínimas solicitadas pode-se conceder o crédito.

Com isso, a concessão de crédito é um importante instrumento para elevação no padrão de vida das pessoas e faz empresas obterem maiores margens de lucros. (SANTOS; BRITO; SANTOS, 2005). Os processos básicos para orientar a concessão de crédito norteiam-se pelos 4 C's do crédito. Os C's podem ser divididos em dois grupos. O primeiro grupo aspectos subjetivo como Caráter e Capacidade, já o segundo grupo é dividido em Capital e Condições, aspectos práticos (SCHRICKEL, 2000).

Gitman (2004, p. 520-521) define os cinco C's da seguinte maneira:

1. Caráter: O Histórico do cliente fora do ambiente em que está pleiteando o crédito, com seus clientes e fornecedores.
2. Capacidade: Capacidade de pagamento para contratar novas dívidas, leva em conta a situação atual e o fluxo de caixa do cliente.
3. Capital: Avaliação do patrimônio e renda do cliente versus crédito pleiteado.
4. Colateral (garantia): Garantias que o Cliente tem a disposição para vincular a operação de crédito.
5. Condições: As condições econômicas gerais e setoriais correntes e quaisquer condições especiais vinculadas a uma condição específica.

Os riscos em operações de crédito devem ser analisados de forma subjetiva ou de forma objetiva, com verificação de histórico de cada cliente (Informações cadastrais, patrimoniais e relacionamento), cada C tem sua importância (SECURATO, 2002).

2.2. GESTÃO DE RISCOS

O termo risco vem da palavra *riscu* em latim que significa ousar. Pode se entender o seu significado como algo incerto ou incerteza. O risco está em toda parte tanto na vida pessoal, profissional e nas organizações, envolve ganhos ou

perdas. Financeiramente quanto maior o risco maior pode ser o retorno (ASSAF NETO, 2018; CAMARGO, 2010).

A principal atividade bancária é a intermediação financeira, onde assume o seu risco. Esse risco é admissível, desde que se tenha margem mínima almejada. (SCHRICKEL, 1998).

Com isso, para saber a forma como gerenciar o risco é necessário se definir quais são os riscos existentes (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2005).

Brasiliiano, (2003) divide os riscos nos seguintes Grupos:

- Risco de Mercado: É o risco que pode ocorrer devido a mudanças opostas em taxas de juros, taxa de câmbio, preço de mercadorias ou cotações de ações (AMEER,2009;OTHMAN; AMEER ,2009).
- Risco de Crédito: É a probabilidade de um devedor não liquidar em sua totalidade o crédito pleiteado gerando inadimplência (PWC Brasil, 2019).
- Risco Legal: Refere-se a problemas, relacionados com legislações que podem interferir no negócio da empresa. Pode ocorrer quando a empresa não segue leis estabelecidas, podendo ocorrer processos judiciais que causem danos à imagem da empresa perante a sociedade e órgãos (SITE GURU).
- Risco Operacional: Segundo Jorion (1997) os riscos operacionais são referentes às perdas que podem ocorrer por sistemas inadequados, de má gestão, controles defeituosos ou falha humana também inclui fraude e risco tecnológicos.

A análise de crédito tem como principal objetivo, analisar os riscos de uma intermediação financeira (Empréstimos e financiamentos), e apresentar conclusões quanto à situação financeira do tomador e assim recomendar linhas de crédito para cada cliente, e assim maximizar resultados para IF. SCHRICKEL (2000)

2.3. Resolução nº 2682/99 do Banco Central (Bacen).

A resolução do Conselho Monetário Nacional n 2.682/99 determina a padronização para classificar a provisão em operações de crédito. Regulamentou

que as instituições classifiquem as operações em ordem crescente e prevê a provisão em função do rating (Classificação), conforme tabela abaixo:

Tabela 01: Resolução Bacen nº. 2.682.

Nível de Risco	Percentual de Provisão ²	Nível de Risco Mínimo por Critério de Dias de Atraso
AA	0%	sem atraso
A	0,50%	De 01 a 14 dias
B	1%	de 15 a 30 dias
C	3%	de 31 a 60 dias
D	10%	de 61 a 90 dias
E	30%	de 91 a 120 dias
F	50%	de 121 a 150 dias
G	70%	de 151 a 180 dias
H	100%	superior a 181 dias

Fonte: Bacen.

