

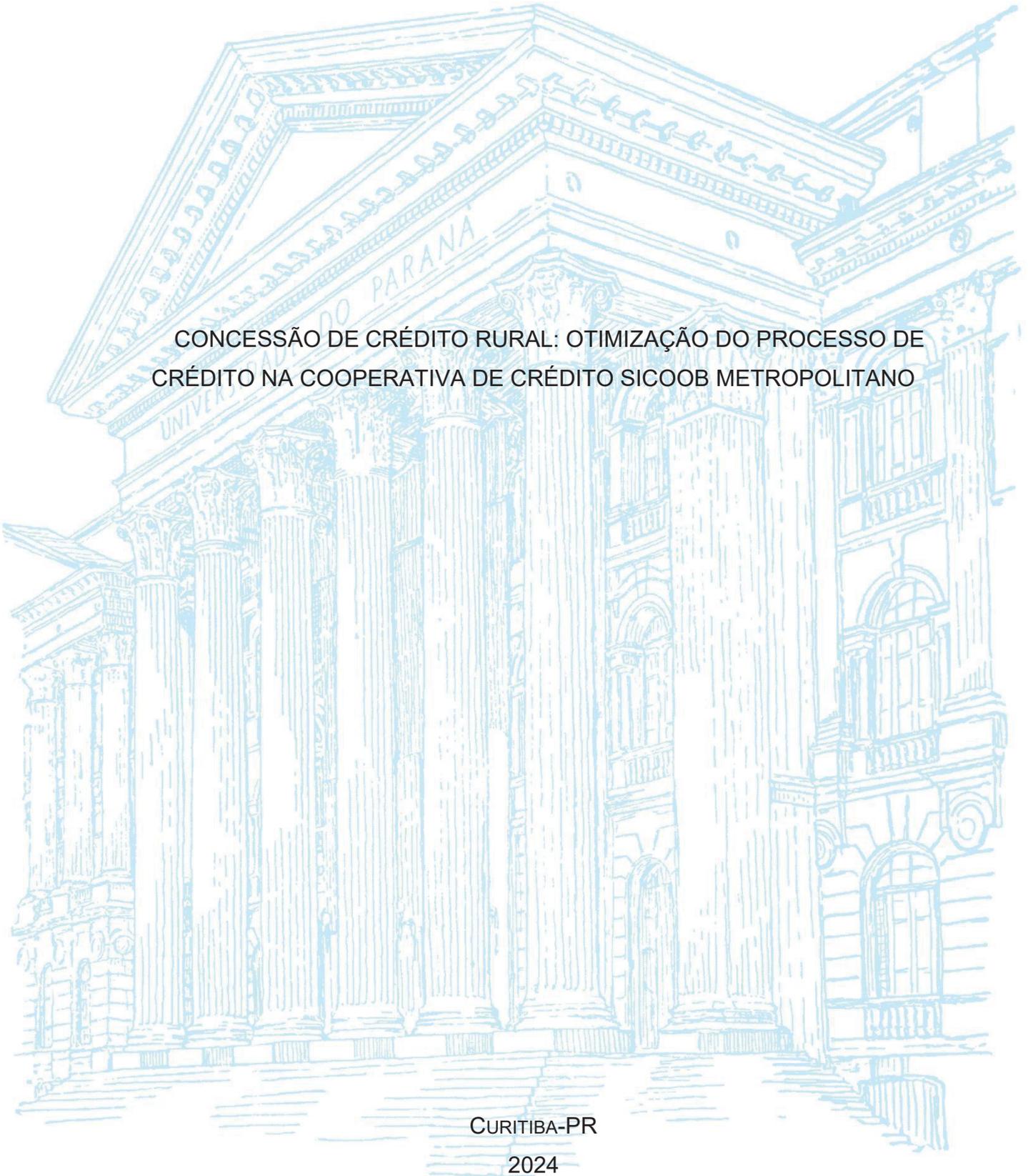
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDERSON LUCIANO DE SOUZA

CONCESSÃO DE CRÉDITO RURAL: OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE
CRÉDITO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB METROPOLITANO

