

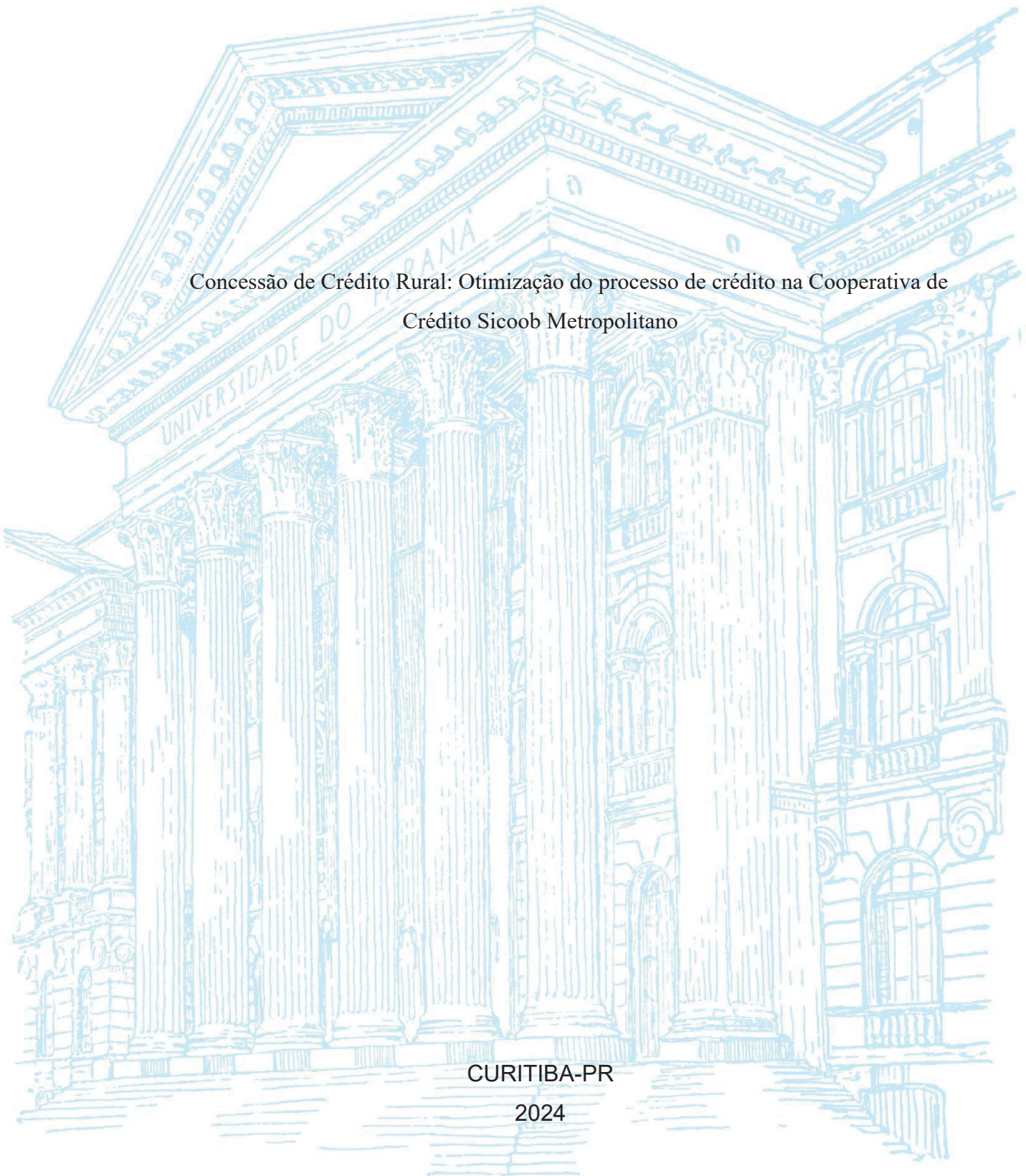
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MAYARA SAYURI KOJIMA

