

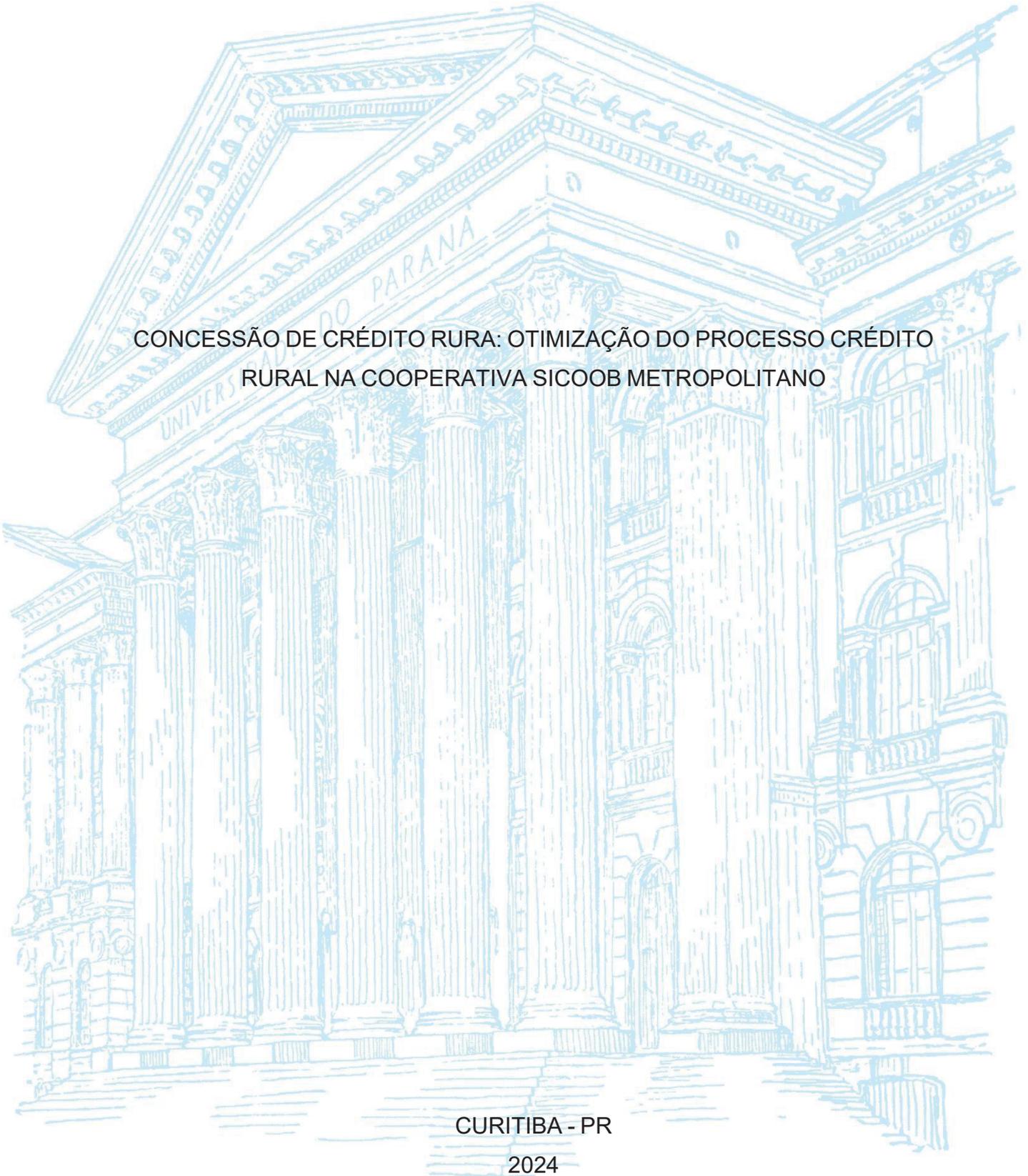
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JONATHAN PIEKARCZYK

