

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Sergio Takeshi Yoshioka

**A IMPORTÂNCIA DE UM CENTRO ESPECIALIZADO DE CRÉDITO
NAS OPERAÇÕES VOLTADAS PARA O AGRONEGÓCIO NO BANCO
SIGMA**

Porto Alegre

2011

Sergio Takeshi Yoshioka

**A IMPORTÂNCIA DE UM CENTRO ESPECIALIZADO DE CRÉDITO
NAS OPERAÇÕES VOLTADAS PARA O AGRONEGÓCIO NO BANCO
SIGMA**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Antonio Domingos Padula

Tutora-orientadora: Daiane Mülling Neutzling

Porto Alegre

2011

Sergio Takeshi Yoshioka

**A IMPORTÂNCIA DE UM CENTRO ESPECIALIZADO DE CRÉDITO
NAS OPERAÇÕES VOLTADAS PARA O AGRONEGÓCIO NO BANCO
SIGMA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 18 de Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Rosinha Carrion

Prof. Luiz Antônio Slongo

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma tornaram possível a conclusão deste trabalho como minha família e amigos que estiveram ao meu lado em todos os momentos, aos meus colegas de curso que me auxiliaram no levantamento dos dados e me deram muito apoio e a minha tutora Daiane Neutzling, com suas orientações e conselhos.

Agradeço ainda ao Banco do Brasil que possibilitou a realização desta Especialização através da concessão de bolsa.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo verificar a importância da existência de um centro especializado em financiamentos rurais, utilizando como referência o Centro de Apoio ao Crédito (CAC) do Banco Sigma. O foco no Agronegócio é em razão da sua importância estratégica na economia nacional, e com ele a regulamentação do crédito agrícola, com a criação do Sistema Nacional de Crédito Rural na década de 1960. Neste ambiente verifica-se também a importância da participação das instituições financeiras, como principais agentes do governo para distribuição dos recursos disponibilizados ao setor agropecuário, o que na safra 2010/2011 está previsto que sejam em torno de R\$ 100 bilhões. Dentro disto, o Banco Sigma é historicamente um dos maiores apoiadores do setor rural, atuando praticamente em todos os segmentos da cadeia produtiva agropecuária, disponibilizando inúmeras linhas de crédito para o custeio, investimentos e comercialização. Para sua operacionalização, várias ferramentas são disponibilizadas na forma de aplicativos e normativos internos, que requerem funcionários habilitados e detentores de um extenso conhecimento, o que nem sempre estão disponíveis nas agências. Aliado a isso, com a elevação da demanda do crédito e a grande renovação dos quadros funcionais que o Banco Sigma recentemente passou, houve uma deterioração da qualidade dos financiamentos realizados e nas informações prestadas aos produtores rurais, além da demora na sua formalização. Ciente deste problema, foi realizado um profundo estudo, resultando na criação do CAC, cujo objetivo era retirar boa parte da carga de trabalho das agências, agilizar e melhorar a qualidade de crédito. O estudo esteve focado especificamente em um dos seus Centros, verificando quanto ao cumprimento de seu papel previamente estabelecido e a percepção das agências sobre a mesma, para isso foi utilizado da metodologia Survey, com base na aplicação de Questionários e o uso de gráficos na compilação dos dados obtidos. Os resultados desta pesquisa demonstraram que boa parte dos que trabalham no agronegócio, são compostos por funcionários recém-contratados e pouco conhecimento no assunto, o que gera grandes dificuldades na execução destas operações e no atendimento satisfatório ao produtor rural. Dentro desta realidade, foi unânime a percepção dos pesquisados quanto à importância da existência de tais centros, e que tem atendido satisfatoriamente as demandas efetuadas pela agência. Outro ponto levantado foi quanto às características observadas em relação ao CAC, constatando que os pontos positivos estão atendendo diretamente os objetivos traçados para a criação deste órgão e referente aos aspectos negativos, muitos foram inerentes ao seu tamanho, como a falta de padronização, comunicação, burocracia, entre outros. Foram também apresentados sugestões para ampliar suas funções e auxiliar mais eficientemente as agências. Conclui-se, portanto, que a existência de tais órgãos são importantes para o atendimento dos produtores rurais, sem a necessidade de realização de grandes mudanças ou investimentos e num curto prazo de tempo.

