

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JEAN CARLO MARQUES

MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL

AVANÇO COOPERATIVO

CURITIBA

2024

JEAN CARLO MARQUES

MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL - AVANÇO COOPERATIVO

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 Prof. Dr. Marcos Wagner da
Fonseca

CURITIBA

2024

RESUMO

No âmbito deste trabalho, buscamos contextualizar a dinâmica dos processos de crédito rural em uma cooperativa, enfatizando a importância de identificar desafios e promover melhorias para elevar a eficácia e a satisfação dos seus membros. O cerne deste esforço concentra-se na agilização da avaliação de crédito e na simplificação dos procedimentos, sem comprometer a segurança e a conformidade com as normativas vigentes.

Exploramos a possibilidade de integrar tecnologia, empregando um checklist abrangente e ferramentas digitais, para tornar o processo mais ágil e transparente. Entretanto, nosso propósito vai além da otimização dos processos internos; almejamos fortalecer os laços com os cooperados, proporcionando uma experiência mais completa e satisfatória além do crédito.

Este estudo abrange reestruturações destinadas a trazer mais agilidade e contentamento aos cooperados, bem como a redução de custos e simplificação de processos para as cooperativas individuais e centrais. Almejamos nos posicionar como a cooperativa de referência no mercado financeiro dentro do contexto do cooperativismo, especialmente em operações voltadas ao agronegócio.

Dessa forma, nosso objetivo vai ao encontro não apenas de aprimorar a eficiência operacional, mas também de consolidar uma relação de confiança e parceria com nossos cooperados, contribuindo para o seu crescimento e sucesso no setor agrícola. Com um foco contínuo na inovação e na excelência, estamos comprometidos em liderar o caminho rumo a um futuro mais próspero e sustentável para todos os envolvidos.

Palavras-chave: crédito rural; cooperativa; eficiência; avaliação de crédito; ferramentas digitais; transparência; setor agrícola; sustentável.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	DO NEGÓCIO CRÉDITO RURAL, DO IMPORTÂNCIA À SUA FORMALIZAÇÃO	5
1.2	O OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	7
1.3	AS JUSTIFICATIVAS DO OBJETO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	COOPERATIVA DE CRÉDITO	10
2.2	CRÉDITO RURAL – AGRONEGÓCIOS	10
2.3	ENQUADRAMENTO DO PRODUTOR RURAL	11
2.4	ANÁLISE DO CRÉDITO RURAL	11
2.5	FLUXO DO CRÉDITO RURAL	12
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	13
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	13
3.2	DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL	
- AVANÇO COOPERATIVO	17	
4.1	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	17
4.2	PROCEDIMENTOS.....	18
4.3	RECURSOS	18
4.3.1	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>18</i>
4.3.2	<i>RECURSOS FINANCEIROS.....</i>	<i>19</i>
4.3.3	<i>RECURSOS MATERIAIS E INSTALAÇÕES</i>	<i>19</i>
4.4	VIABILIDADE ECONOMICO FINANCEIRA	19
4.4.1	<i>PREVISÃO DE RECEITAS/BENEFÍCIOS.....</i>	<i>19</i>
4.4.2	<i>INVESTIMENTOS CUSTOS</i>	<i>20</i>
4.5	RESULTADOS ESPERADOS	20
4.6	METAS E INDICADORES QUANTITATIVOS	20
4.7	RISCOS E MEDIDAS PREVENTIVAS CORRETIVAS	21
4.7.1	<i>RISCOS ESPERADOS</i>	<i>21</i>
4.7.2	<i>MEDIDAS PREVENTIVAS CORRETIVAS</i>	<i>21</i>
5	CONCLUSÃO	22
6	FONTES CONSULTADAS	24
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

1 INTRODUÇÃO

Neste contexto, exploramos as nuances do processo de solicitação de crédito rural e suas fases subsequentes até a efetiva liberação na conta corrente do cooperado. O crédito, multifacetado em suas finalidades, abrange desde robustos capitais de giro a simples empréstimos pessoais, revelando a complexa dinâmica interna de uma instituição cooperativa financeira.

O cerne desta análise reside na revelação interna dos procedimentos dessa instituição, visando identificar possíveis obstáculos e propiciar a construção de melhorias significativas no que tange aos processos de operacionalização do crédito rural. O impacto desse processo transcende a esfera da instituição financeira, estendendo-se ao indivíduo aguardando a conclusão desse trâmite.

Exploraremos minuciosamente a fase de verificação inicial, onde a análise e capacidade do crédito do cooperado torna-se imperativa, assim como a destinação de sua atividade e o qual será o impacto da operação em sua atividade. Avaliaremos sua capacidade de pagamento, a validação de garantias apresentadas e sua trajetória junto à cooperativa e no cenário financeiro global. Este rigor, visa mitigar potenciais riscos de inadimplência, cujas ramificações podem desencadear crises econômicas, destacando-se como um dos cuidados primordiais na concessão de crédito.