CURITIBA-PR

2024



ANDERSON LUCIANO DE SOUZA

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, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O trabalho em questão aborda a questão da lentidão nos processos e nas decisões em uma cooperativa específica associada ao sistema Sicoob. O principal objetivo desta pesquisa é identificar os sistemas e metodologias utilizados por essa cooperativa no processo de aprovação de operações de crédito rural. Tendo em vista que as cooperativas operam em ambientes sujeitos a mudanças constantes, especialmente no cenário financeiro, a competição acirrada entre elas e com outras instituições demanda agilidade e competitividade. Essa agilidade é crucial para evitar a insatisfação dos cooperados, reduzindo o risco de evasão. No contexto do sistema financeiro, os cooperados e clientes valorizam instituições que demonstrem qualidade e eficiência em seus processos, uma vez que a rapidez nas decisões permite aos produtores agirem de maneira mais eficiente, prevenindo perdas financeiras em seus empreendimentos. Assim, a pesquisa visa compreender como a cooperativa pode aprimorar seus processos, tornando-se mais ágil e eficiente para atender às expectativas dos cooperados e se manter competitiva no mercado.

Palavras-chave: Morosidade em processos. Crédito rural. Eficiência cooperativa.

ABSTRACT

The work in question addresses the issue of sluggishness in processes and decision-making within a specific cooperative affiliated with the Sicoob system. The main objective of this research is to identify the systems and methodologies used by this cooperative in the approval process of rural credit operations. Considering that cooperatives operate in environments subject to constant changes, especially in the financial scenario, intense competition among them and with other institutions demands agility and competitiveness. This agility is crucial to prevent dissatisfaction among cooperative members, reducing the risk of attrition. In the context of the financial system, cooperative members and clients value institutions that demonstrate quality and efficiency in their processes, as the speed of decision-making allows producers to act more efficiently, preventing financial losses in their enterprises. Thus, the research aims to understand how the cooperative can enhance its processes, becoming more agile and efficient to meet the expectations of its members and remain competitive in the market.

Keywords: Sluggishness in processes. Rural credit. Cooperative efficiency.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Apresentação	5
1.2 Objetivo geral	7
1.3 Objetivos específicos do trabalho	7
1.4 Justificativas do objetivo	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Autoridades de revisão de crédito e crédito rural	9
2.2 Melhorias nos processos de análise de crédito	9
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1 Descrição geral da cooperativa	11
3.2 Diagnóstico da situação-problema	12
3.3 Instrumentos para coleta de dados	13
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
4.1 Desenvolvimento da proposta	17
4.2 Plano de implantação	18
4.3 Recursos	19
4.4 Análise de viabilidade	20
4.5 Resultados esperados	20
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	21
5. CONCLUSÃO	23
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O domínio da análise de crédito rural é de grande importância e complexidade inerente, aninhado a complexidade da estrutura do setor financeiro. As instituições que atuam nesse âmbito, como as Cooperativas de Créditos, em especial o Sicoob Metropolitano, muitas vezes se deparam com a desafiadora tarefa de aprimorar seus processos de análise de crédito e conciliar a mitigação de riscos com a expansão dos negócios.

Ao aprofundar-se nos procedimentos específicos do Sicoob Metropolitano, percebe-se o papel fundamental que os limites de autoridade, ou “alçadas”, desempenham na análise de crédito rural. Neste contexto, as “alçadas” referem-se aos níveis de aprovação exigidos para as operações de crédito, que constituem a espinha dorsal de uma abordagem de avaliação sistemática e regulamentada. A otimização desses processos hierárquicos ajuda a garantir decisões criteriosas e promove um crescimento eficiente e sustentável.

A realização de melhorias nos processos de análise de crédito merece uma exploração minuciosa. Isso porque, melhorias conseguiram impulsionar a investigação de estratégias e modelos que aprimorem a avaliação de riscos, agilizar operações e promover um ambiente propício à concessão de crédito informada. Para uma instituição respeitável como o Sicoob Metropolitano, é uma busca contínua que exige uma visão aguçada e uma mentalidade inovadora.

Uma análise dos procedimentos de análise de crédito rural no Sicoob Metropolitano ressalta o potencial de refinamento destes processos. Isso é particularmente significativo em uma época em que as tecnologias financeiras estão evoluindo rapidamente e novos modelos e ferramentas analíticas estão sendo desenvolvidos. O emprego de técnicas mais sofisticadas e baseadas em dados pode apresentar possibilidades transformadoras para essas instituições que vêm aumentando o escopo e a precisão da avaliação de crédito.