Palavras Chaves: Agronegócios, Crédito, Banco Sigma, funcionários, CAC

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cadeias Produtivas do Agronegócio	17
Tabela 2 - Agricultura brasileira no Mundo	20
Tabela 3 - Plano safra 2010/2011	22
Tabela 4 – Financiamento da Agricultura Empresarial (em R\$ bilhões).....	23
Tabela 5 - Carteira de Crédito de Agronegócios por Destinação	26
Tabela 6 – Recursos contratados na safra 09/10 por Porte do Cliente.....	27
Tabela 7 – Operações de Agronegócio por região.....	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Evolução da Produtividade	18
Figura 02 – Potencial de Crescimento de áreas agricultáveis	19
Figura 03 – Evolução das Exportações Brasileiras.....	20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Há quanto tempo trabalha no banco?	34
Gráfico 2 – Há quanto tempo seu trabalho no Banco está voltado à área de Crédito Rural?	34
Gráfico 3 - Como você avaliaria seus conhecimentos referentes ao Agronegócio	35
Gráfico 4 – Qual o grau de dificuldade percebida quando você analisa uma operação de crédito rural?.....	35
Gráfico 5 – Quais são as principais dificuldades na condução do crédito rural.....	37
Gráfico 6 – O CAC tem auxiliado na redução da carga de trabalho e na melhoria do crédito rural?.....	38
Gráfico 7 – Avaliação da atuação do CAC em geral	39
Gráfico 8 – Você acredita que o CSO tem auxiliado na redução das dificuldades da agência.....	39
Gráfico 9 – Pontos positivos do CAC	40
Gráfico 10 – Pontos negativos do CAC	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. OBJETIVOS	13
2.1. OBJETIVO GERAL	13
2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. JUSTIFICATIVA.....	14
4. REVISÃO DA LITERATURA	16
4.1. CONCEITO E A IMPORTÂNCIA DO AGRONEGÓCIO.....	16
4.2. CRÉDITO AGRÍCOLA E A PARTICIPAÇÃO BANCÁRIA	21
4.3. A ATUAÇÃO DO BANCO SIGMA NOS AGRONEGÓCIOS	24
4.3.1. Carteira de Agronegócios no Banco Sigma	26
4.3.2. Operacionalização e mecanismos de controle ao crédito agrícola.....	27
4.3.3. O Centro de Apoio ao Crédito (CAC)	29
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
6. ANÁLISE DE RESULTADOS	33
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	50

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é em termos mundiais um dos maiores produtores e exportadores de várias *commodities* agrícolas, como soja, milho, café, carne, cana de açúcar, suco de laranja, entre outros (Banco Sigma, 2009), demonstrando com isso a sua importância no cenário mundial e com perspectivas de continuar possuindo uma posição de destaque na oferta de alimentos perante o aumento da demanda mundial.

O Agronegócio é historicamente um dos maiores impulsores da economia nacional, passando por uma intensa evolução ao longo das décadas, através da incorporação de novas técnicas e tecnologias, resultando num crescimento exponencial da produtividade e qualidade obtida a cada safra, além da criação de um complexo parque industrial e de desenvolvimento de novos insumos, máquinas e sementes exclusivamente para atender este setor. Essas alterações promoveram a necessidade de uma nova conceituação do Agronegócio que passou a ser chamada de Agribusiness, segundo Araújo (apud Rufino, 1999).

Outro importante marco no Agronegócio brasileiro foi à exploração da região Centro Oeste, com a introdução de lavouras até então realizadas na região Sudoeste e Sul, principalmente de culturas de soja e milho, despontando a produção nacional em termos de produtividade por área e alavancando a quantidade total de produção de grãos no país (Banco Sigma, 2011). Os resultados deste crescimento podem ser visualizados no aumento do PIB per capita e no aumento da população local. Em 2008 o agronegócio representava 26,46% do PIB brasileiro e era responsável por 39,84% dos empregos gerados no País (CNA/CEPEA, 2009), em 2010 sua participação nas exportações foi de 37,9% do total das exportações brasileiras, equivalente a US\$ 76,4 bilhões (MAPA, 2011), sendo o principal responsável pelo superávit da balança comercial nos últimos anos. Estes dados demonstram, portanto, a importância da agricultura e pecuária ao desenvolvimento do país.