Conforme destacado por Pereira (2000) no campo das finanças, o crédito assume a função de instrumento de política monetária, aplicado por empresas comerciais, industriais ou bancos comerciais. Blatt (1999), por sua vez, enfatiza a relação do crédito com a confiança depositada pelo credor no tomador, evidenciando a intrínseca natureza arriscada desse tipo de transação. O gerenciamento de crédito, segundo o autor, deve antecipar e abordar diversos fatores proativamente para mitigar os riscos potenciais, em que pese as coberturas que possam ser contratadas com o seguro safra e o seguro prestamista.

Nossa meta primordial é acelerar a análise até a liberação do crédito rural, mantendo a segurança nas avaliações e operacionalização dos processos, sem perder de vista todos os controles de auditoria e normas do Banco Central que regem

os negócios de agronegócios, sejam recursos livres ou obrigatórios. Propomos simplificar as etapas, estabelecer um padrão de solicitação através de um checklist abrangente, visando evitar devoluções e atrasos recorrentes nas análises. Este estudo assume a forma de pesquisa bibliográfica, consolidando conhecimentos para aprimorar práticas e eficiência no processo de concessão de crédito cooperativo.

1.1 DO NEGÓCIO CRÉDITO RURAL, DO IMPORTÂNCIA À SUA FORMALIZAÇÃO

No contexto da análise dos processos de crédito rural na cooperativa, destacamos a importância vital desse serviço para o desenvolvimento dos negócios voltados para agronegócios de nossos cooperados, sendo que as operações são trabalhadas em ano safra e dependem de atendimento de recursos de repasse do governo federal e parte de recursos próprios da cooperativa, de acordo com seu lastro para o produto. Exploramos meticulosamente as nuances do processo de solicitação de crédito e suas fases subsequentes até a liberação na conta corrente do cooperado. O cooperado no planejamento de sua safra, que segundo o histórico de anos anteriores de acordo com sua atividade explorada sendo na safra ou safrinha, necessita de recursos de terceiros para poder adquirir seus insumos e garantir a produção esperada.

O foco primordial deste estudo reside na identificação e mitigação dos obstáculos relacionados à morosidade e burocracia, que em todas suas etapas envolvem além de processos sistêmicos e pessoas de vários níveis para analisar o processo de concessão de crédito rural. Mesmo que a operação esteja analisada, durante seu processo de formalização que envolve várias etapas de assinaturas e liberações, até a limitação de disponibilidade de recursos na data da liberação, envolvendo em sua etapa de formalização o registro em cartório da cédula rural, dependendo da região demora de 15 a 30 dias para análise e efetivo registro. Em que pese, em casos pontuais a cooperativa através de sua diretoria analisa a liberação da cédula com o protocolo do cartório, porem esta exceção pode causar fragilidade na

concretização da formalização da operação, por pendências de contrato ou algum outro apontamento no decorrer no processo.

Reconhecemos que tais entraves não apenas impactam a eficiência da instituição financeira, mas também afetam diretamente o indivíduo aguardando a conclusão do trâmite, que sem recurso não poderá executar seus projetos, podendo perder prazos ou recorrer a outras linhas comerciais que impactam diretamente no resultado de sua operação.

Detalharemos minuciosamente a fase de verificação inicial, onde a análise do cooperado se torna crucial. Avaliaremos: sua capacidade de pagamento; a validade das garantias apresentadas; seu histórico junto à cooperativa; cenário financeiro global e do agronegócio mercado global.

Este escrutínio visa mitigar os potenciais riscos de inadimplência, cujas consequências podem desencadear crises econômicas, impactando no resultado da cooperativa e demais cooperados, que no caso de necessidade de aporte, respondem pelo resultado da cooperativa seja ele positivo ou negativo.

Conforme ressaltado por Pereira (2000) e Blatt (1999) no campo das finanças, o crédito desempenha um papel essencial como instrumento de política monetária e confiança entre as partes envolvidas. O gerenciamento de crédito deve antecipar e abordar diversos fatores de forma proativa, para mitigar os riscos potenciais inerentes a esse tipo de transação.

Nossa meta primordial é agilizar o processo de análise até a liberação do crédito, mantendo rigor nas avaliações de segurança. Propomos simplificar as etapas e estabelecer um padrão de solicitação por meio de um checklist abrangente, em que todas as etapas possam ser verificadas por cada um dos envolvidos, visando evitar devoluções e atrasos recorrentes nas análises das operações de agronegócios.