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

CURITIBA - PR

2024



JONATHAN PIEKARCZYK

CONCESSÃO DE CRÉDITO RURA: OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO CRÉDITO
RURAL NA COOPERATIVA 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

Otimização de processos e gerenciamento da informação são essenciais para um bom desempenho de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Este trabalho buscou identificar os processos atuais da Instituição, os problemas e gargalos nos processos, mensurando com as possíveis melhorias nos processos de crédito o ganho com a experiência do cooperado, colaboradores e financeiro. A partir disso, propor um processo otimizado de análise e concessão de crédito, visando reduzir o tempo de retorno ao associado e ganho de tempo do colaborador para realizar novos negócios. Com a pesquisa realizada pode se confirmar como os processos atuais estão discrepantes com as demais instituições que conseguem conceder o crédito rural seis vezes mais rápido. Com as melhorias sugeridas os resultados esperados será o crescimento da carteira rural, maior volume de crédito cedido, elevação da comercialização de produtos assim a Cooperativa de Crédito conseguira atingir os objetivos esperados e o principal a satisfação dos Cooperados.

Palavras-chave: otimização, crédito, processos

ABSTRACT

Keywords: Process optimization and information management are essential for the good performance of any organization, whether public or private. This work sought to identify the Institution's current processes, problems and bottlenecks in the processes, measuring the gains from the experience of the cooperative member, employees and finance with possible improvements in credit processes. From this, propose an optimized credit analysis and granting process, aiming to reduce the return time for the member and save the employee time to carry out new business. The research carried out can confirm how current processes differ from other institutions that can grant rural credit six times faster. With the suggested improvements, the expected results will be the growth of the rural portfolio, a greater volume of credit granted, an increase in the sale of products, thus the Credit Cooperative will be able to achieve the

expected objectives and, most importantly, the satisfaction of the Cooperative Members.

SUMÁRIO

1. Introdução	05
2. Referencial Teórico	08
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	11
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	13
5. Conclusão	23
6. Referências Bibliográficas	24

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

A agilidade nos processos bancários cada vez mais se torna um diferencial para a instituição financeira independente se são bancos públicos, privados ou cooperativas de crédito. No contexto do Sicoob, é essencial implementar melhorias na otimização de processos e gestão de informações, especialmente na área operacional de crédito e no sistema operacional da Cooperativa. Essas melhorias resultarão em benefícios tanto para os funcionários quanto para os cooperados, promovendo maior satisfação e fidelização com a Cooperativa.

Conforme Ritzman e Krajewski (2004), processos são quaisquer atividades que agregam valor transformando insumos em produtos ou serviços que supram as necessidades dos clientes. Sendo assim, sabe-se que a otimização do sistema de administração de informações de forma eficaz e autônoma, resulta na redução de custos, tornando-se um diferencial perante a concorrência, resultando em taxas e entrega melhores. A partir da otimização dos processos, a diminuição do tempo em operação dos colaboradores pode aproximá-los mais de seus cooperados. O que resulta em um atendimento mais personalizado, o que favorece a compreensão sobre qual a realidade e quais os melhores produtos ou serviços que solucionarão os problemas do cooperado. Mas para tudo isso acontecer, são necessárias melhorias em processos.

Di Sordi (2005) destaca que a gestão por processos é algo expressivo independente da qual seja o ramo ou a atividade executada pela organização. Isso se aplica a instituições privadas, públicas, ou pertencentes ao terceiro setor, ou seja, cabe a todas àquelas que procuram a melhoria contínua e satisfação dos resultados. Destaca ainda que, há a necessidade de sempre estar adequando melhorias voltadas aos processos. Isso acontece através do suporte tecnológico e ao acesso à informação, possibilitando assim tornar os processos automatizados e dinâmicos.