A viabilização do que é hoje o agronegócio brasileiro só é possível graças a uma série de fatores, mas principalmente com a introdução dos novos métodos de plantio, novas tecnologias e a regulamentação e disponibilização de recursos por parte do poder público, dos quais as Instituições Financeiras são uma das principais responsáveis por sua distribuição, onde se destaca a participação do Banco Sigma, financiando boa parte dos custos e investimentos contratados, possuindo agências espalhadas em quase todas as cidades do país, o que possibilita o acesso ao crédito à maioria dos produtores rurais.

Com a comprovada importância da atividade agropecuária, houve um aumento do interesse de outras instituições financeiras para atender a este público ávido por recursos para investir em suas atividades para, com isso, manter sua competitividade no mercado internacional. Este interesse em atender estes clientes se justifica pelo volume de receitas geradas por este segmento, visto seu grande potencial em consumir produtos bancários, como seguros, aplicações, previdência privada, pagamento de funcionários, derivativos, entre outros. Por ser uma instituição pública diretamente vinculada ao governo federal, o Banco Sigma possui o histórico de trabalhar com o segmento agrícola desde sua fundação e tem na sua carteira de clientes, os produtores agrícolas como os principais participantes com o maior volume de receitas do banco.

Com o aumento da concorrência e do volume de recursos liberados a cada safra nos últimos anos pelo governo federal incentivaram os produtores rurais a buscar financiamentos agrícolas. Estes financiamentos repassados por instituições financeiras públicas como é o caso do Banco Sigma, têm por características as taxas de juros mais baixas do que as do mercado privado e as condições de pagamento ampliadas, contribuindo dessa forma, para a modernização das propriedades, aumento da produtividade e conseqüentemente, da renda destes produtores.

Contudo, o aumento de repasse de financiamentos agrícolas tem também gerado uma série de problemas, como a falta de uma estrutura que comporte esta demanda, seja na forma de pessoal ou de recursos tecnológicos, trazendo redução na qualidade do atendimento prestado e conseqüentemente, gerando um aumento da insatisfação e prejuízos as estas instituições. Na tentativa de minimizá-las, muitas instituições têm adotado a estratégia de criar centros de apoio ao crédito, sendo o Banco Sigma, uma destas. O objetivo destes centros seria a centralização das operações de crédito rural num único órgão contendo os meios necessários para sua condução, dando com isso, suporte as agências no atendimento aos produtores rurais.

A recente criação destes centros possibilita os questionamentos sobre a sua viabilidade e importância para as agências bancárias e como o conhecimento em relação à operacionalização do crédito pode ser criado e repassado às agências. Para a realização desta análise, foi pesquisado o centro existente no Banco Sigma, visto sua importância no cenário agropecuário, tanto na questão de valores, quanto de operações contratadas.

Diante da contextualização exposta o problema a ser investigado neste trabalho é o seguinte: Qual a importância de um centro especializado em operações ao agronegócio para alavancagem e agilidade do crédito agrícola no Banco Sigma?

O presente trabalho tem como foco, verificar quanto à eficácia da existência deste órgão na agilização do atendimento ao produtor rural e se tem contribuído na recuperação do know-how perdido com as mudanças realizadas, melhorando com isso a qualidade do crédito deferido aos agricultores.

2. OBJETIVOS:

2.1. OBJETIVO GERAL

Verificar o papel de um centro de apoio ao crédito em relação à organização de informações e eficiências nas operações de crédito agrícola em agências do Banco Sigma

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Contextualizar como ocorre a participação do sistema de crédito agrícola do Banco Sigma
- Apresentar a importância do domínio do conhecimento de crédito agropecuário nas agências do Banco Sigma.
- Identificar as opiniões dos funcionários do banco que atuam no centro de apoio ao crédito sobre a importância deste centro no suporte na eficiência das operações de crédito nas agências.