Este estudo assume a forma de pesquisa bibliográfica, consolidando conhecimentos para aprimorar práticas e eficiência no processo de concessão de crédito cooperativo, com o objetivo de propor as reestruturações necessárias para maior agilidade interna e satisfação do cooperado, tornando a cooperativa referência no mercado financeiro em operações de agronegócios, quer seja na fase da

concessão como no acompanhamento e recebimento da operação, gerando valor a todos.

1.2 O OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

É identificar e analisar os processos de crédito rural na cooperativa e propor reestruturações necessárias para maior agilidade interna e satisfação do cooperado.

Dentre eles destacamos: A) a implantação efetiva do checklist abrangente; B) Modernização do processo de análise e concessão de crédito, sem o envolvimento de várias áreas e pessoas no processo até sua conclusão (fluxo simplificado); C) Propomos a implantação de ferramentas tecnológicas que possam tornar a análise do processo mais ágil a partir do perfil e histórico do cooperado, quer seja no mercado ou interno; D) Sistema de esteira que possa mostrar ao cooperado e a cooperativa qual a etapa que está o processo, dando transparência ao processo; E) Processo de liberação do recurso em conta, com a garantia da trava da disponibilidade do recuso a partir do início do processo até o prazo estabelecido como conclusão do processo.

1.3 AS JUSTIFICATIVAS DO OBJETO

Dada reestruturação dos processos de crédito rural na Cooperativa de Crédito é fundamental para promover uma maior agilidade e satisfação no atendimento aos cooperados, bem como alcançar um crescimento sólido e sustentável. Essa iniciativa visa aprimorar e inovar os procedimentos existentes, proporcionando uma melhor performance, organização e eficiência na concessão de crédito rural.

Cabe salientar que a propositura dos processos visa além de tornar o processo mais ágil para todos os envolvidos no processo, sendo que para a cooperativa poderá além de fidelizar o cooperado com a modalidade de crédito rural e demais operações que o cooperado transita em sua vida financeira, reduzirá custos com processos que envolvam várias pessoas e processos apartados, gerando despesas e encarecendo

o processo. O objetivo deste estudo é tornar a cooperativa referência no mercado em operações de agronegócios em suas diversas modalidades, e ter a preferência do cooperado em centralizar suas operações e seu fluxo de caixa com a cooperativa, tomando a relação entre ambos mais próxima e com o foco no resultado para ambos.

No mercado financeiro que estamos atuando, em que pese as cooperativas de crédito na sua grande essência nasceram dos agronegócios é buscar o melhor dos mundos, digital, tecnológico e ágil com o atendimento humanizado e próximo, conhecendo os vários momentos de vida do cooperado de agro, de maneira que que possa consolidar a cooperativa na preferência do produtor rural, com expertise e gestão do negócio.

A adequação dos processos de crédito rural trará benefícios significativos para a Cooperativa, incluindo a otimização do tempo e dos recursos disponíveis. Ao implementar uma estrutura mais ágil e organizada, a Cooperativa poderá lidar de maneira mais eficiente com um volume crescente de demandas e expandir sua carteira de clientes. Isso resultará em um aumento na produção, impulsionando o desenvolvimento econômico dos cooperados e fortalecendo a posição da Cooperativa no mercado.

Além disso, a reestruturação do processo de concessão de crédito proporcionará aos cooperados produtores rurais maior segurança, confiança e poder de barganha com outras empresas fornecedoras de insumos e equipamentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Identificamos diversos desafios no processo de concessão de crédito, envolvendo etapas e retrabalhos significativos na triagem até a efetiva liberação. Entre os obstáculos encontrados, destacam-se a ausência de documentos e padrões claros. Reconhecemos a oportunidade de implementar um checklist e padronizar o fluxo, visando alcançar uma agilidade que beneficie a todos os envolvidos.

Atualmente, lidamos com um sistema que permite a solicitação sem a conclusão de etapas cruciais, resultando na falta de verificação no processo. Isso leva os analistas a utilizar critérios subjetivos, muitas vezes resultando em devoluções ou, pior ainda, no cancelamento do processo, reiniciando-o do zero. A falta de um padrão claro de documentos necessários para a aprovação agrava essa situação. Nosso objetivo é estabelecer esse padrão, criando um fluxo compreendido tanto pelos solicitantes quanto pelos analistas, para garantir que todos saibam o que é necessário para submeter uma proposta.

Ao analisar uma operação de crédito, conforme destacado por Blatt (1999), é crucial considerar os elementos de segurança, liquidez e rentabilidade. Seguindo essa abordagem, a implementação de um padrão visa assegurar o cumprimento desses requisitos essenciais para o processo, que, atualmente, não está sendo devidamente aplicado, prejudicando toda a cadeia.