Ademais, outro aspecto que exige melhorias constantes é a comunicação. A comunicação entre equipes de trabalho é um tema que exige embasamento conceitual diferenciado para fazer frente às especificidades desse campo (CLEGG; HARDY;

NORD, 2004). Sendo que esta pode assumir diversos papéis e significados de acordo com os membros organizacionais, influenciando a “construção e implementação das estratégias nas empresas” (KOLOTELO; CARVALHO, 2007, p. 112).

1.2 Objetivo Geral do trabalho:

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 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, assim levando a otimização dos processos no que 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 cooperados. 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 instituições financeiras do Brasil vêm cada vez buscando atender de forma cada vez mais dinâmica e com rapidez e eficiência nos processos de créditos. Isso acontece porque os clientes (cooperados) buscam realizar negócios e transações financeiras de forma ágil, o que é percebido através dos processos da instituição. Logo abaixo aborda-se a teoria específica que embasa este trabalho. Discute-se assim os temas e pontos de melhorias que são as alçadas de PA, onde possam a ter limites pré-estabelecidos de crédito para agilidade na aprovação, incluir participantes do comitê de crédito rural habilitado tecnicamente no âmbito de conhecimento agropecuário, atualização do Manual de Crédito da Cooperativa e sua política, unificar análises de limites e crédito.

2.1 ALÇADAS DE PONTO DE ATENDIMENTOS

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

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

elaboração de seus projetos de trabalho e, ainda, fiscalizar seus resultados, e quando necessário, reformular os sistemas utilizados, visando obter melhores resultados.

Com isso para que as alçadas de créditos tenham um bom desempenho, a política de crédito deve seguir réguas de parâmetros como por exemplo classificação de risco do Banco Central (Bacen) do Cooperado, renda, tempo de movimentação junto a Cooperativa e outras IF, levando a determinar valores de crédito conforme cada parâmetro o Cooperado vai atingindo.

2.2 ATUALIZAÇÃO DO MANUAL DE CRÉDITO DA COOPERATIVA.

Para que mudanças possam acontecer é necessário revisões de todos os processos organizacionais, o que inclui o Manual de Crédito da Cooperativa. De acordo com Chang (2006, p. 3):

“pode ser definido através de uma perspectiva de negócios, como um fluxo de atividades padronizadas e coordenadas, realizado por pessoas ou máquinas, e que pode se estender, como de costume, através de fronteiras funcionais ou departamentais, a fim de atingir um objetivo de negócio que crie valor para clientes externos ou internos.” (CHANG, 2006, p. 3).

Ainda falando sobre as mudanças no manual de crédito da cooperativa, muitos aspectos devem ser considerados, como por exemplo no qual o risco máximo que a cooperativa considera tolerável e não prejudicial para a saúde financeira da instituição. A princípio, mudanças nas etapas no manual de crédito da cooperativa devem ser revistas para obter-se uma melhor visão do processo, de como fazê-lo, baseando-se em nas atividades que agregam valor à organização, independente do departamento que executará o processo. Desta forma, os processos tramitam entre departamentos conforme as atividades necessárias no decorrer da execução (BALDAM, 2008).

Sabe-se que, as mudanças organizacionais acontecem a partir da revisão de seus processos e seus manuais de normatização. A visão sistêmica de forma ampla do negócio permite compreender o modo como o trabalho é realmente feito, e isso é um precursor necessário ao aperfeiçoamento do desempenho e melhorias necessárias. A falta de visão sistêmica dos processos da organização aliada a preocupação apenas com suas áreas distintas, são alguns dos fatores que criam um conjunto desalinhado de esforços. Isso acarreta em resultados indesejáveis,

interferindo na dinâmica entre equipes e em ações incompatíveis entre os membros do grupo (RUMMLER; BRACHE, 1992 apud RODRIGUES, 2007).