3. JUSTIFICATIVA

O acesso ao crédito rural durante muito tempo era quase que exclusivamente realizada por meios de bancos públicos federais e estaduais, entretanto nos últimos anos houve a entrada de várias outras instituições financeiras do segmento privado. Há muitas razões para despertar do interesse do setor financeiro privado no segmento agrícola por trata-se de um segmento que correspondia já em 2005 a 30% do PIB brasileiro, a geração mais de 15 milhões de empregos, responsável por 45% dos gastos ou do consumo familiar, utilização de mais de 50% da frota nacional de caminhões e 40% das receitas geradas com as exportações (MENDES; JUNIOR, 2007). Atualmente há produtores rurais que têm faturamentos brutos anuais superiores a muitas empresas brasileiras, além do que, em termos de geração de receitas aos bancos, é um dos mais contribuem, e essa participação tem aumentado anualmente, incentivada principalmente pela disponibilização de recursos para o agronegócio. Em 2011 está previsto a liberação de R\$ 100 bilhões para o financiamento rural por meio das instituições financeiras existentes (MAPA, 2011), o que demonstra o quão importante é agronegócio ao sistema financeiro.

Dentre os bancos que participam no Agribusiness, destaca-se o Banco Sigma, por ainda ser responsável pela maior parte dos financiamentos realizados, embora essa participação venha diminuindo com a entrada de novos concorrentes, ainda assim o número de produtores rurais atendidos têm crescido significativamente, incentivados pela disponibilidade de crédito barato e relativamente acessível. Isso tem demandado bastante da infraestrutura disponível do Sigma, que já não suportava essa carga nos moldes até então utilizados para atender este segmento.

Até a pouco tempo, praticamente todo o atendimento ao produtor rural era realizado pelas agências de varejo, desde o contato inicial, a análise do processo e liberação do crédito, que inúmeras vezes não possuíam os meios necessários para sua adequada condução, resultando em créditos mal liberados, prestação de informações pouco precisas ou mesmo erradas, demora no atendimento, entre outros. Esses problemas se agravaram ainda mais, com a reestruturação promovida no Banco Sigma na última década, com os programas de demissão voluntária e a entrada de novos funcionários, o que respondem hoje mais de 60% do quadro atual. Tais ações conseqüentemente resultaram na grande perda de experiência e conhecimentos, principalmente aqueles que estavam envolvidos com o agronegócio. O resultado destes problemas foi o aumento da insatisfação, da perda de negócios e

principalmente, prejuízos ao banco na parte financeira, mas principalmente na questão da imagem perante seus clientes.

Uma das soluções apresentadas para minimizar os problemas decorrentes deste novo cenário no agronegócio foi à criação de Centros especializados no Crédito, os quais poderiam melhorar a eficiência no atendimento aos produtores rurais sem a necessidade de realizar grandes investimentos, podendo ainda contribuir as agências como fonte de informações e como fomentadora das boas práticas do crédito.

4. REVISÃO DA LITERATURA

Este trabalho se inicia com uma breve apresentação da evolução do agronegócio no Brasil e sua importância na economia brasileira, passando pela evolução do crédito agrícola e a participação das instituições financeiras, seguido por uma síntese do Banco Sigma no financiamento agropecuário e seus sistemas e, por fim, apresenta o centro estudado nessa pesquisa e suas características e atribuições.

4.1. CONCEITO E A IMPORTÂNCIA DO AGRONEGÓCIO

O termo “agricultura” era utilizado para contextualizar toda a produção agropecuária e suas extensões, no entanto com o passar das décadas, este setor passou por várias mudanças. Se antes as atividades eram realizadas predominantemente dentro das propriedades rurais, passaram a ser realizadas em sua maioria fora dela, tornando esse segmento muito mais complexo e abrangente (Araújo, 2009).

Com os avanços tecnológicos ocorridos nas últimas décadas, houve um grande aumento na produtividade agropecuária, redução no uso de mão de obra e uma profunda alteração nas propriedades rurais, que passaram a ser especializadas em culturas específicas produzidas em larga escala, voltando-se muitas vezes para a exportação destas produções. Para Araújo (2009), portanto o chamado setor “primário” passou a depender de outros setores e de uma grande infraestrutura (estradas, portos, aeroportos, armazéns, etc.) para sua existência.