As análises têm sido totalmente manuais, com uma equipe de analistas sujeita a alta rotatividade. A nossa proposta é preparar o sistema para operar automaticamente, desde que o cliente (cooperado) atenda a todos os requisitos estabelecidos no checklist desenvolvido. Isso incluiria a implementação de travas baseadas em pontuações de score, capacidade de pagamento e relacionamento com a instituição, entre outros critérios discutidos ao longo deste trabalho. Ao retirar uma parte significativa do processo manual, a automação do sistema promoverá maior agilidade no procedimento.

2.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO

Uma instituição financeira singular, a cooperativa de crédito surge da união de pessoas em busca de serviços financeiros exclusivos para seus associados. Nesse modelo, os cooperados não apenas utilizam os produtos e serviços, mas também são coproprietários, participando ativamente da gestão. As opções oferecidas pelas cooperativas incluem desde a tradicional conta corrente até aplicações financeiras, cartões de crédito, empréstimos e financiamentos, equiparando-se aos serviços bancários convencionais.

O princípio democrático é evidente nas cooperativas de crédito, onde todos os associados desfrutam de poder de voto igual, independentemente da extensão de sua participação no capital social. Em contraste com instituições visando lucro, o cooperativismo baseia-se na igualdade de direitos e deveres, com adesão livre e voluntária. Este paradigma financeiro, desprovido da busca pelo lucro a qualquer custo, reflete o compromisso com a equidade e a participação coletiva. Fonte: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito> (Acesso em: 20 de junho de 2023).

2.2 CRÉDITO RURAL – AGRONEGÓCIOS

Buainain e González (2007) ressaltam a importância técnica de garantir que o crédito atenda adequadamente à formação de sistemas produtivos, essenciais para gerar renda monetária. Nessa perspectiva, os recursos de crédito rural se desdobram em três finalidades cruciais: investimento, capital de giro ou custeio, e comercialização. O crédito voltado para investimentos viabiliza a criação, expansão ou manutenção da capacidade produtiva. Enquanto isso, o crédito destinado ao capital de giro supre as demandas financeiras durante o ciclo de produção. Por fim, o crédito de comercialização desempenha papel vital na sustentação de estoques, funcionando como instrumento de política de preços e comercialização.

O crédito rural, direcionado ao setor agrícola, assume diversas formas nas mãos dos produtores. Eles podem empregar esses recursos em novos equipamentos, na expansão do rebanho ou no custeio de insumos para as lavouras. Adicionalmente, têm a opção de utilizar o crédito para a comercialização e industrialização da produção, ilustrando as variadas finalidades do crédito rural. Não obstante, observa-se que os programas especiais de crédito para pequenos agricultores têm, predominantemente, privilegiado as demandas de custeio em detrimento das necessidades de investimento e suporte à comercialização. Fonte: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/creditorural> (Acesso em: 20 de junho de 2023).

2.3 ENQUADRAMENTO DO PRODUTOR RURAL

Dentro das categorias do crédito rural, encontram-se programas específicos destinados a diferentes segmentos de produtores rurais, classificados como pequenos, médios e grandes. Essa categorização é estabelecida com base na renda bruta anual, sendo até R\$ 500 mil para pequenos produtores, até R\$ 3 milhões para médios e acima de R\$ 3 milhões para grandes produtores.

Para além da classificação dos produtores rurais, as linhas de financiamento disponíveis apresentam taxas diferenciadas, sendo que subsídios mais expressivos são destinados aos pequenos produtores. Esse direcionamento visa fortalecer a agricultura familiar, promovendo seu crescimento e incentivando a adoção de inovações tecnológicas.

2.4 ANÁLISE DO CRÉDITO RURAL

Na avaliação para a concessão de crédito rural, é crucial analisar o risco do cooperado, examinando tanto a pontuação do Score quanto o histórico de pontualidade em financiamentos passados. Além disso, é essencial avaliar a

capacidade de pagamento e o fluxo financeiro do cooperado. Com base nessas informações e em conformidade com as diretrizes internas, determina-se a necessidade de uma garantia, seja ela real ou não. Após a minuciosa análise das informações do cooperado, ele recebe a notificação sobre a aprovação ou recusa do crédito, proporcionando transparência e clareza no processo decisório.

