

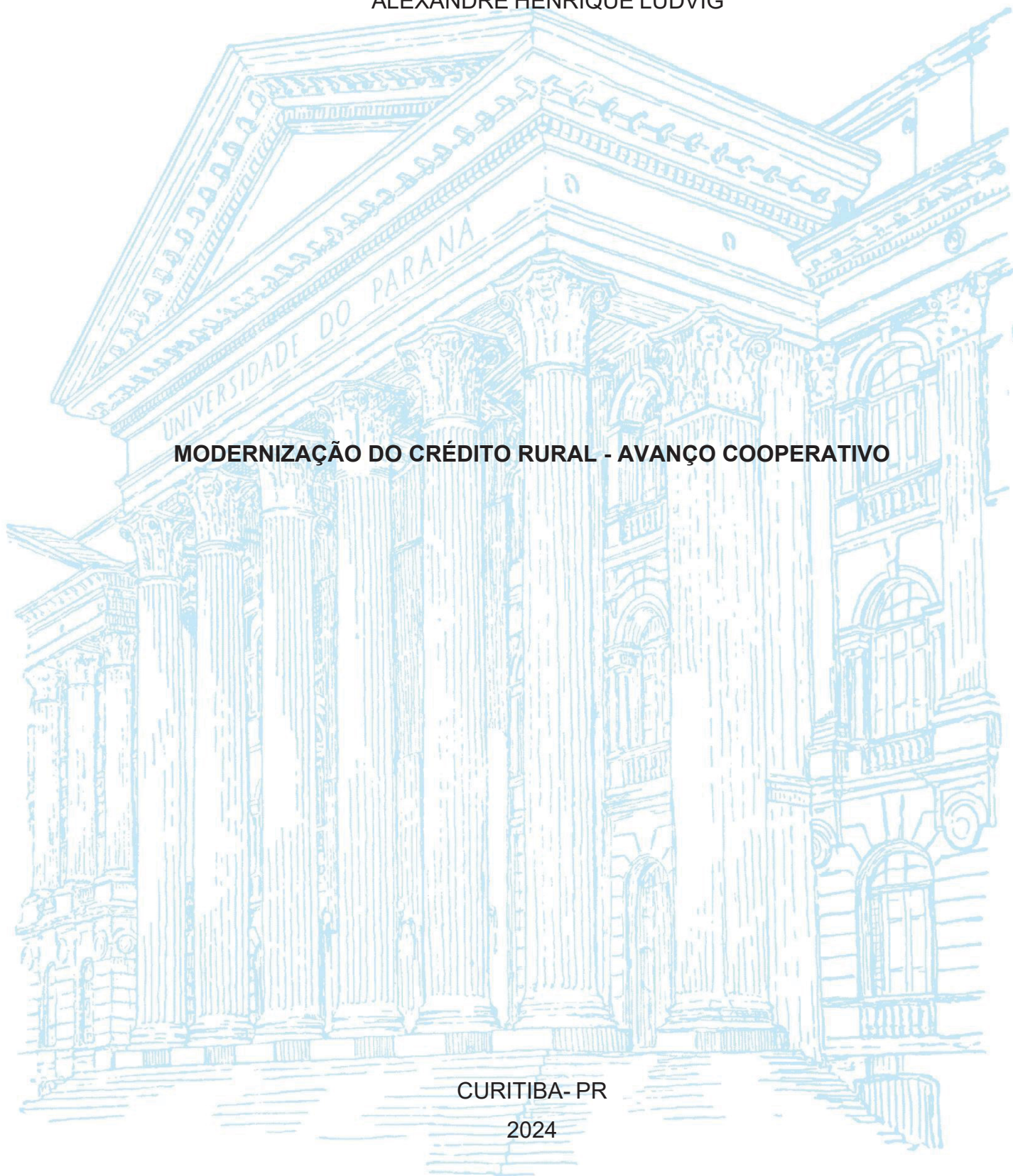
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDRE HENRIQUE LUDVIG

MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL - AVANÇO COOPERATIVO

CURITIBA- PR

2024



ALEXANDRE HENRIQUE LUDVIG

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, Universidade Federal do Paraná.