Ao focar nas “alçadas” do Sicoob Metropolitano, é fundamental avaliar seu papel integral no processo de crédito na totalidade. Esta estratificação do poder de decisão estabelece linhas claras de responsabilidade e prestação de contas, ao mesmo tempo que permite uma avaliação estruturada e criteriosa dos pedidos de

crédito. No entanto, o refinamento contínuo dessas hierarquias de aprovação é essencial para manter o alinhamento com as condições de mercado em constante mudança e os cenários de risco em evolução. As inovações podem incluir o refinamento dos limites para diferentes níveis de autoridade ou a incorporação de técnicas avançadas de modelagem de risco para informar esses limites.

Em relação aos aprimoramentos no processo de análise de crédito, a atenção deve ser dada ao potencial das tecnologias de análise avançada. Tais avanços podem fornecer uma compreensão mais profunda do risco de crédito, analisando uma ampla gama de variáveis e identificando padrões que podem ser invisíveis ao olho humano. A integração dessas tecnologias pode ser fundamental na criação de um processo de análise de crédito mais preciso, eficiente e voltado para a real necessidade do cliente.

Simultaneamente, há a necessidade de uma visão panorâmica que reconheça a importância do discernimento e do julgamento humano no processo de análise e concessão de crédito. Uma união entre tecnologias avançadas e experiência humana pode abrir caminho para modelos de análise de crédito mais sutis e resilientes.

Para o Sicoob Metropolitano, navegar nesse cenário desafiador, mas promissor, requer uma mistura de pensamento estratégico, inovação e dedicação ao aprendizado e adaptação contínuos. Com isso, é apresentada uma jornada empolgante em direção ao aperfeiçoamento de seus processos, levando a um melhor atendimento a seus clientes e a uma posição mais forte no setor financeiro.

Na busca pelo aprimoramento da análise do crédito rural, é preciso reconhecer a natureza interligada desse processo. À medida que o Sicoob Metropolitano navega por esse território, é necessário compreender a interação de vários componentes — desde os níveis de autoridade, ou “alçadas”, até a integração dos avanços tecnológicos. Cada aspecto contribui para uma análise de crédito, sustentando a viabilidade da mesma para a instituição financeira.

Ao ampliar o conceito de “alçadas”, esta estrutura não se limita à delegação de decisões. Ela também envolve uma compreensão em camadas do risco de crédito, com cada nível de autoridade capacitado por informações e perspectivas distintas. Para aprimorar essa construção, o Sicoob Metropolitano pode considerar o emprego de programas abrangentes de treinamento e iniciativas de compartilhamento de conhecimento. Esses esforços poderiam cultivar uma compreensão mais profunda dos riscos de crédito em todos os níveis, promovendo um ambiente em que floresçam decisões de crédito prudentes.

Além disso, dada a trajetória atual das tecnologias financeiras, o potencial para integrar análises avançadas e metodologias de aprendizado de máquina é vasto. Embora essas tecnologias possam fornecer análises de risco quantitativas, elas também podem revelar *insights* qualitativos, como padrões comportamentais e indicadores preditivos, oferecendo uma visão de vários ângulos do potencial risco de crédito. Para o Sicoob Metropolitano, a perspectiva de aproveitar essas ferramentas sinaliza uma mudança fundamental para uma estrutura de análise de crédito mais robusta e dinâmica.

1.2 Objetivo geral

Diante do exposto acima, pretende-se identificar os processos atuais da Instituição, os problemas e gargalos nos processos, e assim mensurar com possíveis melhorias nos processos de crédito o quanto terá de ganho financeiro e de tempo nas operações. A partir disso, 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.

1.3 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 inclusão das 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 unificação de Limites e Crédito.

1.4 Justificativas do objetivo

A implementação das melhorias propostas no processo de concessão de crédito na Cooperativa trará diversos benefícios significativos para a instituição, colaboradores e cooperados.