A mesma resolução ainda cita que a classificação das operações de crédito de titularidade pessoas físicas devem levar em conta informações de renda, patrimônio e outras informações cadastrais do devedor. Com isso, o cadastro deve ser preciso e minucioso de acordo com o pleito da proposta de crédito, informações adicionais podem ser solicitadas para complementar análise (SILVA, 2008).

No Sicoob Metropolitano os itens que pesam na classificação final do cooperado estão em consonância com a resolução 2.682.

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 2022, com mais de R\$3,7 bilhões de ativos totais, R\$2,9 bilhões em recursos administrados e uma carteira de operações crédito de R\$2,01 bilhão.

Composição da carteira de crédito dos anos de 2020, 2021 e 2022:

Carteira de Crédito	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
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
Total	R\$ 1.422.357.779,37	R\$ 1.895.505.985,28	R\$ 2.010.191.397,79

Fonte: Elaborada pelos 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 a 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, UBIATÁ-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 ofertadas 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.

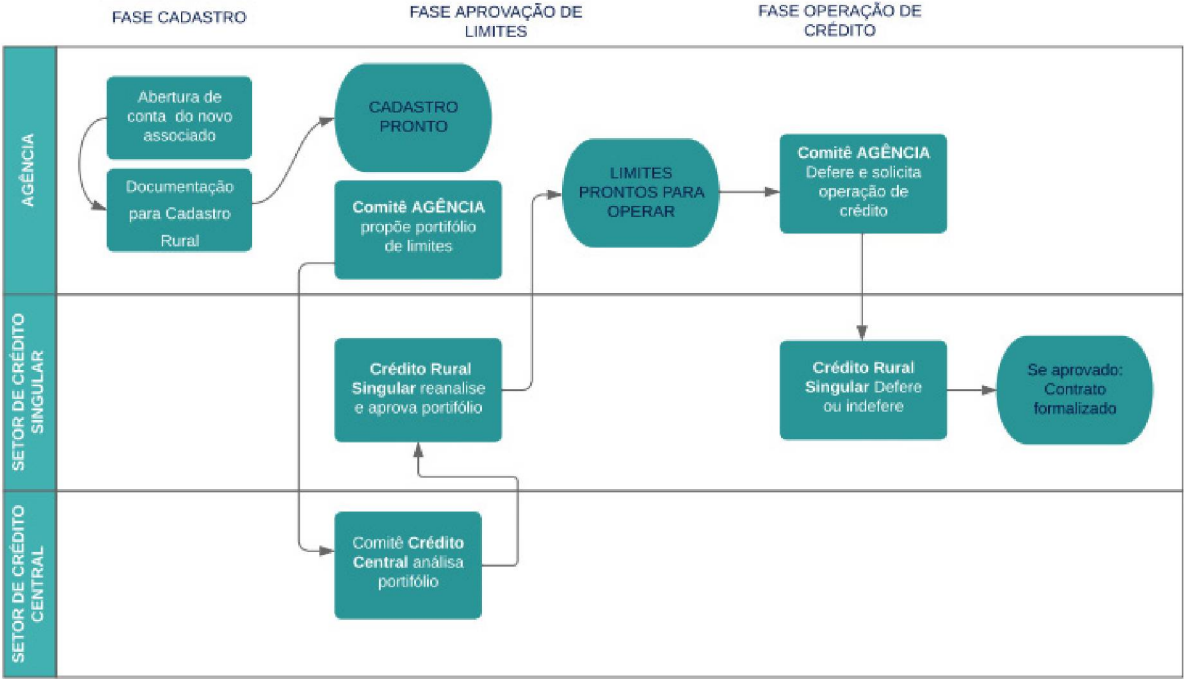
A partir da ferramenta Canvas foi identificado dois problemas centrais: As faltas de alçadas nas agências para deferir limites podem gerar uma experiência negativa aos cooperados, e o processo de reanálises de uma mesma operação além de retrabalho tem impacto no tempo de entrega das operações.

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 alçado, o time gerencial composto por gerente de Agência, gerente de relacionamento e supervisores possuem níveis para aprovação limitados. Se houver ao 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 comitê gerencial não tem autonomia para calcular e aprovar, toda análise é feita por analistas do setor de crédito e aprovado pelo comitê superior.

Fluxograma do processo de crédito na Cooperativa Sicoob Metropolitano



3.3 Instrumentos para coleta de dados

Os procedimentos metodológicos empregados nesse 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, de 2020/2021/2022).