2.5 FLUXO DO CRÉDITO RURAL

Frente à imprescindibilidade do crédito para o produtor, um projeto é delineado ao cooperado mediante um orçamento. Este encaminha à Cooperativa todas as informações necessárias, desencadeando uma análise preliminar da documentação. Após essa avaliação, procede-se ao cadastro e à implementação do limite, desencadeando a etapa de análise de crédito. Neste estágio, verifica-se a conformidade do projeto com as diretrizes do Manual de Crédito Rural (MCR) e avalia-se o risco associado ao cooperado. Posteriormente, o processo é encaminhado aos comitês superiores para análise. Caso haja pareceres favoráveis, o crédito ao produtor é aprovado, culminando na elaboração da cédula de crédito rural para a assinatura de ambas as partes envolvidas.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A cooperativa utilizada como referência e análise é a Sicoob Ouro Verde, sua atividade deu-se início em maio de 2023, após um projeto de um grupo de empresários da região de Londrina, que se uniram para fornecer soluções financeiras e consagrar sua abertura de fato. Foi inaugurado com o nome de Sicoob Norte Paraná. Na época haviam 146 associados e um capital de R\$ 615.000,00. Os números impactantes demonstraram forte credibilidade e confiança no projeto. No ano de 2019, após uma assembleia geral extraordinária, foi concretizada a união com o Sicoob Amapá. Fato gerador de maior incremento da rede de postos de atendimento e suporte ao número crescente de cooperados.

Para compreensão, o sistema Sicoob está organizado em três níveis operacionais: cooperativas singulares, centrais e centro cooperativo Sicoob (CCS). No primeiro grau estão as cooperativas singulares são os pontos de atendimento. Para início de sua atividade, deverão haver no mínimo 20 membros. Cooperativas centrais, que devem manter no mínimo três singulares em sua gestão.

Atualmente, com 14 entidades que realizam a organização sistêmica de forma regional, na solução de problemas e apoiando nas diretrizes das singulares. O CCS, deve manter pelo menos três cooperativas centrais. Este representa o sistema institucionalmente em suas condutas, processos, serviços, produtos, normas, políticas e marcas.

O sistema Sicoob conta com um volume de 339 cooperativas singulares, atuação em 2.350 municípios (sendo a única instituição financeira com pontos de atendimento presente em 388 municípios) e mais de 4.554 postos de atendimento para atender seus mais de 7,3 milhões de cooperados.

Na singular Sicoob Ouro Verde, seu quadro de 400 colaboradores. presta auxílio e atendimento para seus 62 pontos de atendimento distribuídos em agências completas, com caixa, atendentes, gerentes e caixas eletrônicos, distribuídos em

pontos de forte fluxo de pessoas. Presente em 27 municípios nos estados de Paraná, Amapá e São Paulo para atender o montante de mais de 90.000 cooperados afiliados.

No portfólio há a maioria de produtos do sistema financeiro, como abertura de conta corrente para pessoa física, salário e empresarial. No âmbito de produtos de investimento há previdência, aplicações em poupança e RDC, aplicações em LCA e LCI, conforme lastro. Há cartões de crédito e débito, um app que atende de forma completa ambos os segmentos. Mantém produtos de seguridade, seja seguro de vida e empresarial e planejamento financeiro; consórcios de todos os segmentos. No âmbito de atendimento empresarial há soluções de adquirencia, antecipação de recebíveis, cobrança bancária e rede Cabal beneficícios.

Em carteira de crédito, há várias linhas de crédito, sendo que algumas pontualmente são dependentes de liberações governamentais e pré-análise de crédito, conforme manual interno de política de crédito.

Lucro líquido Singular Ouro Verde

Ano	Resultado	Valor (R\$)
2023 (parcial)	Lucro	5,1 milhões
2022	Lucro	3,2 milhões
2021	Lucro	7,3 milhões
2020	Lucro	19,4 milhões

Fonte: Banco Central - Sistema IF.data / Conglomerado Prudencial

Cooperados X número de operações

Publicação	Número de Clientes »	Número de Operações »
Junho de 2023	30.147	92.524
Dezembro de 2022	30.913	90.762
Dezembro de 2021	30.391	81.892
Dezembro de 2020	23.398	65.488

Fonte: Banco Central - Sistema IF.Data

Concentração por carteiras

Publicação	Junho de 2023		Dezembro de 2022		Dezembro de 2021		Dezembro de 2020	
Empréstimo com Consignação em Folha »	301,2 milhões	54,5%	314,7 milhões	58,4%	324,5 milhões	62,2%	229,9 milhões	59,1%
Empréstimo sem Consignação em Folha »	68,6 milhões	12,4%	63,9 milhões	11,9%	71,5 milhões	13,7%	70,8 milhões	18,2%
Veículos »	3,0 milhões	0,5%	2,3 milhões	0,4%	2,2 milhões	0,4%	2,4 milhões	0,6%
Rural e Agroindustrial »	160,5 milhões	29,0%	138,1 milhões	25,6%	106,5 milhões	20,4%	75,7 milhões	19,4%
Outros Créditos »	19,3 milhões	3,5%	19,6 milhões	3,6%	16,7 milhões	3,2%	10,5 milhões	2,7%

