

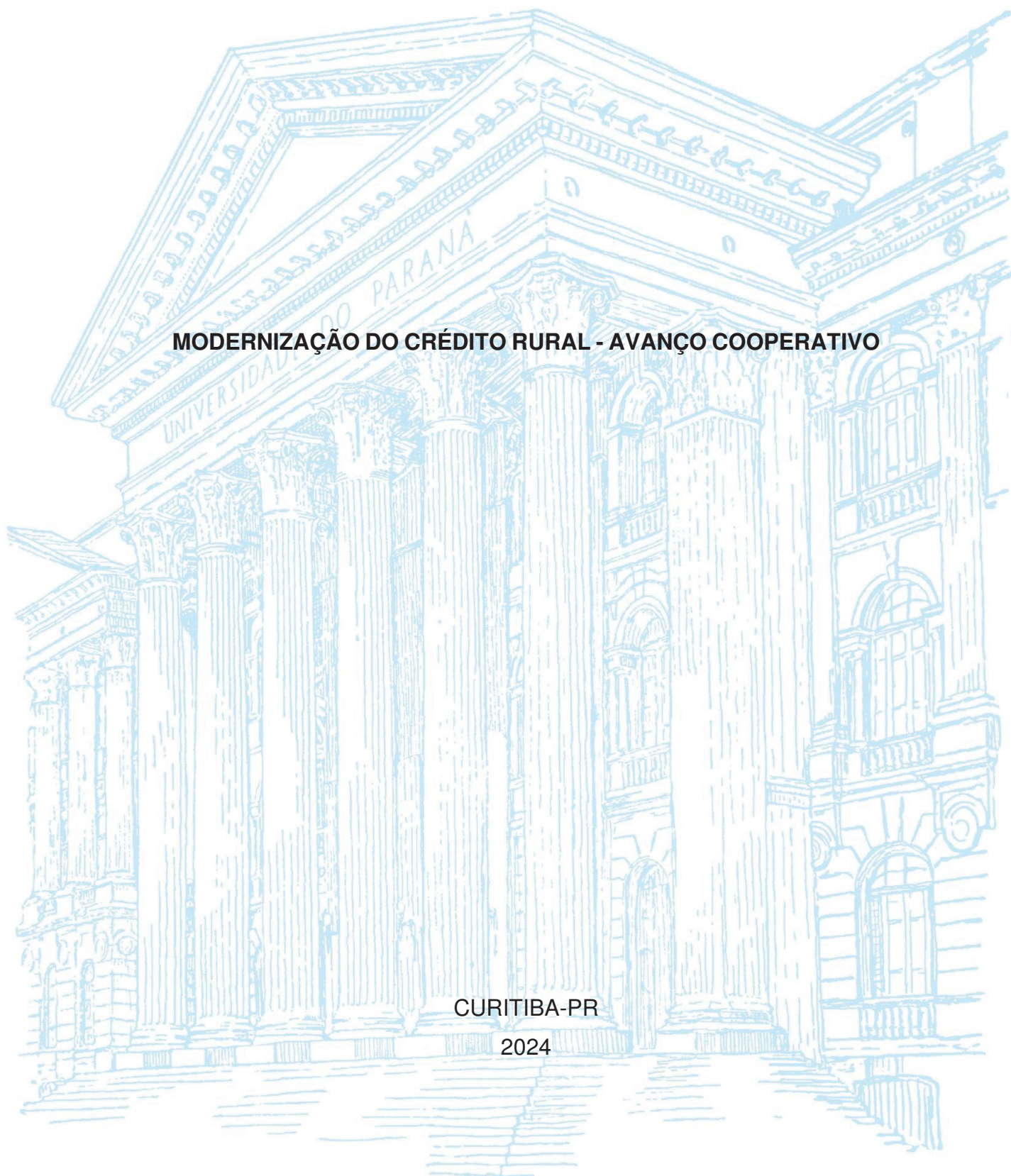
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARLOS HENRIQUE MOMBACH

MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL - AVANÇO COOPERATIVO

CURITIBA-PR

2024



MARLOS HENRIQUE MOMBACH

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 Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Neste estudo visa aprimorar o processo de concessão de crédito rural na Cooperativa de Crédito Sicoob Ouro Verde, desde a solicitação até a liberação. A análise inicial identificou morosidade e burocracia como obstáculos significativos. Para mitigar 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 geral é propor reestruturações para aumentar a agilidade interna e a satisfação dos cooperados, incluindo a adoção de um checklist padronizado, modernização dos processos, automação de análises e criação de um sistema de acompanhamento transparente. A reestruturação visa não só agilizar o processo, mas também reduzir custos operacionais, fidelizar cooperados e melhorar a eficiência, tornando a cooperativa referência em operações de agronegócios. O estudo se baseia em conceitos de cooperativismo e crédito rural, destacando a importância da análise rigorosa de crédito para mitigar riscos financeiros e garantir a sustentabilidade da cooperativa. 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. Os resultados esperados incluem a redução do tempo de processamento de crédito, maior satisfação dos cooperados, aumento na eficiência operacional e fortalecimento da imagem da cooperativa no setor. A implementação das mudanças sugeridas permitirá que a Sicoob Ouro Verde se adapte melhor às necessidades dos cooperados e às demandas do mercado, proporcionando um serviço mais ágil, eficiente e confiável.

Palavras-chave: Crédito Rural; Cooperativa; Eficiência.

ABSTRACT

This study aims to improve the process of granting rural credit at the Sicoob Ouro Verde Credit Cooperative, from application to release. The initial analysis identified slowness and bureaucracy as significant obstacles. To mitigate 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 overall objective is to propose restructuring to increase internal agility and member satisfaction, including the adoption of a standardized checklist, modernization of processes, automation of analyses and the creation of a transparent follow-up system. The restructuring aims not only to streamline the process, but also to reduce operating costs, build member loyalty and improve efficiency, making the cooperative a benchmark in agribusiness operations. The study is based on concepts of cooperativism and rural credit, highlighting the importance of rigorous credit analysis to mitigate financial risks and ensure the cooperative's sustainability. The methodology involves collecting primary and secondary data, qualitative and quantitative analysis of current processes and proposing improvements based on market practices and emerging technologies. The expected results include a reduction in credit processing times, greater member satisfaction, an increase in operational efficiency and a strengthening of the cooperative's image in the sector. The implementation of the suggested changes will allow Sicoob Ouro Verde to better adapt to the needs of its members and the demands of the market, providing a more agile, efficient and reliable service .

Keywords: Rural Credit; Cooperative; Efficiency.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Apresentação/Problemática	7
1.2 Objetivo Geral do trabalho	8
1.3 Justificativas do objetivo.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Cooperativa de Crédito	10
2.2 Crédito Rural.....	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.....	12
3.1 Descrição geral da cooperativa	12
3.2 Diagnóstico da situação-problema.....	15
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA MODERNIZAÇÃO DO CRÉDITO RURAL - AVANÇO COOPERATIVO	16
4.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	16
4.2 PROCEDIMENTOS.....	17
4.3 RECURSOS	17
4.3.1 RECURSOS PARA AMPLIAÇÃO	17
4.3.2 RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	17
4.3.3 RECURSOS HUMANOS.....	18
4.3.4 RECURSOS FINANCEIROS	18
4.3.5 RECURSOS MATERIAIS E INSTALAÇÕES	18
4.4 – VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA	18
4.4.1 PREVISÃO DE RECEITAS/BENEFÍCIOS	19

4.4.2 INVESTIMENTOS CUSTOS	19
4.5 RESULTADOS ESPERADOS	19
4.6 METAS E INDICADORES QUANTITATIVOS	20
4.7 RISCOS E MEDIDAS PREVENTIVAS CORRETIVAS	20
4.7.1 RISCOS ESPERADOS	20
4.7.2 MEDIDAS PREVENTIVAS CORRETIVAS	20
5. CONCLUSÃO	21
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1. INTRODUÇÃO

Com o intuito de melhorar o processo de concessão de crédito rural dentro da Cooperativa de Crédito, iremos abordar o atual cenário e sua estrutura, explanando desde o início de uma solicitação de crédito, por parte do cooperado, do cadastro e análise, até a liberação do crédito para o produtor rural.

Para Fiorini e Zampar (2015), Cooperativa de Crédito é uma Sociedade ou empresa constituída por membros de determinado grupo econômico ou social, democraticamente gerido e que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica ou não, desde que satisfaça plenamente ou parte das necessidades comuns.