A entrevista semi-estruturada seguiu o roteiro disposto no Quadro:

Quadro 04: Roteiro da entrevista semi-estruturada.

D	Pergunta
1	Qual sua experiência (em anos) com cooperativa de crédito? Resposta aberto-discursiva
2	Qual sua experiência (em anos) com crédito Rural? Resposta aberta/discursiva
3	Você já elaborou proposta de Crédito Rural? Resposta aberto-discursiva.
4	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
5	Sua agência realiza o acompanhamento dos vencimentos de cadastros e providencia a atualização proativa? Ou apenas na solicitação do Crédito? Resposta aberto-discursiva
6	No Presente Trabalho estamos propondo a unificação de sistemas SARA/CRL: A proposta Crédito Rural será lançada no SARA e o sistema iria 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? Opções de resposta (permitido escolher mais de uma opção): () Market Share (Carteira de Crédito... () Novos Cooperados () Receita de Produtos () Nenhum () Outros
7	Na proposta de Crédito os documentos e informações são conferidas na sua agência, antes do envio para UA? Opções de resposta: () Sim () Não
8	Qual o Tempo em dias para sua agência emitir um contrato de Crédito Rural (após dossiê regular)? Opções de respostas: () Até 15 dias () De 15 a 30 dias () Acima de 30 dias
9	Quais atividades o Sicoob poderia implementar para reduzir o tempo de elaboração do Contrato de crédito Rural? Resposta aberto-discursiva
0	Explique quais são os principais motivos que impedem o Sicoob de aumentar sua atuação no Crédito Rural Regional? Opções de resposta, (permitido escolher mais de uma opção): () por parte do PA; () Falta de suporte técnico () concorrência; () Falta de alçadas para deferir operações na agência () Falta de capacitação dos colaboradores nas agências

	() Falta de capa citação dos colaboradores na UA
	() Outros – Descrever

Fonte: Elaborado pelos autores

A entrevista foi realizada no 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 atua diretamente com o crédito rural. Para preservar o anonimato dos participantes, não vamos citar as agencias que responderam. Com relação às fontes secundárias, analisou-se a as demonstrações financeiras da cooperativa de 2020, 2021 e 2022, 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 afim de melhoras seu processo e aumentar participação em crédito rural.

Foi identificado através do questionário que nas agencias 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 agencias 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 que a atuação de um colaborador exclusivamente para o seguimento agro nas agências seria oportuna e extremamente necessário, 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 impedem o Sicoob e 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 qual 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, crescer número de cooperados. Assim, estar mais focado em resultado e atingir um aumento significativo no giro da carteira

4.2 – 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 par carteiras rurais é viável financeiramente conforme quadro no item 4.3 Recursos posteriormente.

Visando dispor um atendimento personalizado aos cooperados do setor agro através de um gerente agro nas agências, e para aumento de marketshare da agencia e da cooperativa. Além disso, irá trazer 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 agencias 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 seguimento 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. Esses setores passariam por treinamento para capacitação e

revisão do processo para que a análise torne-se mais efetiva e linear sem necessidade de reanálises e retrabalhos. 0

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.

4.3 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 cooperativos), contudo será necessário treinamento com todos os colaboradores para alinhar as mudanças.

Quadro 3 - Recursos para implantação

Ação	Custo
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
Custo com treinamento de 250 funcionários	
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
Total	R\$	80.500,00

4.4 – Análise de Viabilidade.

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 Cartório, 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 a 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 Resultados esperados:

- i) Maior efetividade para retorno negociais.
 - ii) Redução de custo da cooperativa com processos operacionais.
 - iii) Potencialização dos negócios na cooperativa: mais créditos e mais negociação de produtos.
 - iv) Manutenção e crescimento da carteira de associados.
- Maior resultado monetário para cooperativa e associados

4.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:

Soluções (quais os riscos e o que pode dar errado com esta solução proposta) Criar Alçadas de acordo com o risco para o Cooperado; - Pode-se ter riscos de crédito (inadimplência) com créditos maus concedidos devido uma análise subjetiva, pois, não basta o cooperado apresentar um risco baixo para tomada de crédito.

Para contornar isso, deve-se realizar análise como um todo, consultando seu histórico na atividade, seu patrimônio, se é ou não sucessão familiar 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 sempre tem muitas tarefas a serem realizadas diariamente, acabam não encontrando tempo para lerem todo o manual do crédito. Para contornar este problema, sugere-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, pois, pode ocorrer por falta de treinamento ou até mesmo treinamento inadequado aos colaboradores que irão usufruir do mesmo. Isso pode acarretar perda de

produtividade nos negócios da cooperativa e, conseqüentemente, em queda nos resultados.