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

CURITIBA-PR

2024



MAYARA SAYURI KOJIMA

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 busca analisar o atual processo de concessão de crédito Rural da Cooperativa Sicoob Metropolitano, visando identificar oportunidade para otimizar o fluxo de operação do crédito composto por análises comitês e o próprio sistema que armazena dados e operacionalizam essas propostas. Para validação e levantamento de informações foi aplicado questionário para gerentes da cooperativa que atuam diretamente com Público Rural. O Sistema Financeiro Nacional vem tornando-se mais ágil e inovador com soluções práticas e populares como PIX. Faz-se necessário a revisão de processos na cooperativa para manter-se competitivos e oferecer para seus associados atendimento personalizado, com qualidade e agilidade.

Palavras-chave:

Crédito Rural, Cooperativas de crédito, Risco de crédito, Análise de crédito

ABSTRACT

This study seeks to analyze the current process for granting rural credit at the Sicoob Metropolitano Cooperative, with a view to identifying opportunities to optimize the flow of credit operations made up of analyses, committees and the system that stores data and operates these proposals. To validate and gather information, a questionnaire was applied to the cooperative's managers who work directly with the rural public. The National Financial System has become more agile and innovative with practical and popular solutions such as PIX. It is necessary to review the cooperative's processes in order to remain competitive and offer its members personalized service, with quality and agility.

Keywords:

Rural credit, Credit unions, Credit risk, Credit analysis

SUMÁRIO

1. Introdução	05
2. Referencial Teórico	08
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	12
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	18
5. Conclusão	25
6. Referências Bibliográficas	26

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Os anos 2020 e 2021 foram marcados por uma pandemia que se prolongou muito mais do que o previsto e refletiu pouco crescimento econômico do país. Neste contexto as cooperativas se mostraram potenciais e em expansão. Sua atuação foi segundo a Sistema Nacional de Cooperativa de Crédito (SNCC) de crescimento da rede de atendimentos e movimentos de incorporação para fortalecimento no sistema cooperativo.

Em 2022 o Banco Central (BACEN) reconheceu os benefícios da atuação das cooperativas, sua relevância e contribuição para o desenvolvimento regional e este apoio resultou na Lei Complementar Nº 196 de 24 de agosto de 2022 que prevê assuntos como desenvolvimento tecnológico, gestão e governança, e acesso a novas ferramentas para dispôs produtos melhores aos seus cooperados.

Apesar do potencial de crescimento das Cooperativas de Créditos, há grandes atuantes no Mercado Financeiro, do segmento público e/ou privados com suas próprias soluções financeiras e faz-se necessário atenção para manter-se competitivo e ágil dentro da dinâmica do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Assim como a facilidade e agilidade do sistema de Pagamentos instantâneos (PIX) lançado pelo Banco Central em 2020, as Instituições Financeiras (incluindo as cooperativas, e neste caso, cooperados) tem usuários mais exigentes: querem aplicativos mais tecnológicos e seguros, soluções e atendimentos mais rápidos e práticos. Auto atender-se virou uma tendência diante do movimento de redução de sistemas caixas e pontos bancários de atendimento.

A gestão dos processos visa possibilitar que as operações de uma empresa sejam mais ágeis e eficientes.

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 cooperativas 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 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

2.1 Cooperativas de Crédito

As sociedades cooperativas de crédito, ainda que apresentem produtos e serviços bancários semelhantes aos que os bancos públicos e privados oferecem, têm seus pilares de criação diferentes destes. Sua fundamentação é com base em benefícios mútuos e promoção de prosperidade econômica e social para o cooperativista e seus usuários que dentro deste sistema são chamados de cooperados ou associados. Trata-se da união de forças dos participantes em prol do coletivo ou benefício comum. Sobre isso, de acordo com Sales (2010, p. 24):

O cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. É uma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com 3 objetivos comuns e com as mesmas dificuldades. A cooperativa quase sempre surge em momentos de dificuldades e da consciência de fragilidade do homem dentro do mundo em que atua. (SALES, 2010, p. 24)

A Lei nº 5764 (BRASIL, 1971), estabelece a Política Nacional de Cooperativismo e descreve algumas características de uma cooperativa como: Adesão voluntária, Capital Social representado por quotas-partes, e singularidade do voto (em especial para as Cooperativas de crédito), dentre outras. Sua estrutura é composta por Singulares, Cooperativas Centrais ou Federações de Cooperativas e Confederações de Cooperativas.

As Singulares são constituídas por no mínimo vinte pessoas, sendo admitido pessoa jurídica com objeto comum às das pessoas físicas e sem fins lucrativos. Esta cooperativa caracteriza-se pela prestação de serviço direta aos associados. As Cooperativas Centrais são compostas por ao menos três singulares e visa organizar em maior escala para dar suporte e orientações às atividades e serviços prestados pela afiliadas. E a Confederação de Cooperativas é a união de pelo menos três centrais e tem como objetivo orientar e coordenar suas filiadas.

De acordo com Bacen, as cooperativas de crédito definem-se como sociedade de pessoas e não de capital, com características jurídicas e socioeconômicas

diferenciadas, que podem em alguns casos prestar serviços a terceiros, mas com finalidade específica de operar apenas com seus próprios associados.

O principal objetivo de uma Cooperativa de Crédito é atender seus associados, que também é considerado “dono do negócio”, através de linhas de créditos, tarifas e taxas mais acessíveis e às quais possivelmente não teriam acesso por outras instituições financeiras.

Nesta promoção de justiça financeira o benefício é mútuo: é um facilitador e parceiro para prosperidade e crescimento econômico/financeiro de seus associados, e simultaneamente fortalece a cultura cooperativista, promovendo crescimento da própria cooperativa de forma perene, impactando economicamente e socialmente a comunidade onde está localizada.

Segundo Panorama Nacional de Cooperativa de Crédito (SNCC), com a continuidade da crise sanitária (COVID-19) em 2021, no ano de 2022 as Cooperativas de Crédito mantiveram grande relevância para o Sistema Financeiro Nacional (SFN), contribuindo positivamente para a atividade econômica e desenvolvimento regional. Sua atuação gerou concorrência e mais eficiência ao SFN pelos atendimentos a Pessoas Físicas e Jurídicas com foco em micro, pequenas e médias empresas.

2.2 Concessão e Risco de Crédito

Assim como os bancos, as cooperativas de crédito são denominadas pelo Bacen como agentes intermediários financeiros: os agentes superavitários ou poupadores depositam seu dinheiro na instituição e na outra ponta estão os agentes deficitários ou tomadores de créditos que procuram acesso a esse recurso. A cooperativa intermedia e administra os interesses pagando juros sobre o recurso depositado aos poupadores e cobrando juros dos tomadores de crédito pela disposição do recurso.

Nesse processo existe a composição de taxa de juros a ser cobrada na operação de crédito que leva em conta custos operacionais e administrativos, *spread* bancário, questões macroeconômicas, potenciais crises econômicas bem como o risco da concessão, Risco de crédito (MATOS, 2009).

Entende-se por risco de crédito a possibilidade de não pagamento no futuro de um acordo pré-estabelecido ou risco de emprestar e não receber. Como há expectativa do credor de receber juros pela disposição do valor, o risco de crédito é exatamente a chance de não recebimento.

2.3 Gestão por processos

A gestão por processos possibilita às empresas adaptar-se e responder às mudanças tecnológicas propostas e existentes. Nela, os processos são colocados no centro da organização a fim de mudar e alinhar as tarefas para o objetivo da empresa proporcionando uma visão mais completa do negócio. Além de otimizar as tarefas operacionais e a gestão de pessoas, a organização como um todo é direcionada a fim de promover satisfação ao cliente final (LOUZADA; DUARTE, 2013).