3.2 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO DO PROBLEMA

Crédito Rural – Agronegócios: operacionalização à liberação a centralização dos processos; fluxos dos processos; duplo controle; hoje possuem 5 fases até análise final, tempo do gerente escasso para analisar toda a documentação e subir a operação

As cooperativas, embora apresentem grande crescimento desde o ano de 20215 com o projeto de expansão, ainda possuem penetração em estados de grande importância, como São Paulo e cidades de seu interior, devido a diversidade de culturas em agronegócios. Ao sofrer o processo de crescimento exponencial, não levou em consideração neste primeiro momento, o planejamento de suas carteiras comerciais de crédito adequando as necessidades as regiões de atuação, não sendo suficiente somente expandir, no caso capilaridade, mas, faz-se necessário o desenvolvimento e adequação de processos e sistemas operacionais e contratação de operações de agronegócios.

A metodologia utilizada foi de observação e analítico de informações levantadas por pesquisas. A relação de ausência de: planejamento; integração de modelos personalizados; acompanhamento; tem prejudicado as contratações de operações de agronegócios e a fidelização do cooperado.

Ao competir com os bancos de varejo, remete à necessidade de mão de obra qualificada em operações de agronegócios (técnicos em agro e especialistas financeiros de crédito em agro nas cooperativas), visto a ausência de tecnologias e grande necessidade de otimizar retorno perante os cooperados, que dependem de um fato muito importante: tempo x produção.

Primeira etapa, foi a coleta de informações junto ao Banco Central, posteriormente a observação do volume de crescimento de suas carteiras e os obstáculos que impedem novas ações de melhoria e evolução.

Para tanto, mensuramos ações necessárias:

- Planejamento racional de pontos de atendimentos, com melhores localizações geográficas;
- Programa de profissionalização do quadro de colaboradores ao que tange análise de crédito;
- Adoção de tecnologia para evitar fraudes em documentos (garantias e cooperados);
- Um modelo de checklist único para o fluxo de análise de crédito de agronegócios;
- Unificação da comunicação com todo o quadro, independente da região de atuação;
- Normativos de fácil acesso e compreensão com atualização constante;

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL - AVANÇO COOPERATIVO

4.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Visando a melhoria do processo de concessão de crédito, propomos a implementação de mudanças organizacionais. Será estabelecida uma equipe multidisciplinar, composta por profissionais das áreas comercial voltada para as operações de agro, equipe jurídica e de análise de riscos rurais. Além disso, sugerimos a criação de um comitê de crédito rural responsável por revisar e aprovar as propostas, aumentando a eficiência e a segurança nas decisões deste nicho.

Essas mudanças organizacionais são de extrema necessidade para a mudança do patamar das entregas das operações de agronegócios, garantindo a satisfação e fidelização do cooperado, assim proporcionando redução de custos para a cooperativa com retrabalho ou mesmo o envolvimento de diversos níveis que não estão voltado para este nicho dentro da cooperativa.

De acordo com o planejamento estratégico da cooperativa, sua área de crédito e diretor comercial; riscos e operações aliados com o comitê executivo e presidência, uma vez apresentada as propostas e aprovadas em Comitê Executivo, possamos seguir com a implementação dos processos e equipe destinada a este fim dentro do ano safra e demais condições de cada localidade e agenda de eventos.

Cada vez mais fala-se em fazer mais com menos, porem cabe salientar que o processo de operações de agronegócios, envolvem várias camadas de processos e pessoas que encarece a operação com spread reduzido, visto recursos de repasse, porem quanto observada a questão de fidelização do cooperado, este resultado muda em patamares substanciais com índices de penetração de produtos e serviços e resultados a todos quer sejam com as sobras de resultados, quanto no atendimento as necessidades pontuais de operação de agro.

4.2 PROCEDIMENTOS

Os investimentos iniciais serão compensados pela redução de custos operacionais a longo prazo. A análise de retorno sobre investimento (ROI) estimada de acordo com budget a ser definido pela cooperativa.

Neste sentido, haverá sete etapas listadas abaixo, utilizando o próprio recurso e sistema interno de análise. O plano de implantação ocorrerá gradualmente, através de sete pilares:

1. Treinamento da equipe;
2. Revisão e simplificação dos procedimentos;
3. Criação do comitê de crédito;
4. Implementação do checklist padronizado;
5. Automação de processos;
6. Testes pilotos;
7. Ampliação da implementação.