Outro risco que pode ser apresentado seria o de 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, muito importante também não se esquecer da rede de comunicação de dados que além de ter que apresentar um nível de segurança elevado pelo número de informações que a mesma irá transmitir, também necessita ser eficaz em sua agilidade para não tornar o processamento dos dados moroso.

5. CONCLUSÃO

A atividade de intermediação financeira é uma atividade de risco de perdas, e por isso a análise de crédito deve ser criteriosa. No presente trabalho discutiu-se a análise de processo de crédito rural dentro do Sicoob Metropolitano, e os sistemas utilizados para deferimentos de operações.

Atualmente a cooperativa possui sistemas para gerar limites e operações de crédito, esses são submetidos para análise da central (Unicoob), a qual possui comitês internos. Mesmo após a análise da central limite e operações passam por aprovação de comitê interno da cooperativa Sicoob Metropolitano que tem sua própria política de crédito e que pode vir a solicitar garantias adicionais ou documentos adicionais.

Constatou-se que no que diz respeito ao processo de liberação do crédito rural da cooperativa de crédito o estudo demonstrou a complexidade da operação. O SICOOB Metropolitano precisa estar atento as exigências do BACEN e as informações repassadas ao BANCOOB necessitam ser precisas, garantindo que os cooperados tenham acesso aos recursos, mas o recurso precisa ser disponibilizado de forma ágil, pois a cooperativa precisa distribuir os recursos recebidos pelo tesouro.

Através de dados colhidos das demonstrações financeiras dos últimos 03 anos observamos que carteira rural vem apresentando aumento significativo e que no comparativo de 2020 para 2022 a carteira dobrou de tamanho, enquanto a carteira comercial teve crescimento de aproximado de 26% no mesmo comparativo.

Com crescimento da carteira de crédito, e caso a cooperativa queira seguir atuando nesse seguimento deveria investir em sistemas, para renovações automáticas de limites e operações, ou unificar análises para assim diminuir seu tempo de entrega, bem como aumentar a rentabilidade em produtos e serviços (Seguros para Lavouras, maquinários e consórcios), bem como poderia aumentar a parcela de recursos recebidos pelo tesouro.

Por fim é preciso que o produtor tenha facilidade para acessar o crédito, a cooperativa precisa dar retorno para o associado mais rapidamente, fato que muitas vezes não acontece desestimula-o o cooperado a fazer negócios com a cooperativa, indo buscar crédito e soluções em outras instituições financeiras. A cooperativa precisa demonstrar que pode prestar o serviço com qualidade e agilidade fato que gera confiança e fidelidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 14° Ed. São Paulo/SP. Editora Atlas, 2018

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000

BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999. 232 p.

BLATT, Adriano. **Crédito: dicas práticas para analisar e conceder**. 3. ed. São Paulo: STS, 2000.

PADOVEZE, C. L. & BERTOLUCCI, R. G. Proposta de um Modelo para o Gerenciamento do Risco Corporativo. In: Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005, ENEGEP, 2005. 1 CD-ROM

SILVA, J.P.da: **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 6ª Ed. São Paulo. Ed. 421 pag. Atlas, 2008.

SICOOB UNICOOB. Relatório Anual

2022. <https://www.sicoob.com.br/documents/3010569/47123992/Relat%C3%B3rio+Anual+2022+-+METROPOLITANO+EDITADO+VERS%C3%83O+04+IMPRESS%C3%83O-compressed.pdf/175fb2b9-cb04-651f-0aa5-202e56c616e1?t=1680692949730>

SECURATO, José R. **Crédito: análise e avaliação do Risco – pessoas físicas e jurídicas**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2002.

<https://www.pwc.com.br/pt/consultoria-negocios/gestao-risco-compliance/risco-de-credito.html>

<https://guru.com.vc/glossario/risco-legal/#:~:text=O%20Risco%20Legal%20refere%2Dse,com%20base%20em%20suas%20atividades.>

GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. 10a ed. São Paulo: Editora Pearson Addison Wesley, 2004.

YIN, R. K. Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento e Métodos. Bookman Editora, f. 160, 2014. 320 p

YIN, R.K. Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim. Porto Alegre/RS: Editora Penso 2009