Orientador Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA - PR

2024

RESUMO.

No Estudo feito visamos melhorar o Processo da Concessão do Crédito Rural dentro da cooperativa de crédito Sicoob Ouro Verde, pegando todo o processo desde a abertura do cadastro até a Liberação. A análise verificou morosidade muita burocracia como alguns outros obstáculos.

Para reduzir esses problemas, foram propostas mudanças organizacionais e processuais, incluindo a implementação de um Checklist abrangente, modernização da análise de crédito, uso de ferramentas tecnológicas e transparência no processo. O objetivo do trabalho é aumentar a agilidade interna e a satisfação dos cooperados. Além de gerar uma redução nos custos operacionais, fidelizar ainda mais os cooperados e melhorar a eficiência, tornando-se uma referência em operações no agronegócio.

A metodologia envolve a coleta de dados primários e secundários, análise qualitativa e quantitativa dos processos atuais e proposição de melhorias com base em práticas de mercado e tecnologias emergentes.

Implementando as mudanças sugeridas permitirá que o Sicoob Ouro Verde se adapte melhor às necessidades dos cooperados e as demandas do mercado, proporcionando mais confiança e agilidade.

Palavras Chaves: Crédito Rural, Agilidade, Cooperativa.

ABSTRACT.

In the study we aimed to improve the Rural Credit Granting Process within the Sicoob Ouro Verde credit union, covering the entire process from the opening of the registration to the release. The analysis found that it was slow, bureaucratic and a number of other obstacles.

To reduce these problems, organizational and procedural changes were proposed, including the implementation of a comprehensive checklist, modernization of credit analysis, use of technological tools and transparency in the process.

The objective of the work is to increase internal agility and member satisfaction. In addition to generating a reduction in operational costs, it also further increases member loyalty and improves efficiency, becoming a reference in agribusiness operations.

The methodology involves the collection of primary and secondary data, qualitative and quantitative analysis of current processes and proposing improvements based on market practices and emerging technologies.

Implementing the suggested changes will allow Sicoob Ouro Verde to better adapt to the needs of its members and market demands, providing greater confidence and agility.

Keywords: Rural Credit, Agility, Cooperative.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL - AVANÇO COOPERATIVO	15
5.CONCLUSÃO.....	19
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda sobre a melhoria e a agilidade nos processos financeiros do crédito rural na cooperativa. Para isso, serão analisados todos os processos organizacionais, ou seja, desde o cadastro do produtor até a liberação do recurso.

Historicamente o crédito rural tem sido o instrumento central da política agrícola para promover a produtividade e o aumento de renda no Brasil (BRASIL, 2014), uma vez que o Produto interno Bruto (PIB) é impulsionado pela agricultura. O Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) foi estabelecido em 1965 com o propósito de fornecer crédito a produtores rurais a juros baixos visando ajudá-los a financiar produção e maquinários agrícolas, bem como custos de operação e comercialização de produtos agropecuários. Há três objetivos principais da política de crédito rural, criada em 1965 que continuam ativos até hoje: (i) acesso ao crédito com taxas de juros abaixo das taxas de mercado; (ii) exigência legal de que os bancos dediquem uma parte de seus depósitos à vista a linhas de crédito rural; e (iii) incentivo a pequenos produtores e agricultores familiares por meio de linhas de crédito direcionadas, como o Programa Nacional para o Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). Essas medidas visam diretamente reduzir a resistência das instituições financeiras em emprestar capital ao setor rural e criar incentivos para que pequenos produtores comecem a tomar crédito (SANTANA; NASCIMENTO, 2012).

O crédito Rural possui diversas regras que devem ser seguidas pelo Manual de Crédito Rural (MCR), porém o processo pode ser melhorado pela cooperativa e ainda assim seguir as regras do MCR.