Em relação à Cooperativa, as melhorias resultarão em uma economia de tempo para os colaboradores. Para os colaboradores, a otimização dos processos proporcionará mais tempo para a realização de novos negócios de forma estruturada. Com processos mais ágeis e eficientes, eles poderão se dedicar a atender novos cooperados, realizar novas prospecções e estabelecer relacionamentos mais sólidos com os clientes já para os cooperados, a agilidade nos processos de concessão de crédito evitará perdas financeiras, pois terão acesso rápido aos recursos necessários para suas atividades produtivas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As autoridades de análise de crédito têm um papel essencial nas instituições de crédito, notadamente no contexto do crédito rural. Estas autoridades são responsáveis por determinar a solvabilidade dos requerentes e, por isso, afetam significativamente a sustentabilidade e rentabilidade das instituições de crédito.

Nesse contexto, este referencial teórico discute as autoridades de revisão de crédito para o crédito rural e o potencial de melhorias nos processos de análise de crédito em uma instituição.

2.1 Autoridades de revisão de crédito e crédito rural

A dinâmica do crédito rural é significativamente diferente dos sistemas de crédito tradicionais. As incertezas associadas à produção agrícola devido à variabilidade do clima e preços de mercado voláteis muitas vezes tornam a avaliação de risco complexa no crédito rural (KATCHOVA, 2013). Conseqüentemente, as autoridades de revisão de crédito precisam incorporar vários fatores agronômicos e de mercado em sua análise para garantir uma avaliação de crédito eficaz.

Um dos modelos cruciais adotados pelas autoridades de análise de crédito é o modelo dos 5 Cs de análise de crédito — caráter, capacidade, capital, garantia e condições. Esse modelo é particularmente relevante no crédito rural devido à alta incidência de incertezas e à importância dos fatores locais na viabilidade dos empreendimentos agrícolas (ELLINGER; BARRY; SCHNITKEY, 2012).

2.2 Melhorias nos processos de análise de crédito

O advento de novas tecnologias e a crescente disponibilidade de dados oferecem oportunidades para melhorias significativas nos processos de análise de crédito. Por exemplo, o uso de tecnologias de inteligência artificial (IA) e aprendizado de máquina (ML) pode melhorar a avaliação do risco de crédito ao incorporar múltiplas variáveis e interações complexas que podem passar despercebidas nas análises tradicionais (KHANDANI; KIM; LO, 2010).

Além disso, as plataformas digitais podem permitir a coleta e processamento mais eficientes de informações relacionadas ao crédito, acelerando o processo de

análise de crédito e melhorando a tomada de decisão. A integração dessas plataformas com agências de crédito pode aumentar ainda mais a precisão e a abrangência das informações de crédito disponíveis para análise (LEHMANN; HAGEN, 2023).

Outra área de melhoria é a incorporação de fatores sustentáveis e sociais no processo de análise de crédito. Com o aumento da conscientização sobre as questões de sustentabilidade e seu impacto nas empresas agrícolas, as instituições de crédito podem incluir esses fatores em sua análise de crédito para aumentar a viabilidade de longo prazo de sua carteira de crédito (SILVEIRA, 2018).

Em conclusão, embora as autoridades de análise de crédito desempenhem um papel crucial no crédito rural, há um potencial significativo para melhorias nos processos de análise de crédito. A integração de novas tecnologias, considerações de sustentabilidade e informações de crédito abrangentes podem aumentar a eficácia da análise de crédito e contribuir para a sustentabilidade e lucratividade das instituições de crédito. Como destaca Tenbücken (2023) em seu trabalho, a adoção de inovações tecnológicas e uma perspectiva mais ampla na análise de crédito são essenciais para responder às mudanças nas necessidades de crédito rural.

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, como mostrado na Tabela 1.

TABELA 1 - COMPOSIÇÃO DA CARTEIRA DE CRÉDITO DOS ANOS 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: 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, SOROCABA-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 o público empresarial, visa 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 as linhas 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.