2.3 UNIFICAR ANÁLISES DE LIMITES E CRÉDITO

A estrutura de crédito atualmente da Cooperativa é realizada em duas etapas, onde são necessários atribuir limites de operacionalização. Esse processo passa por uma aprovação do comitê e dos gestores da Cooperativa. Em um segundo momento, a operação do crédito passa por outra aprovação de gestores, Diretoria e Conselho, ou seja, são necessárias duas aprovações distintas para um mesmo processo.

Observa-se, todavia, que a gestão de processos é um tipo diferente de uma gestão convencional como por exemplo uma gestão de uma empresa onde as informações objetivas e claras de cada setor, a gestão de processos procura compreender os processos praticados pela empresa de uma forma detalhada de cada processo interno de cada setor, independente do serviço ou produto que a empresa tenha a oferecer (CAMPOS, 2003)

Os administradores de uma empresa precisam definir como serão gerenciados os processos realizados na organização, para maximizar seus resultados. Ante à necessidade de maior controle, aliada à prática de uma gestão inserida na tecnologia, surgiu no meio empresarial uma nova abordagem administrativa, denominada de Business Process Management (BPM), expressão que na língua portuguesa significa Gestão por Processos de Negócios. Esta metodologia tem trazido melhorias para os processos utilizados para o cotidiano das empresas, notadamente no que diz ajudando em processos de controle gerencial, independente do ramo de atuação da organização (ARAÚJO; GARCIA; MARTINEZ, 2011).

De Sordi (2012) explica que o modelo conceitual do BPM não está fundamentado na construção de novos sistemas, mas sim em ajustes ou melhorias nos sistemas existentes. O BPM exige adesão de *software* de monitoramento, automação e integração, sendo que, *software* de monitoramento são utilizados para identificar diferentes estágios de um mesmo processo, visando melhorias contínuas.

Já os processos de automação referem-se à capacidade de automatizar atividades e processos com integração humana, visando evolução dos processos. E por fim, o *software* de integração inclui a capacidade do sistema BPM se integrar ao sistema existente, com o objetivo de simplificar e automatizar o processo de ponta a ponta (SORDI, 2012).

2.4 PROFISSIONAL HABILITADO AO CRÉDITO RURAL PARTICIPANTE DO COMITÊ DE CRÉDITO DA COOPERATIVA

A necessidade de conhecimento especializado na área do crédito rural é fundamental para garantir uma concessão de crédito adequada e eficiente. Nas instituições financeiras, é comum que os colaboradores tenham formação em áreas como Administração, Contabilidade, Economia e Matemática. No entanto, esses profissionais nem sempre possuem o conhecimento específico necessário no âmbito agropecuário. Essa lacuna de conhecimento pode ser um obstáculo para uma concessão de crédito rural eficaz. Como essas pessoas fazem parte de comitês e estão envolvidas no gerenciamento da Cooperativa, é importante que compreendam os fatores que influenciam a concessão de crédito rural.

Assim, nota-se a necessidade de se reformular as equipes de crédito rural, considerando formações específicas em atividades vinculadas ao agronegócio como Técnicos Agrícolas e Engenheiros Agrônomos. Essa composição do capital intelectual das equipes considerando suas formações técnicas facilitará a comunicação entre membros para fazer frente às especificidades desse campo (CLEGG; HARDY; NORD, 2004).

A comunicação pode assumir diversos papéis e diferentes significados de acordo com os membros organizacionais, influenciando a “construção e implementação das estratégias nas empresas” (KOLOTELO; CARVALHO, 2007, p. 112).