O agronegócio segundo Cruvinel (2009) é uma das atividades econômicas mais importantes do Brasil por ser um processo que envolve toda uma cadeia de produção, estocagem, industrialização, comercialização de insumos, produtos agrícolas e pecuários. O agronegócio tem como desafio aumentar seu índice de produtividade, levando em consideração aspectos ambientais e sociais. Segundo Jank et al. (2005) o agronegócio brasileiro representa o país de maneira competitiva na produção de *commodities* agroindustriais. Entre os fatores que promovem o desenvolvimento do país, estão a expansão territorial e os investimentos em novas tecnologias, que por sua vez, influenciam nos índices de produtividade.

1.1 DO NEGÓCIO CRÉDITO RURAL, DO IMPORTÂNCIA À SUA FORMALIZAÇÃO

No contexto da dinâmica financeira das cooperativas, examinamos o papel crucial do crédito rural e suas ramificações. Desde a solicitação inicial até a liberação efetiva, o processo revela uma intrincada teia de procedimentos que influenciam diretamente os negócios dos cooperados.

Destacamos a fase crítica da verificação inicial, onde a análise minuciosa do cooperado se torna essencial. Avaliamos sua capacidade financeira, a validade das garantias oferecidas e sua trajetória na cooperativa e no cenário financeiro mais amplo. Essa diligência é vital para mitigar o risco de inadimplência, um dos principais cuidados na concessão de crédito.

Conforme discutido por especialistas como Pereira (2000) e Blatt (1999), o crédito desempenha um papel fundamental na política monetária e está intrinsecamente ligado à confiança entre credor e tomador. O gerenciamento de crédito deve ser proativo na mitigação de riscos.

Nosso objetivo é agilizar o processo de análise sem comprometer a segurança das avaliações. Propomos simplificar os procedimentos e estabelecer um padrão de solicitação por meio de um checklist abrangente para evitar atrasos e devoluções recorrentes.

Este estudo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, busca consolidar conhecimentos para aprimorar as práticas de concessão de crédito cooperativo, com o objetivo de identificar e analisar os processos de crédito rural na cooperativa e propor reestruturações necessárias para maior agilidade interna e satisfação dos cooperados.

1.2 Objetivo Geral Projeto:

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 Justificativas do objetivo:

A 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.

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.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Crédito Rural

Segundo a Embrapa (2023), O Crédito rural define-se como os recursos financeiros destinados ao financiamento de despesas normais dos ciclos produtivos da agropecuária, investimento em bens e serviços, além de despesas nas atividades de comercialização e industrialização da produção. Disponibilizado por entidades de crédito públicas e privadas, pode ser utilizado por produtores rurais, cooperativas e empresas relacionadas ao ramo agropecuário e tem por objetivo principal contribuir com a política de desenvolvimento da produção rural do País. Disponível em: <https://www.embrapa.br> acesso em: 29 agosto de 2023.

Pinto (1981) divide a história do crédito rural brasileiro em três grandes períodos: um primeiro, que vai desde a descoberta do Brasil, atravessando os períodos colonial, imperial e a chamada Primeira República, prolongando-se até 1937; um segundo período que se estende de 1937 até 1965 e, finalmente, um terceiro período que se inicia em 1965 e se estende, para o autor citado, até 1981. Neste trabalho, no entanto, irá se considerar a existência de um quarto período, que se inicia na década de 1990 com a criação dos novos instrumentos de financiamento da atividade agrícola do país

Segundo o Banco Central do Brasil o Crédito rural é uma das atividades econômicas mais importantes do Brasil, ela esta totalmente ligada a elevação do PIB e as demais riquezas do país, além de fortalecer e empregar uma enorme cadeia. Apesar da quantia significativa de crédito associado a sustentabilidade disponível, essas linhas de financiamento enfrentam problemas graves na promoção de práticas sustentáveis, em razão, pelo menos em parte, de sua criação recente e natureza inovadora.

Para uma melhoria deve-se treinar as equipes nos bancos locais para fornecer apoio técnico adequado aos produtores no acesso a linhas de crédito rural para assim com mais conhecimento gerando uma maior agilidade e qualidade no crédito rural, o produtor terá mais ganho em suas finanças e mais rentabilidade no final do ciclo produtivo.