Atualmente os produtores rurais possuem disponíveis várias linhas de crédito rural, os quais podem ter acesso através da Cooperativa de Crédito, no entanto, a Cooperativa precisa seguir as normas do Manual do Crédito Rural (MCR), o qual são normativos criados pelo Banco Central do Brasil que regulamentam a concessão do crédito rural.

Mediante a este estudo, iremos analisar e buscar reestruturar o processo de concessão de crédito rural dentro da Cooperativa, apresentando uma melhoria e maior agilidade com a liberação do crédito, buscando uma maior satisfação no atendimento do cooperado.

1.1 Apresentação/Problemática

Exploramos a dinâmica do crédito rural na cooperativa, desde a solicitação até a liberação. Abordaremos especificamente a morosidade e burocracia deste processo, destacando sua importância para os negócios.

O crédito abrange diversas finalidades, desde capitais de giro a empréstimos pessoais, revelando a complexidade interna da cooperativa. Nosso foco reside na identificação de obstáculos e na proposição de melhorias.

Destacamos a fase inicial de verificação, onde avaliamos a capacidade de pagamento do cooperado, as garantias apresentadas e sua trajetória na cooperativa e no cenário financeiro global. Este rigor visa mitigar riscos de inadimplência, essenciais na concessão de crédito.

Conforme destacado por Pereira (2000) e Blatt (1999), o crédito é um instrumento de política monetária e está intrinsecamente ligado à confiança entre credor e tomador, exigindo um gerenciamento proativo para mitigar riscos.

Nosso objetivo é acelerar a análise e a liberação do crédito, mantendo a segurança nas avaliações. Propomos simplificar as etapas, estabelecendo um padrão de solicitação por meio de um checklist abrangente, visando evitar devoluções e atrasos recorrentes.

Este estudo, baseado em pesquisa bibliográfica, busca consolidar conhecimentos para aprimorar práticas e eficiência no processo de concessão de crédito cooperativo, visando a satisfação do cooperado e o desenvolvimento dos negócios.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

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

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, tornando 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 do agronegócio 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 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

Com o intuito do melhoramento do processo de crédito rural na Cooperativa, houve a necessidade de obtermos um conhecimento maior sobre os conceitos, os quais irão nos auxiliar para diagnosticar uma melhor solução e reestruturação dos processos, buscando assim, maior agilidade e satisfação do cooperado.

Diante a esta problemática em estudo, iremos abordar o conceito da Cooperativa de Crédito, e trazer algumas das características envolvidas no processo do crédito rural, como por exemplo, o enquadramento dos produtores rurais diante as linhas de crédito, assim como, a análise do cooperado diante a operação e sua capacidade, abordando ainda, o fluxo desse crédito diante do seu processo dentro da Cooperativa de Crédito.

2.1 Cooperativa de Crédito

Cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária (BACEN, 2023).

2.2 Crédito Rural

Segundo Buainain e González (2007), em termos técnicos, é importante considerar que o crédito deve ser suficiente para auxiliar na montagem de sistemas produtivos capazes de viabilizar a geração de renda monetária. Nesse sentido, os recursos de crédito rural possuem três finalidades ou linhas de financiamento: investimento, capital de giro ou custeio e comercialização. O crédito destinado à realização de investimentos permite a criação/expansão/manutenção da própria capacidade de produção. Já o crédito destinado ao capital de giro atende às necessidades de recursos para sustentar gastos monetários incorridos durante o processo de produção. O crédito de comercialização é geralmente destinado à sustentação de estoques e opera como instrumento da política de preços e comercialização. Os programas de crédito especial destinados a pequenos agricultores têm priorizado, em sua maioria, as necessidades de recursos para

custeio, deixando, em segundo plano, as necessidades de recursos para investimento e apoio à comercialização.

O crédito rural é o financiamento destinado ao segmento rural. Os produtores rurais utilizam os recursos concedidos pelas instituições financeiras nessa linha de crédito de diversas maneiras na sua propriedade. Por exemplo, podem investir em novos equipamentos e animais ou custear matéria prima para o cultivo. Podem ainda utilizar esses recursos para comercializar e industrializar a produção. São as chamadas finalidades do crédito rural (BACEN, 2023).