4.3 RECURSOS

4.3.1 RECURSOS HUMANOS

Será necessário treinamento para a equipe existente, além da contratação de especialistas em análise de dados e técnicos para a implementação das soluções tecnológicas.

4.3.2 RECURSOS FINANCEIROS

O investimento inicial previsto é destinado à capacitação da equipe, aquisição de tecnologias e ajustes estruturais, com budget a ser definido pela cooperativa.

4.3.3 RECURSOS MATERIAIS E INSTALAÇÕES

A implementação de novas ferramentas tecnológicas exigirá equipamentos atualizados. Espaços de trabalho colaborativos serão adaptados para facilitar a comunicação entre as equipes.

4.4 VIABILIDADE ECONOMICO FINANCEIRA

Antecipamos uma redução significativa no tempo de análise, resultando em maior satisfação dos cooperados. A eficiência aprimorada também contribuirá para a captação de novos clientes e o aumento da receita de curto prazo, tendo em vista a possibilidade de incremento de resultados com incremento das linhas de crédito.

4.4.1 PREVISÃO DE RECEITAS/BENEFICIOS

Antecipamos uma redução significativa no tempo de análise, resultando em maior satisfação dos cooperados. A eficiência aprimorada também contribuirá para a captação de novos clientes e o aumento da receita de curto prazo, tendo em vista a possibilidade de incremento de resultados com incremento das linhas de crédito

4.4.2 INVESTIMENTOS CUSTOS

Os investimentos iniciais serão compensados pela redução de custos operacionais a longo prazo. A análise de retorno sobre investimento (ROI) estimada de acordo com budget a ser definido pela cooperativa.

4.5 RESULTADOS ESPERADOS

Esperamos reduzir o tempo médio de concessão de crédito em 50% no curto prazo, além disso, sempre aumentaremos a taxa de aprovação superior a 80% das propostas analisadas, evitando o retrabalho o custo operacional. Esses indicadores serão monitorados mensalmente para garantir o sucesso contínuo da implementação.

O aumento na tomada de crédito rural, auxilia o crescimento do setor de produção, bem como a lucratividade da atividade. O desenvolvimento rural de forma sustentada, aumenta a capacidade produtiva e cria a abertura de novas oportunidades de emprego e renda, assim como o fomento ao aprimoramento profissional do agricultor familiar, proporcionando-lhe novos padrões tecnológicos e gerenciais. A promoção da oferta de crédito e sua agilidade na concessão trazem a marca Sicoob grande vantagem competitiva no incremento da carteira e adoção de melhores práticas: resultado financeiro e difusão de conhecimento para os produtores atendidos.

4.6 METAS E INDICADORES QUANTITATIVOS

Esperamos reduzir o tempo médio de concessão de crédito em 50% no curto prazo, além disso, sempre aumentaremos a taxa de aprovação superior a 80% das propostas analisadas, evitando o retrabalho o custo operacional. Esses indicadores serão monitorados mensalmente para garantir o sucesso contínuo da implementação.

4.7 RISCOS E MEDIDAS PREVENTIVAS CORRETIVAS

4.7.1 RISCOS ESPERADOS

- Resistência à mudança por parte da equipe;
- Problemas na integração das ferramentas tecnológicas;
- Possíveis falhas nos testes dos pilotos.

4.7.2 MEDIDAS PREVENTIVAS CORRETIVAS

- Implementação de um programa de gestão de mudanças;
- Contratação de suporte técnico especializado para integração das ferramentas;
- Plano de contingência para correção rápida de falhas durante os testes dos pilotos.

Esta proposta visa não apenas atualizar o processo de concessão de crédito, mas também fortalecer a posição competitiva da cooperativa financeira. A implementação de cuidados e monitoramento constante garante o sucesso dessa transformação, beneficiando tanto a instituição quanto seus cooperados.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo central analisar e propor melhorias nos processos de concessão de crédito rural na Cooperativa de Crédito Sicoob Ouro Verde. Ao percorrer as etapas que envolvem desde a solicitação até a liberação dos recursos na conta do cooperado, concorda-se com a necessidade de reestruturações para aprimorar a eficiência operacional e promover a satisfação dos cooperados.

A análise do referencial teórico permitiu compreender a importância da padronização e automação nos processos de concessão de crédito, conforme destacado por autores como Blatt (1999) e Pereira (2000). A falta de um checklist e a ausência de um fluxo padronizado foram identificadas como causas potenciais de retrabalho e lentidão no processo, impactando a agilidade e eficácia da cooperativa.

A Cooperativa de Crédito Sicoob Ouro Verde, parte integrante do robusto sistema Sicoob, representa um importante ator no cenário financeiro, atendendo a mais de 90.000 cooperados em 27 municípios. No entanto, o rápido crescimento e a expansão exigiram uma revisão estratégica dos processos, evidenciando a importância de um planejamento racional de pontos de atendimento, profissionalização da análise de crédito e adoção de tecnologias para otimizar os retornos.