2.2 Recursos do Crédito Rural.

A agricultura responde a esses novos desafios com o intermédio do governo, por meio de políticas públicas destacaram-se três políticas: crédito subsidiado, a extensão rural e a pesquisa agropecuária (Teodoro et al.,2020). A agropecuária brasileira tem papel fundamental na economia do país, é um setor em constante evolução devido aos avanços tecnológicos. Os subsídios de investimentos agrícola e as linhas especiais de crédito possibilitaram um extraordinário crescimento da agricultura com a produção em grandes áreas planas, favorecendo a mecanização do processo produtivo (Anderson et al., 2020).

A disponibilidade de recursos com a finalidade de financiamento da agricultura e da pecuária é de suma importância para o desenvolvimento de novas técnicas de cultivo e para ampliação da produtividade, pois, como já mencionado, estamos em um País com enorme vocação para o agronegócio e que a cada dia torna-se mais eficiente e produtivo. Dessa forma, o crédito rural reveste-se em verdadeiro instituto jurídico de direito agrário destinado a financiar a atividade rural.

Como podemos observar foram estabelecidas fontes de recursos internas e externas, sendo as internas provenientes de dotações e fundos do Tesouro Nacional e de programas governamentais destinados a política agrícola. Nas fontes internas também estão incluídos os recursos obrigatórios das exigibilidades provenientes dos depósitos à vista dos bancos privados e sociedades de crédito, investimento e financiamentos.

2.3 Enquadramentos de Produtores Rurais.

O Conselho Monetário Nacional (CMN), com o objetivo de oferecer aos produtores rurais no ano agrícola 2023/2024 condições favorecidas para a realização dos financiamentos rurais necessários à condução das suas atividades, aprovou vários ajustes nas normas codificadas no Manual de Crédito Rural (MCR) referentes às operações de crédito rural de custeio, investimento, industrialização e comercialização a serem contratadas a partir de 3 julho de 2023: Ficando a seguintes regras para pequenos produtores, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) precisa ter renda bruta anual de no máximo R\$ 500.000,00 e necessita ter a Declaração de aptidão ao Pronaf (DAP), Segunda Linha é o Médio Produtor que é enquadrado no Programa Nacional de Apoio ao Médio

Produtor, tendo uma receita bruta anual no máximo de R\$ 3.000.000,00 e Por fim os Demais Produtores com renda bruta anual Superior a R\$ 3.000.000,00. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda> acesso em: 29 agosto de 2023.

Fontes Sugeridas:

<https://www3.bcb.gov.br/mcr>

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3.545, de 29 de fevereiro de 2008. Altera o MCR 2-1 para estabelecer exigência de documentação comprobatória de regularidade ambiental e outras condicionantes, para fins de financiamento agropecuário no Bioma Amazônia. Disponível em: . Acesso em: 4 nov. 2015.

TEODORO, V. B. et al. Desenvolvimento sustentável e energia renovável: Um estudo sobre o uso do biodigestor como fonte alternativa e econômica para o pequeno produtor. Tupã: ANAP, 2020

PINTO, L. C. G. Notas sobre a política de crédito rural. Campinas: Unicamp, 1981.

SANTANA, C. A. M.; NASCIMENTO, J. R. Public policies and agricultural investment in Brazil: final report. Brasília: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2012.)

STABILE, M. C. C.; AZEVEDO, A.; NEPSTAD, D. Brazil's "LowCarbon Agriculture Program": barriers to implementation. Brasília: Amazon Environmental Research Institute, 2012

ANDERSON, C. G. et al. A modernização da agricultura e o caso brasileiro. Tupã: ANAP, 2020.

BARROS. Wellington Pacheco de. Os contratos e os títulos de crédito rural. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2000. 256 p.

http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/rural.

https://www.gov.br/fazenda/pt-br/canais_atendimento/imprensa/notas-a-imprensa/2023/junho/cmna-prova-ajustes-no-manual-de-credito-rural-para-a-safra-2023-2024

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 havia 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, deverá 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 todo o segmento. No âmbito de atendimento empresarial há soluções de aquisição, antecipação de recebíveis, cobrança bancária e rede Cabal benefícios.