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. 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, PARANAÍ-PR, PEABIRU-PR, PITANGA-PR, PORTO RICO-PR, PRESIDENTE CASTELO BRANCO-PR, RONCADOR-PR, RONDON-PR, SABÁUDIA-PR, SANTA CRUZ DE MONTE CASTELO-PR, SANTA FÉ-PR, SANTO INÁCIO-PR, SÃO CARLOS DO IVAÍ-PR, SÃO TOMÉ-PR, SARANDI-PR, TERRA BOA-PR, TERRA RICA-PR, UBIRATÃ-PR, AMERICANA-SP, CAMPINAS-SP, GUARULHOS-SP, JUNDIAÍ-SP, LIMEIRA-SP, PRESIDENTE VENCESLAU-SP, SANTO ANDRÉ-SP, SÃO BERNARDO DO CAMPO-SP, SÃO CAETANO DO SUL-SP, SÃO PAULO-SP, SOROCADA-SP, SUMARÉ-SP E SUZANO-SP.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

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

A política de crédito Rural do Sicoob visa atender também seus cooperados da carteira Agropecuária de todos os portes nas demandas de crédito Rural: Pronaf e sublinhas do programa, Pronamp e demais Produtores Rurais. Para os produtores são 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.

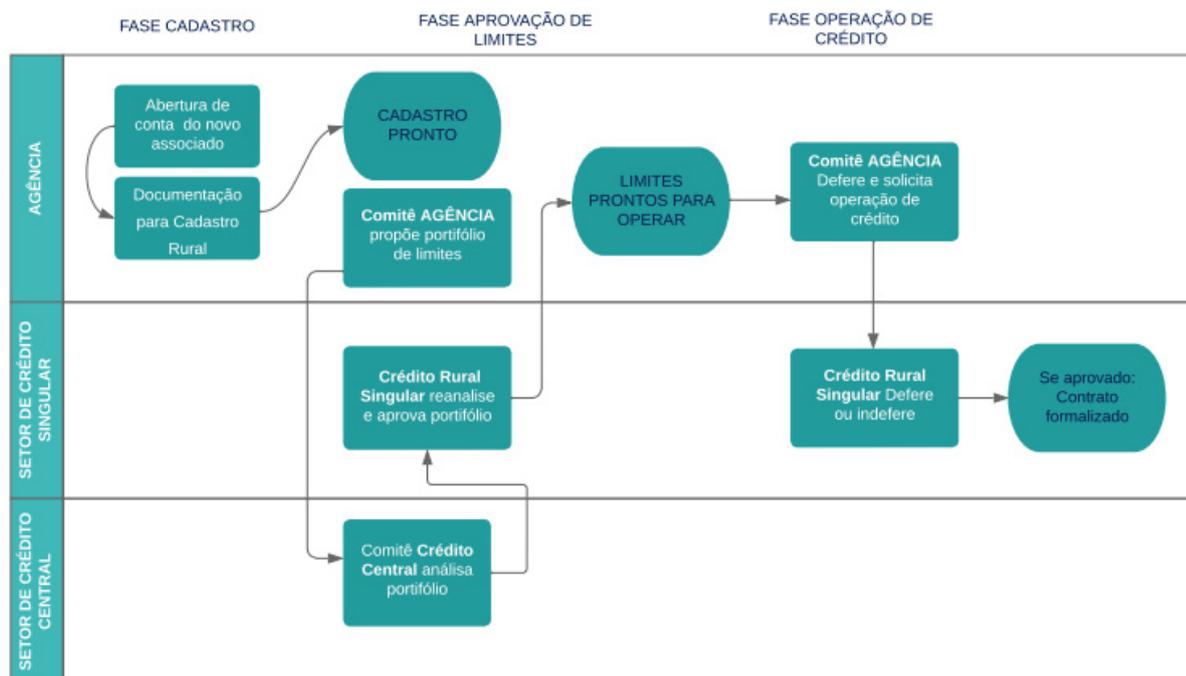
A partir da ferramenta Canvas foi identificado dois problemas centrais: A falta de alçadas nas agências para deferir limites podem gerar uma experiência negativa aos cooperados, e o processo de reanálises de uma mesma operação além de retrabalho tem impacto no tempo de entrega das operações.

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

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

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

Fluxograma do processo de crédito na Cooperativa Sicoob Metropolitano



Fonte: Elaborado pelos autores

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 semiestruturados 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 agencias atuantes em crédito rural) e fontes secundárias (Demonstrações Financeiras).