Os processos dentro das organizações são utilizados em conjuntos ordenados e inter-relacionados para trabalhar ou beneficiar insumos e transformá-los em produtos finais ou atingir a atividade fim, conforme os objetivos da empresa. Todavia, apenas o processo em si, ainda que organizado e alinhado não é capaz de chegar aos melhores resultados deste fluxo, é necessário envolvimento e participação das pessoas neste processo (OLIVEIRA; ALVES, 2015).

Na gestão por processos há envolvimento dos cargos gerenciais, administradores e os executores dos processos para verificar e monitorar suas atividades com finalidade de acompanhar o atingimento de metas e objetivos, bem como repensar e alinhar o processo para obter resultados mais eficientes.

Como ferramenta para a gestão, temos a aplicabilidade da Notação de Modelagem de Processos de Negócios ou *Business Process Modeling (BPM)*.

Trata-se de uma análise sistemática da alocação de recursos da empresa, com atenção específica a cada processo individual a fim de que cada parte individual seja capaz de contribuir para que no todo a empresa atinja melhores e maiores resultados em uso dos recursos e agilidade. Nesta análise é importante monitorar além do uso dos recursos, a manutenção e ciclo de vida do próprio processo, sem deixar de lado o desempenho do processo e o comportamento das pessoas (executores) para atingir a excelência organizacional. (BRASIL, 2013, apud OLIVEIRA, ALVES, 2015, p. 4).

A modelagem visa a partir de diagramas das fases produtivas da empresa estabelecer um modelo de processo mais eficiente. No desenho da modelagem, o objetivo é analisar a viabilidade do projeto, testar e identificar os efeitos do modelo até ocorrer sua validação que deve assegurar a qualidade do produto ou serviços, performance eficiente e manutenção ou redução de custos. (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

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.

Tabela 1- Composição da carteira de crédito da Cooperativa Sicoob

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

Metropolitano dos anos de 2020, 2021 e 2022:

Fonte: Demonstrativos do Sicoob Metropolitano 2021/2022.

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

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

3.2 Diagnóstico da situação-problema

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

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

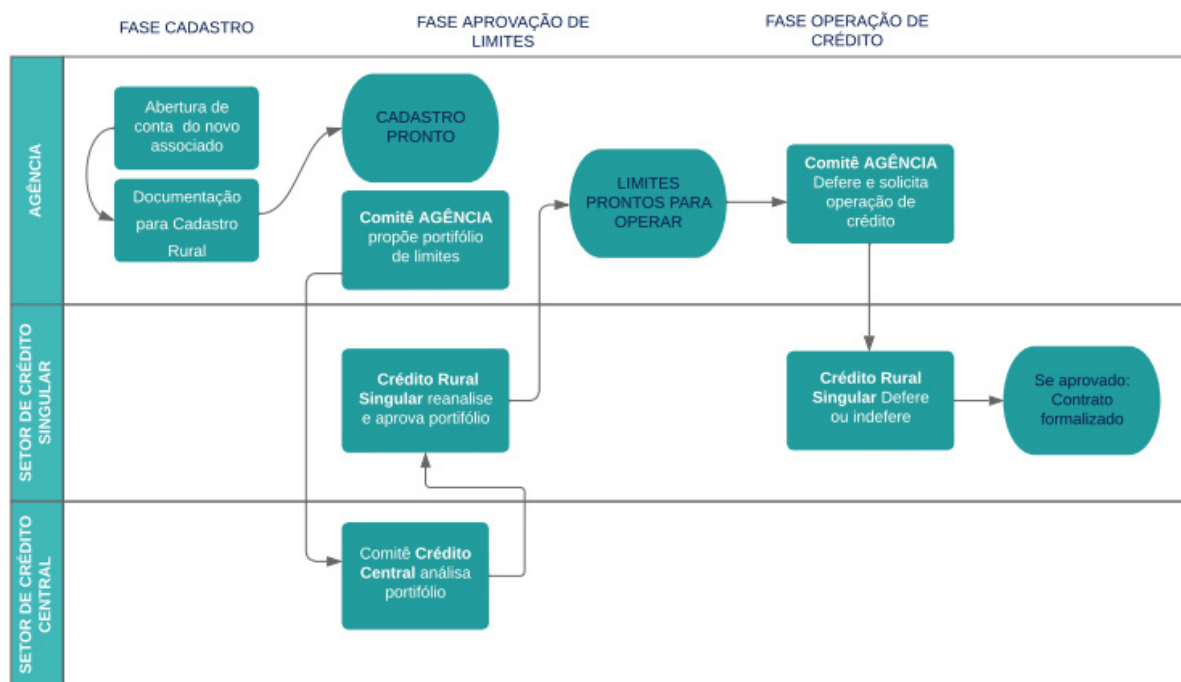
aos cooperados, e o processo de reanálises de uma mesma operação além de retrabalho tem impacto no tempo de entrega das operações.