O diagnóstico da situação-problema revelou desafios significativos, como a falta de planejamento estratégico das carteiras comerciais e a necessidade de qualificação da mão de obra. Diante disso, as propostas apresentadas visam não apenas solucionar os problemas identificados, mas também preparar uma cooperativa para enfrentar os desafios futuros de forma sustentável.

A conclusão deste estudo aponta para a necessidade imperativa de reestruturação nos processos de concessão de crédito rural na Cooperativa Sicoob Ouro Verde. A implementação de um checklist padronizado, a automação de parte do processo de análise de crédito e a revisão estratégica dos pontos de atendimento são medidas cruciais para alcançar maior eficiência operacional.

Além disso, a profissionalização da análise de crédito, aliada à adoção de tecnologias de prevenção a fraudes, contribuirá não apenas para a agilidade no

processo, mas também para a segurança e confiança dos cooperados. Essas melhorias não apenas atenderão às demandas imediatas, mas também prepararão uma cooperativa para um crescimento contínuo e sustentável.

Em resumo, a proposta de restrição apresentada neste trabalho busca não apenas corresponder às deficiências indicadas, mas também posicionar a Cooperativa Sicoob Ouro Verde como uma referência em eficiência e satisfação do cooperado no cenário cooperativista. A busca constante pela excelência operacional e inovação é essencial para enfrentar os desafios do mercado financeiro e garantir um futuro promissor para a instituição e seus cooperados.

6 FONTES CONSULTADAS

- Buainain, Antônio; González, Maria; Souza Filho, Hildo; Vieira, Adriana, Alternativas de financiamento agropecuário: experiências no Brasil e na América Latina. Brasília, 2007.
- Fiorini, Carlos; Zampar, Antônio, Cooperativismo e Empreendedorismo, São Paulo, 2015.
- BLATT, Adriano. Avaliação de Risco e Decisão de Crédito: Um Enfoque Prático. São Paulo: Nobel, 1999.
- PEREIRA SILVA, José. Gestão e Análise de Risco de Crédito. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/>
- <https://www3.bcb.gov.br/mcr>
- <https://www.bcb.gov.br>

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Beatriz Lorena de Assis et al. LINHAS DE CRÉDITO RURAL. LINHAS DE CRÉDITO RURAL, 2019.

BLATT, Maria Lourdes Ohira; SCHOFFEN, Noêmia Prado; SCHMIDT, Luciana. Profissional da informação no limiar do século XXI: enfoque nos periódicos brasileiros em biblioteconomia e ciência da informação (1995/2002). Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, n. 17, p. 38-58, 2004.

BORTOLOZZO, Sérgio. Desrespeito ao manual de crédito rural. AgroANALYSIS, v. 41, n. 5, p. 51-51, 2021.

DE ARAÚJO, Walkíria Toledo et al. Meta-análise das dissertações do curso de mestrado ciência da informação da UFPB: 1990-1999. Informação & Sociedade, v. 10, n. 1, 2000.

DE JESUS, Vanessa Martins et al. Análise e concessão de crédito para pequenas e médias empresas. Estudo de caso: empresa do setor de pescados. Jovens Pesquisadores-Mackenzie, v. 8, n. 2, 2012.

FRANCISCO, José Roberto de Souza; AMARAL, Hudson Fernandes; BERTUCCI, Luiz Alberto. Risco de crédito em cooperativas: uma análise com base no perfil do cooperado. Sociedade, contabilidade e gestão, v. 7, n. 2, 2013.

MENDES, CÁSSIA ISABEL COSTA; BUAINAIN, ANTONIO MÁRCIO; FASIABEN, M. Acesso ao computador e à internet na agricultura brasileira: uma análise a partir do Censo Agropecuário.

OCNER FILHO, Vagner. O papel do crédito rural frente ao crescimento econômico do Brasil. Pensamento & Realidade, v. 32, n. 1, p. 16-16, 2017.

PEREIRA, Talita Siemann Santos et al. Estudo dos efeitos adversos e do efeito protetor da vacina contra influenza em idosos vacinados pela rede pública no município de Tubarão, Estado de Santa Catarina. Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical, v. 44, p. 48-52, 2011.

PERERA, LUIZ CARLOS JACOB. Concessão e Análise de Crédito para Pequenas e Médias Empresas: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Pescados.

PULCINE, Paola Ronconi; SANTOS, V. S.; OLIVEIRA, EAAQ. O papel do crédito consignado brasileiro para aposentados e pensionistas. ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, v. 12, 2010.