A cadeia produtiva do agronegócio passou a ser composta pelas fases: “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “depois da porteira” (Araújo, 2009), representada na tabela 01 a seguir:

Tabela 01 – Cadeias Produtivas do Agronegócio

INSUMOS	PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA	INDÚSTRIA	DISTRIBUIÇÃO
Sementes Calcários Fertilizantes Rações Defensivos vegetais Produtos Veterinários Tratores Colheitadeiras Implementos Equipamentos Máquinas Motores	Produção animal Lavouras Permanentes Lavouras Temporárias Horticultura Silvicultura Extração Vegetal Pequena indústria rural	Madeira Indústria Industrial têxtil Beneficiamento de produtos vegetais Açúcar e Álcool Óleos vegetais e essências Bebidas Indústria do fumo Fabricação de Calçados Abate de animais Indústria de Laticínios	Restaurantes Hotéis Bares Padarias Fast Food Catering Self service Supermercados Comércio Atacadista Exportação
SERVIÇOS DE APOIO: agrônômicos, veterinários, pesquisas e desenvolvimento, bancários, marketing, vendas, transporte, armazenagem, portuários, assistência técnica, informação de mercados, bolsas, seguros e outros.			

Fonte: Banco Sigma (2006)

Como podemos ver abaixo o termo “agricultura” deixou de ser um conceito adequado:

[...] Cada um desses segmentos assume funções próprias, cada dia mais especializadas, mas compondo um elo importante em todo o processo produtivo e comercial de cada produto agropecuário. Por isso, surgiu a necessidade de uma concepção diferente de “agricultura”. Já não se trata de propriedade auto-suficiente, mas de todo um complexo de bens, serviços e infra-estrutura que envolvem agentes diversos e interdependentes [...] (ARAÚJO, 2009).

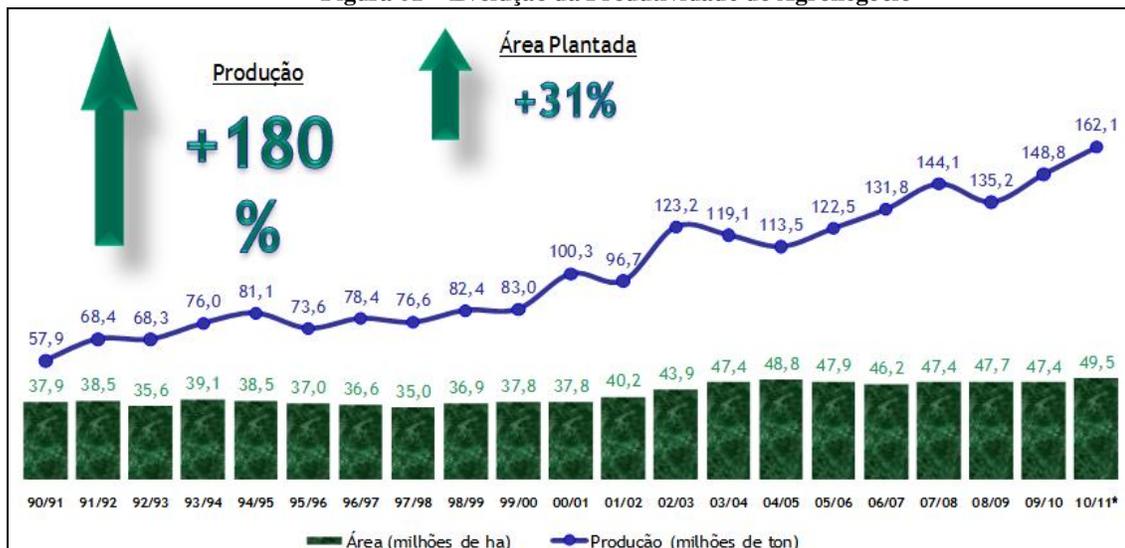
Desta forma, em 1957, em Harvard, surgiu um novo conceito para definir esse setor em evolução, o *Agribusiness*, definido por Rufino (1999) e citado por Araújo (2009) como:

[...] o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários ‘in natura’ ou industrializados. (ARAÚJO, 2009 apud RUFINO, 1999).