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 1 - Processo de crédito na Cooperativa Sicoob Metropolitano



Fonte: Elaboração própria

3.3 Instrumento 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-estruturados com agências operantes de forma contínua no Crédito Rural da referida cooperativa (YIN, 2010).

Para levantamento e coleta de dados foi utilizado um questionário com dez perguntas. O questionário foi respondido por uma amostra de dezessete gerentes do Sicoob Metropolitano, com a característica comum de já operarem com carteira Rural em suas respectivas agências.

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

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

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

A entrevista semi-estruturada seguiu o roteiro disposto no Quadro a seguir.

Quadro 1: Roteiro da entrevista

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): ()Market Share (Carteira de Crédito... ()Novos Cooperados ()Receita de Produtos ()Nenhum ()Outros
07	Na proposta de Crédito os documentos e informações são conferidas na sua agência, antes do envio para UA? Opções de resposta: ()Sim () Não
08	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
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

<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 capa citação dos colaboradores na UA
<input type="checkbox"/> Outros – Descrever

Fonte: Elaboração própria

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 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

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 melhorar 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 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 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 market share 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.

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

Tabela 1- Custos da Ação

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

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 – Custos com treinamento

Custo com treinamento de 250 funcionários	
Custo com instrutor já incluso em folha de pagamento	R\$ -
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\$ 80.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor

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.
- v) Maior resultado monetário para cooperativa e associados.

4.6 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

Com base no trabalho apresentado, é possível afirmar que a Cooperativa de Crédito Metropolitano tem oportunidade de melhorar sua participação no mercado de Crédito, em especial, no nicho de crédito Rural a partir de melhorias como unificação de sistema, revisão da política de alçadas de deferimento dos gerentes, e contratação de gerente especialista em Agronegócio.

Com os investimentos necessários para melhorias de sistemas e treinamentos dos colaboradores, a Cooperativa pode potencializar sua concessão de crédito (de recursos obrigatórios) e maximizar o uso do recurso disponibilizado em sua totalidade ou o mais próximo disso, gerar também outras receitas com a contratação de produtos e serviços disponíveis no portfólio da cooperativa.

A revisão do manual de crédito e das alçadas para aprovações de operações, se concedido maiores parâmetros para os gerentes, traria agilidade nas negociações na possibilidade de o gerente negociar, aprovar e liberar crédito.

A presença de um especialista no comitê de análise/deferimento e na condução da carteira agro seria mais assertivo e ágil, gerando ao cooperado já operante uma boa experiência em atendimento e mais segurança para prospecção de novos associados na certeza de oferecer uma experiência inicial satisfatória.

A melhor gestão dessa carteira, mantendo cadastros atualizados e renovados, teria impacto direto e positivo no relacionamento com associado, estreitando relações e permitindo a cooperativa ser a principal instituição financeira parceira de seus associados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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