A entrevista semiestruturado seguiu o roteiro disposto no Quadro:

Quadro 04: Roteiro da entrevista semiestruturado.

ID	Pergunta
01	Qual sua experiência (em anos) com cooperativa de crédito? Resposta aberto-discursiva
02	Qual sua experiência (em anos) com crédito Rural? Resposta aberta/discursiva
03	Você já elaborou proposta de Crédito Rural? Resposta aberto-discursiva.
04	Com base na sua experiência profissional: Um Gerente Agro (com habilidade teórica, técnica e experiência com setor de agricultura) tem potencial de aumentar o Market-Share da Cooperativa em Crédito Rural? Resposta aberto-discursiva
05	Sua agência realiza o acompanhamento dos vencimentos de cadastros e providencia a atualização proativa? Ou apenas na solicitação do Crédito? Resposta aberto-discursiva
06	No Presente Trabalho estamos propondo a unificação de sistemas SARA/CRL: A proposta Crédito Rural será lançada no SARA e o sistema iria 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	Na proposta de Crédito os documentos e informações são conferidas na sua agência, antes do envio para UA? Opções de resposta: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
08	Qual o Tempo em dias para sua agência emitir um contrato de Crédito Rural (após dossiê regular)? Opções de respostas: <input type="checkbox"/> Até 15 dias <input type="checkbox"/> De 15 a 30 dias <input type="checkbox"/> Acima de 30 dias

09	Quais atividades o Sicoob poderia implementar para reduzir o tempo de elaboração do Contrato de crédito Rural? Resposta aberto-discursiva
10	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 2023, a fim de verificar o crescimento em financiamento rural.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA (04 páginas)

4.1 – Desenvolvimento da proposta:

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

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

Identificamos na amostragem por unanimidade que a atuação de um colaborador exclusivamente para o 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 identificada 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 apresentado no item 4.3 Recursos anteriormente.

Visando dispor um atendimento personalizado aos cooperados do setor agro através de um gerente agro nas agências, e para aumento de Market Share da agência e da cooperativa. Além disso, 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 agências deferir as próprias operações e limites.

Outra implementação proposta são treinamentos constantes e específicos para o crédito para agronegócios, uma vez que neste setor existem muitas demandas desde o pequeno produtor até o grande produtor ou indústria do 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.

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 que esta ligada diretamente com o repasse dos recursos do governo e distribuindo para as centrais e assim para as singulares.

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

Abaixo temos as tabelas com os custos previstos para a implementação das melhorias:

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
Enargos Colaborador (mensal)	R\$ 1.450,00
Vale Alimentação e Refeição	R\$ 2.061,94

Tabela 1

Custo com treinamento de 250 funcionarios	
Custo com instrutor já incluso em folha de pagamento	R\$ 80.000,00
Quilomentragem 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\$ 160.500,00

Tabela 2

4.4 – RESULTADOS ESPERADOS

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

- i) Redução do tempo de atendimento dos cooperados, hoje em média uma operação de crédito Rural leva em torno de 30 dias para que o contrato chegue na agência,
- ii) Maior satisfação do cooperado;

- iii) Redução de custos para cooperativa: Redução Folha de pagamento, contudo a cooperativa iria necessitar desenvolver um sistema que cruza informações como SERASA/BACEN e política de crédito da cooperativa, o que leva tempo, testes e inicialmente terá um novo custo para implantação.
- iv) Redução de Custos para o Cooperado: Redução custo 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 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

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

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

Necessidade de atualização do Manual de Crédito - Falta de ser disseminada esta atualização entre todos os envolvidos na área, principalmente os colaboradores

na ponta do negócio, onde há tarefas a serem realizadas diariamente, o onera o tempo que poderia ser destinado para leitura do manual do crédito e itens atualizados.