O Brasil só passou a adotar este termo a partir da década de 80, ainda em inglês e somente a partir de 1990, recebeu um conceito de Agronegócio, passando a ser a forma utilizada nos dias atuais (Araújo, 2009). Segundo o Banco Sigma (2006), resumidamente pode-se dizer que o Agronegócio seria a soma das cadeias produtivas de todos os produtos oriundos da atividade agrícola, pecuária, florestal e do extrativismo vegetal.

A Produção brasileira de grãos em geral vem batendo sucessivos recordes graças ao incremento das produtividades médias obtidas, sendo que as áreas plantadas evoluíram proporcionalmente menos, demonstrando o desenvolvimento que o setor vem apresentado, conforme podemos ver na Figura 01, abaixo:

Figura 01 – Evolução da Produtividade do Agronegócio



Fonte: Banco Sigma (2011)

Os motivos que proporcionaram este crescimento expressivo podem ser atribuídos à introdução de novas tecnologias como sementes mais resistentes aos climas brasileiros, que permitiriam, por exemplo, a ocupação da região Centro-Oeste brasileira, insumos e defensivos mais eficientes, novas formas de manejo como o desenvolvimento da técnica do plantio direto (sistema em que o plantio ocorre diretamente sobre os restos da cobertura vegetal anterior, protegendo das intempéries físicas e complementando o enriquecimento do solo), integração lavoura pecuária e florestas, além de outras boas práticas agropecuárias (Banco Sigma, 2011).

Outro importante marco para a elevação da produção agrícola brasileira, é atribuída à criação do instrumento político e de gestão denominado zoneamento agrícola de risco climático pelo Governo Federal. Este estudo foi elaborado “com o objetivo de minimizar os riscos relacionados aos fenômenos climáticos e permite a cada município identificar a melhor época de plantio das culturas, nos diferentes tipos de solo e ciclos de cultivares” (MAPA, 2011).

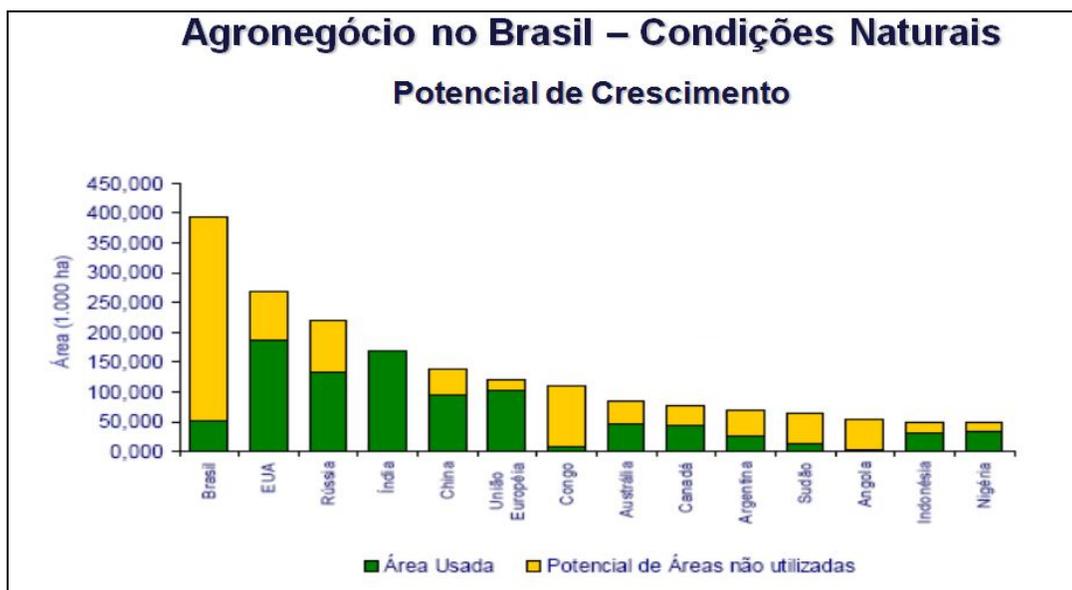
Para o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2011), sua adoção seria simples para todos os seus usuários, em que são analisados diversos fatores envolvendo o clima, tipo de solo e ciclos das cultivares, partindo de uma metodologia elaborada pela Embrapa, quantificando os riscos climáticos envolvidos na condução das lavouras, reduzindo os riscos de perdas na produção, resultando numa relação dividida por municípios, indicando o plantio ou não de cada cultura estudada e seus respectivos calendários de plantio.