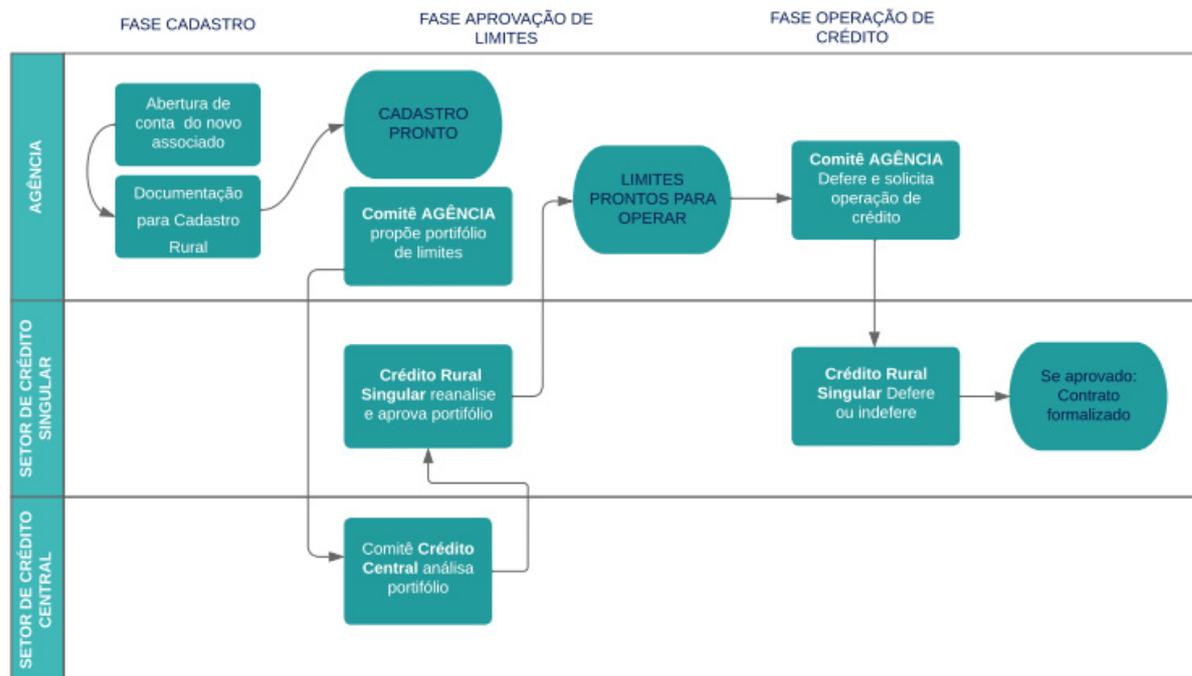
A partir da ferramenta Canvas foi identificado dois problemas centrais: as faltas de alçadas nas agências para deferir limites podem gerar uma experiência negativa aos cooperados, e o processo de reanálises de uma mesma operação além de retrabalho tem impacto no tempo de entrega das operações.

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, conforme 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 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 Instrumentos 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, 2016).

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 1 a seguir.

QUADRO 1 - 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 aberta-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 providência 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 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):

	<input type="checkbox"/> Market Share (Carteira de Crédito... <input type="checkbox"/> Novos Cooperados <input type="checkbox"/> Receita de Produtos <input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Outros
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> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
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> <input type="checkbox"/> Até 15 dias <input type="checkbox"/> De 15 a 30 dias <input type="checkbox"/> Acima de 30 dias
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> <input type="checkbox"/> por parte do PA; <input type="checkbox"/> Falta de suporte técnico <input type="checkbox"/> concorrência; <input type="checkbox"/> Falta de alçadas para deferir operações na agência <input type="checkbox"/> Falta de capacitação dos colaboradores nas agências <input type="checkbox"/> Falta de capacitação 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 serão citadas 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 visou 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 de modo a 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 nas 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 nas 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 à 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 Plano de implantação

Para aplicação deste projeto, foram listadas e planejadas as ações necessárias a fim de atingir melhor resultado e performance no produto crédito Rural dentro da cooperativa. Visamos o atendimento personalizado aos cooperados do setor agro através de um gerente agro nas agências onde tem a demanda nesta linha de crédito e também área para aumento de *market share* da agência e da cooperativa, esta necessidade foi identificada através de pesquisa realizada na cooperativa conforme apresentada anteriormente. Também identificamos através da mesma pesquisa a necessidade de unificação de sistemas de informações e análises de dados para crédito rural (SARA) e o sistema atual de informações e análise de limites de crédito (CRL), nossa proposta é viável financeiramente conforme apresentado em quadro anteriormente e além de trazer maior agilidade nos processos de análise de crédito que hoje possui um tempo médio de 30 dias, também trará uma autonomia maior para a cooperativa e as agências que tiverem demanda para tal utilização. Outra implementação que propomos 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 muita informação a qual sempre são atualizadas através de sites oficiais do governo conforme renovação do plano safra divulgado anualmente pelo mesmo 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 atendem e negociar 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.