Para contornar este problema, pode-se realizar reuniões on-line a fim de informar as principais atualizações a serem observadas em um curto período de tempo. 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 em 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

Este estudo teve como finalidade buscar melhorias para o sistema do Sicoob Metropolitano, junto ao sistema operacional do Sisbr, onde atualmente o sistema possui gargalos assim elevando o tempo do processo de concessão de crédito rural para os cooperados (clientes) chegando levar até 30 dias a concessão do crédito, isso também acaba tomando também o tempo dos colaboradores para a prospecção de novos cooperados e poder dar melhor experiência em seus atendimentos.

As demais instituições estão trabalhando com um prazo de três a quatro dias para a concessão do crédito, é uma diferença discrepante com a realidade da cooperativa, assim com a implantação das melhorias podemos realizar com o mesmo prazo das demais instituições, sendo extremamente viável a melhoria sugerida, pois os colaboradores não terá que ficar focado em resolver os processos burocráticos e sim buscar angariar novos cooperados, ofertando produtos e serviços, podendo estar mais a campo juntamente com o produtor na lavoura, assim proporcionando uma experiência personalizada e próxima dos cooperados.

Com as melhorias propostas nesse trabalho para a cooperativa terá um crescimento exponencial da carteira de cooperados rurais, melhor aproveitamento de recurso fornecido pelas linhas cedidas pelo repasse do governo e ganho em venda de produtos e serviços.

Contudo as melhorias propostas tem um ganho para todas as partes, sendo colaboradores com ganho operacional, para a cooperativa com crescimento da carteira de produtores rurais, elevação de penetração de produtos e serviços na carteira agro e o principal elevar a satisfação dos cooperados atendidos pela cooperativa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (mínimo 10)

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. Administração da produção e operações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DI SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook de estudos organizacionais. v. 3. São Paulo: Atlas, 2009.

KOLOTELO, J. L. G.; CARVALHO, H. G. O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal. Revista Gestão Industrial. v. 3, n. 2, p. 105-118, 2007.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SORDI, José Osvaldo de. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHANG, J. F. Business Process Management Systems. 1ª. ed. New York: Auerbach Publications, 2006.

BALDAM, R. Gerenciamento de processos de negócios. BPM – Business Process Management. 2ª. ed. São Paulo: Érica, 2008. 240 p.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Melhores Desempenhos das Empresas – Ferramentas para a Melhoria da Qualidade e da Competitividade. São Paulo: Makron Books, 1992.

RODRIGUES, P. E. P. Integração do Business Process Management (BPM) com Service Oriented Architecture (SOA): A percepção de profissionais de TI sobre os

conceitos e a utilização no mercado. 2007. 68 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica. 2007.

CAMPOS, E. R. Metodologia de gestão por processos. Campinas: Unicamp, 2003.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011. 174p.

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

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

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 10 Jun. 2023

BRASIL. **Lei Nº 5764, de 16 de dezembro de 1971**. Dispõe sobre a Política Nacional de Cooperativismo. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em 29 de Ago. 2023

BRASIL. **Lei Nº 196, de 24 de agosto de 2022**. Dispõe sobre Altera a Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009 (Lei do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo). Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp196.htm. Acesso em 29 de Ago. 2023

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

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

OLIVEIRA, V. G.; ALVES, J. L. S. **Gestão por processos: Análise de implantação do BPM em uma agroindústria da região Sudoeste do Estado de Goiás**. Trabalho de conclusão de curso (Engenharia de produção) – Universidade de Rio Verde – UniRV, Rio Verde, 2015

SALES, João Eder. **Cooperativismo: Origens e Evolução**. 2010 Disponível em: <https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/viewFile/30/23#:~:text=O%20cooperativismo%20foi%20idealizado%20por,%3B%20associa%C3%A7%C3%A3o%20que%2C%20mais%20tarde%2C> . Acesso em: 15 jun 2023

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.
Acesso em 30 nov 2023

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (org.). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)** 6. reimpr. São Paulo: Ed. Atlas, 2013

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.