Além da questão das novas práticas e tecnologias, há também o potencial físico de crescimento, podemos ter uma idéia melhor no trecho seguinte:

[...] dos 845 milhões de hectares existentes no Brasil, apenas cerca de 50 milhões são anualmente utilizados. Outros 42 milhões não podem ser usados porque são cidades, estradas, lagos, etc. Outros 444 milhões são florestas e devem ser usados sustentavelmente, aproveitando os bilhões de dólares em diversidade. Sobra, então, algo entre 130 milhões a 140 milhões de hectares ainda não usados no cerrado, bem 170 milhões de hectares de pastagens – e parte disso pode ser convertida para grãos e outras culturas. A soja pode ser produzida em uma área entre 50 milhões a 100 milhões de hectare, gerando algo entre 150 milhões a 300 milhões de toneladas, se o mercado mundial assim desejar (Estados Unidos) [...] (Neves; Zylbersztjn; Neves, 2005).

O Brasil é talvez o único país que ainda possui extensas áreas disponíveis para a atividade agropecuária, o que demonstra o seu posicionamento estratégico na produção de alimentos nas próximas décadas. A Figura 02 abaixo deixa ainda mais clara esta possibilidade se comparado a outras nações no mundo:

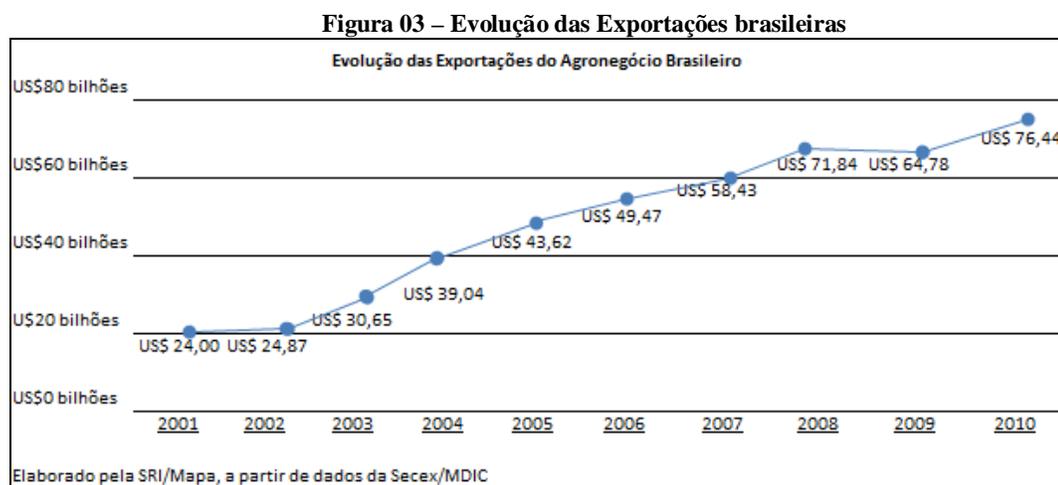
Figura 02 – Potencial de Crescimento de áreas agricultáveis



Fonte: Banco Sigma (2011)

Em 2010, as exportações do setor agropecuário registraram o valor de US\$ 76,4 bilhões, um aumento de 18% maior em comparação a 2008 (US\$ 64,7 bilhões), e US\$ 13,4 bilhões em importações para o setor, representado com isso um superávit na balança comercial agropecuária de US\$ 63 bilhões (MAPA, 2010). A participação do Agronegócio no total das exportações brasileira foi 37,9%, percentual menor que o obtido em 2009 (42,5%), decorrente da crise financeira mundial.