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 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

4.1.1 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:

Treinamento da equipe;
Revisão e simplificação dos procedimentos;
Criação do comitê de crédito;
Implementação do *checklist* padronizado;
Automação de processos;
Testes pilotos;
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* à 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

PROCEDIMENTO REALIZADO	CUSTO	RESULTADO A SER ALCANÇADO
Treinamento da equipe	Será ministrado por colaboradores do proprio Sicoob com experiencia na área, nao tem custo adicional.	Mais conhecimento e acertividade nos processos, evitando retrabalhos e atrasos.
Revisão e Simplificação dos Processos	Será ministrado por uma equipe interna de colaboradores do proprio Sicoob com experiencia na área, sem gerar custos adicionais.	Redução do tempo gasto desde o cadastro até as liberações para o cooperado
Criação do comitê de crédito Rural	Serão delegados pessoas capacitadas do Credito Rural para formarem um comite especifico do Credito Rural. Sem Custos Adicionais	Redução no tempo de analise Tecnica na proposta.
Implementação do checklist padronizado;	Implementado Pelo Supervisora de Credito Rural	Evitando erro e esquecimento de documentos no dossie da proposta
Automação de processos;	Ajustes com a aquipe de T.I, utilizando ferramentas já disponiveis na cooperativa, sem custos adicionais	Fazer com que o sistema nos ajude com operações que seja renovações, não precisando iniciar do 0 como uma operação nova
Testes pilotos;	Será implantado em algumas agencias com gerente agro para testes	Verificando se precisa de mais alguma melhoria e se os objetivos foram alcançado
Ampliação da implementação.	Após os testes com os gerentes agro das agencia piloto, será implantado em todas as agencias que possuem agro	Implantação em todas as agencias que trabalham com o Agro.
Podemos Verificar que todas as praticas adotadas serão com equipe e ferramentas que já possuímos, sendo assim não teremos custo adicinal em valor e somente em tempo de coolaboradores que preisaram auxiliar nos processos de melhoria, tendo uma viabilidade na proposta.		

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 à 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.

O diagnostico nos mostrou que com o crescimento da cooperativa, abrindo mais agencias e contratando mais gerentes agro, trouxe diversos desafios, dentre eles a morosidade nas análises das propostas, e bastante erros ao subir ao subir as proposta, sendo assim com a padronização dos processos e de um Check List deverá reduzir esses erros e profissionalização na análise de crédito e a carência de tecnologias para otimização dos processos foram apontados como elementos cruciais para uma reestruturação eficaz.

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. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pereira, J. (2000). Gestão e Análise de Risco de Crédito. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

Blatt, A. (1999). Avaliação de Risco e Decisão de Crédito: Um Enfoque Prático. São Paulo: Nobel.

Buainain, A.; González, M.; Souza Filho, H.; Vieira, A. (2007). *Alternativas de Financiamento Agropecuário: Experiências no Brasil e na América Latina. Brasília.

Fiorini, C.; Zampar, A. (2015). Cooperativismo e Empreendedorismo. São Paulo.

<https://www.gov.br/fazenda>

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3.545, de 29 de fevereiro de 2008

SANTANA, C. A. M.; NASCIMENTO, J. R. Public policies and agricultural investment in Brazil: final report. Brasília: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2012.)

STABILE, M. C. C.; AZEVEDO, A.; NEPSTAD, D. Brazil's "LowCarbon Agriculture Program": barriers to implementation. Brasília: Amazon Environmental Research Institute, 2012

BARROS. Wellington Pacheco de. Os contratos e os títulos de crédito rural. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2000. 256 p.

http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/rural.

https://www.gov.br/fazenda/pt-br/canais_atendimento/imprensa/notas-a-imprensa/2023/junho/cmn-aprova-ajustes-no-manual-de-credito-rural-para-a-safra-2023-2024