TABELA 2 - RECURSOS PARA A IMPLANTAÇÃO

Recursos para Implantação	
Aquisição de Software (Atualização de sistema SARA), por atualização	R\$ 500.000,00
Contratação de Especialista em Rural	R\$ 5.000,00
Material de apoio	R\$ 1.000,00

Treinamentos colaboradores	R\$ 20.000,00
Coaffe Break	R\$ 5.000,00

FONTE: Elaborado pelos autores

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 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 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) acredita-se que seja possível obter 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 o contrato chegar 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, levando 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 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.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A criação de alçadas conforme 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 considerando 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

O presente estudo sobre a situação-problema enfrentada pela cooperativa de crédito Sicoob Metropolitano oferece insights significativos para aprimorar seu processo de análise de crédito rural. Diante da avaliação dos dados coletados, ficou evidente que a falta de agilidade nas decisões de crédito e a burocracia no processo podem impactar negativamente a experiência do cooperado, especialmente no que diz respeito à demora na aprovação de propostas. Além disso, identificou-se a necessidade da presença de um gerente agro nas agências para um relacionamento mais próximo com os cooperados do setor agropecuário.

A proposta técnica apresentada sugere a implementação de alçadas de acordo com o risco do cooperado, unificação de sistemas e a contratação de um gerente especializado no segmento agro, o que poderá resultar em uma redução significativa no tempo de resposta às demandas de crédito rural. A análise cuidadosa dos recursos necessários para a implantação destas propostas revela a viabilidade financeira dessas mudanças, com o potencial de redução de custos operacionais e aumento na eficiência do processo.

Recomenda-se que a cooperativa prossiga com a implementação dessas mudanças, priorizando treinamentos constantes para os colaboradores, visando alinhar todos os setores envolvidos. Além disso, a realização de campanhas de conscientização entre os cooperados sobre as melhorias implementadas pode contribuir para fortalecer a imagem da cooperativa e aumentar a satisfação dos membros.

Em continuidade ao estudo, sugere-se a avaliação periódica do desempenho das novas práticas implementadas, coletando feedbacks tanto dos colaboradores quanto dos cooperados. Isso possibilitará ajustes contínuos e aprimoramentos conforme necessário. Além disso, a análise do impacto nas métricas de crescimento da carteira e na satisfação do cooperado proporcionará uma visão mais abrangente do sucesso das mudanças propostas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ELLINGER, P.N.; BARRY, P.J.; SCHNITKEY, G.D. Modelos de pontuação de crédito e decisões de concessão de crédito agrícola. **Journal of Agricultural and Applied Economics**, 44(4), 523-534. 2012.

KATCHOVA, A. Métodos quantitativos para análise de dados financeiros agrícolas. **Agricultural Finance Review** (pp. 86-104). Emerald Group Publishing Limited. 2013.

KHANDANI, A.E.; KIM, A.J.; LO, A.W. Modelos de risco de crédito do consumidor por meio de algoritmos de aprendizado de máquina. **Journal of Banking & Finance**, 34(11), 2767-2787. 2010.

LEHMANN, Peter; HAGEN, Tobias. Integrando sustentabilidade na análise de crédito: Um estudo exploratório sobre o impacto de fatores ambientais e sociais no risco de crédito. **Sustainable Finance**, 2023.

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

SICOOB UNICOOB. Relatório Anual 2022. Disponível em:
<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>.

SILVEIRA, Camila Flores. **Do crédito à sustentabilidade: uma análise sobre as práticas de sustentabilidade a partir da concessão de crédito em um sistema de crédito cooperativo do RS**. 2018.

TENBUCKEN, Marc. **Tecnologias emergentes e análise de crédito: Inovação e sustentabilidade**. Springer, 2023.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

<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.>