2.3 Enquadramento do Produtor Rural

Dentro das linhas do crédito rural, existem programas específicos para cada produtor rural, os quais se subdividem como pequeno, médio e grande produtor. Esse enquadramento é definido pela renda bruta anual, onde o pequeno produtor possui renda de até R\$ 500 mil anual, e o médio até R\$ 3 milhões, já o grande produtor, se classifica o que possui renda superior a R\$ 3 milhões.

Além do enquadramento do produtor rural, os recursos disponibilizados possuem taxas diferenciadas, com subsídios maiores para pequenos produtores, beneficiando mais a agricultura familiar, no seu desenvolvimento e incentivo de novas tecnologias.

2.4 Análise do Crédito Rural

Para a concessão do crédito rural sempre é analisado o risco do cooperado, onde é verificado a pontuação do score, histórico de pontualidade dos financiamentos anteriores, sua capacidade de pagamento e seu fluxo financeiro e, diante das informações analisadas e de acordo com as diretrizes internas, é apontado a necessidade de uma garantia real ou não. Após analisados as informações do cooperado, ele tem a ciência da aprovação ou a recusa do crédito.

Segundo Sebben (2020), a análise de crédito é um processo organizado de coleta e análise de informações cadastrais, com critérios definidos em políticas de crédito, para descobrir os pontos positivos e negativos do cliente, sua idoneidade e capacidade de pagamentos, visando à aprovação do crédito solicitado ou apoiar o julgamento por alçadas operacionais superiores.

2.5 Fluxo do Crédito Rural

Diante da necessidade do crédito ao produtor, através de um orçamento é elaborado o projeto ao cooperado, onde ele envia todas as informações a Cooperativa, e se faz a análise inicial da documentação. Após a análise e feito o cadastro e a implantação do limite, inicia-se o processo da análise do crédito, onde é verificado se o projeto está de acordo com as normas do MCR, assim como o risco do cooperado, elevando a operação para análise dos comitês superiores, estando favoráveis, é aprovado o crédito ao produtor e elaborado a cédula de crédito rural para assinatura de ambos os envolvidos.

De acordo com Sebben (2020), a correta análise de crédito também inclui análises internas para identificar a situação financeira de uma empresa credora, o fluxo de caixa dos recebimentos, a política de minimização de perdas, e também a utilização da capacidade de produção e vendas de estoque bem como a capacidade de obtenção de receitas e lucros.

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 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 (**TABELA 1**).

Para uma maior 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 3 singulares em sua gestão.

Hoje mantém atualmente 14 entidades e 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 (**TABELA 2**).

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, como também aplicações em LCA e LCI, conforme lastro. Há cartões de crédito e débito, assim como um app que atende de forma completa ambos os segmentos. Mantém produtos de seguridade, seja seguro de vida e empresarial e planejamento financeiro, como consórcios de todo o segmento. No âmbito de atendimento empresarial há soluções de aquirencia, 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 (**TABELA 3**).

TABELA 1 - 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

TABELA 2- 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

TABELA 3 - 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%

Fonte: Banco Central – Sistema IF data, 2023

3.2 Diagnóstico da situação-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 2015 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 PARA AMPLIAÇÃO

Contratação de profissionais para treinamentos
Treinamento da equipe de atendimento.

4.3.2 RECURSOS PARA MANUTENÇÃO

Encontro de treinamentos periódicos.

4.3.3 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.

4.3.4 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.

4.3.5 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 ECONÔMICO FINANCEIRA

PROCEDIMENTO REALIZADO	CUSTO	RESULTADO A SER ALCANÇADO
Treinamento da equipe	Será ministrado por colaboradores do próprio Sicoob com experiência na área, não tem custo adicional.	Mais conhecimento e acurácia nos processos, evitando retrabalhos e atrasos.
Revisão e Simplificação dos Processos	Será ministrado por uma equipe interna de colaboradores do próprio Sicoob com experiência 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 delegadas pessoas capacitadas do Crédito Rural para formarem um comitê específico do Crédito Rural. Sem Custos Adicionais	Redução no tempo de análise Técnica na proposta.
Implementação do checklist padronizado;	Implementado Pelo Supervisor de Crédito Rural	Evitando erro e esquecimento de documentos no dossiê da proposta
Automação de processos;	Ajustes com a equipe de T.I., utilizando ferramentas já disponíveis na cooperativa, sem custos adicionais	Fazer com que o sistema nos ajude com operações que sejam renovações, não precisando iniciar do 0 como uma operação nova
Testes pilotos;	Será implantado em algumas agências com gerente agro para testes	Verificando se precisa de mais alguma melhoria e se os objetivos foram alcançados
Ampliação da implementação.	Após os testes com os gerentes agro das agências piloto, será implantado em todas as agências que possuem agro	Implantação em todas as agências que trabalham com o Agro.

Podemos verificar que todas as práticas adotadas serão com equipe e ferramentas que já possuímos, sendo assim não teremos custo adicional em valor e somente em tempo de colaboradores que precisarão auxiliar nos processos de melhoria, tendo uma viabilidade na proposta.

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/BENEFÍCIOS

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

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

4.7.2 MEDIDAS PREVENTIVAS CORRETIVAS

1. Implementação de um programa de gestão de mudanças;
2. Contratação de suporte técnico especializado para integração das ferramentas;
3. 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

A presente pesquisa proporcionou uma análise profunda dos processos de concessão de crédito rural na Cooperativa de Crédito Sicoob Ouro Verde. A compreensão detalhada desde a solicitação até a liberação dos recursos permitidos identifica desafios e oportunidades para aprimorar a eficiência operacional e a satisfação dos cooperados.

O diagnóstico revelou que o crescimento expressivo da cooperativa, embora tenha fortalecido sua presença em diversos municípios, trouxe consigo desafios estratégicos e operacionais. A ausência de um planejamento racional para pontos de atendimento, a necessidade de profissionalização na análise de crédito e a carência de tecnologias para otimização dos processos foram apontados como elementos cruciais para uma reestruturação eficaz.

Os objetivos delineados no início deste trabalho foram alcançados com sucesso. A análise teórica fundamentou a proposta de reestruturação, destacando a importância da padronização, automação e melhoria de um checklist no fluxo de análise de crédito. A compreensão do papel crucial da cooperativa no cenário financeiro rural, aliada à necessidade de atender às demandas de uma carteira diversificada de cooperados, motivou a busca por soluções inovadoras e sustentáveis.

A Cooperativa de Crédito Sicoob Ouro Verde, inserida no contexto do sistema Sicoob, desempenha um papel fundamental na promoção do desenvolvimento econômico regional. A implementação das propostas apresentadas não apenas melhorará os processos internos, mas também fortalecerá a posição da cooperativa no mercado financeiro.

A proposta de reestruturação não se limita apenas à eficiência operacional; ela visa, acima de tudo, garantir a satisfação e confiança dos cooperados. Ao criar um ambiente mais ágil, transparente e seguro, uma cooperativa estará preparada para lidar com um volume crescente de demandas, fomentando o desenvolvimento econômico dos cooperados e consolidando-se como uma instituição financeira de referência.

Por fim, este trabalho contribui não apenas para a literatura acadêmica sobre concessão de crédito rural, mas também fornece subsídios práticos para aprimorar os processos da Cooperativa de Crédito Sicoob Ouro Verde. A busca constante por

inovação e eficiência é imperativa em um cenário financeiro dinâmico, e a implementação das recomendações aqui propostas reflete o compromisso da cooperativa em se adaptar e prosperar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estabilidade Financeira**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito> - Acesso em: 20 junho 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Manual de crédito rural**. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/mcr>, Acesso em: 20 junho 2023.

BANCO DATA. **Relatório Cooperativa De Crédito Sicoob Ouro Verde**. Disponível em: <https://bancodata.com.br/relatorio/5582619>. Acesso em: 25 de junho de 2023.

BLATT, Adriano. **Avaliação de Risco e Decisão de Crédito: Um Enfoque Prático**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

BUAINAIN, Antônio Marcos; GONZÁLEZ, Maria Gabriela.; CARVALHO, Adriana Pinto Vieira.; SOUZA FILHO, Hildo Meireles. **Alternativas de Financiamento Agropecuário: Experiências no Brasil e na América Latina**. 1. ed. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para Agricultura – IICA, 2007.

FIORINI, Carlos Augusto; ZAMPAR, Antônio. **Cooperativismo e Empreendedorismo**. 1. ed. São Paulo: Pandorga, 2015.

PEREIRA, José. **Gestão e Análise de crédito**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2023. Disponível em <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/> Acesso em: 20 de junho de 2023.

SEBBEN, Renivaldo José. **Análise de Crédito e Cobrança**. 1ª ed. São Paulo, 2020.