O gráfico 01 a seguir mostra a evolução das exportações agropecuárias dos últimos dez anos, demonstrando a relevância da mesma na economia brasileira:



Fonte: Banco Sigma (2010)

O Brasil é destaque no mundo em diversos produtos e cadeias produtivas, seja em produção ou em exportação, conforme Tabela 02, a seguir:

Tabela 02 – Agricultura brasileira no Mundo

PRODUTO/CADEIA	POSIÇÃO MUNDIAL NA PRODUÇÃO	POSIÇÃO MUNDIAL NA EXPORTAÇÃO	% COMÉRCIO MUNDIAL
COMPLEXO SOJA	2°	2°	36
MILHO	2°	2°	13
ALGODÃO	4°	4°	5
SUCO DE LARANJA	1°	1°	86
CANA DE AÇÚCAR	1°	1°	39
CAFÉ	1°	1°	28
CARNE BOVINA	1°	1°	31
CARNE SUÍNA	3°	3°	10
CARNE DE FRANGO	3°	1°	39

Fonte: Banco Sigma 2009 – Ano base: 2008

Segundo o Banco Sigma (2006), o agronegócio tem sido um dos responsáveis pela expansão dos negócios brasileiros, ou seja, abrindo novos mercados e novos relacionamentos para todas as empresas brasileiras, inclusive de outros segmentos, como de prestação de serviços e até de finanças.

No processo de internacionalização do agronegócio, as vantagens competitivas vêm atraindo investimentos internacionais, pela aquisição de empresas do setor e pela implantação de novas unidades produtivas no País. Segundo o Banco Sigma (2006) pode-se afirmar que atualmente todas as grandes empresas que operam com agronegócio no mundo estão presentes no Brasil.

Sendo assim, o agronegócio vem mostrando a sua importância para o país, proporcionando cada vez mais empregos, renda, divisas e desenvolvimento. As cidades do interior do país estão despontando em qualidade de vida e a população voltou a prestigiar o meio rural. Portanto o sucesso do agronegócio é de interesse estratégico para o Brasil, uma vez que além de grande gerador/absorvedor de mão-de-obra (37% do total de empregos no país), viabiliza a economia da maioria dos municípios permitindo o abastecimento alimentar do país e contribui como segmento mais representativo para o equilíbrio da balança comercial brasileira (Banco Sigma, 2010).

4.2. CRÉDITO AGRÍCOLA E A PARTICIPAÇÃO BANCÁRIA

O financiamento à agricultura ocorre desde os tempos coloniais, ao longo das décadas foram criadas diversas medidas e leis, como por exemplo, a Lei da Usura de 1933, iniciando uma política de taxas de juros subsidiadas, mas a sua efetiva regulamentação e políticas mais claras de crédito só ocorreram a partir de 1964, com a promulgação da Lei nº 4.595 em 31/12/1964, criando o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), e com a Lei nº 4.829 em 5/12/1965, antes disso, o “crédito rural era executado somente pelo Banco Sigma, por meio de sua carteira de crédito agrícola e industrial (CREAI), criada em 1935” (BANCO SIGMA, 2004).

O SNCR é responsável pela determinação dos montantes de recursos a serem disponibilizados ao crédito rural, taxa de juros praticados, criação de linhas de crédito, produtos financiáveis, fiscalização, entre outros. Podemos ter uma noção melhor abaixo:

Historicamente, sempre foi reconhecida a importância da agropecuária no cenário econômico brasileiro, destacando-se os ciclos da cana-de-açúcar, do algodão, do café, da mandioca, do milho e da soja. Por esse motivo, os governos sempre se preocuparam em traçar estratégias para a produção agropecuária, os chamados “planos de safra”, instituindo medidas de incentivo à produção de certos produtos e o volume de recursos direcionados para tanto, incluindo o montante de crédito a juros reduzidos a ser disponibilizado aos produtores rurais e as suas cooperativas no ano safra, período compreendido de julho do ano corrente a junho do ano seguinte, montante esse sempre dependente da disponibilidade orçamentária do Tesouro Nacional (MARTINS, 2010).

O Sistema Nacional de Crédito Rural é composto dos seguintes órgãos e instituições:

O SNCR é constituído de órgãos básicos, vinculados e articulados. São órgãos básicos o Banco Central do Brasil (BACEN), Banco Sigma, Banco da Amazônia (Basa) e o Banco do Nordeste (BNB). Como órgãos vinculados temos o Banco Nacional do Desenvolvimento e Social (BNDES), bancos privados e estaduais,

caixas econômicas, cooperativas de crédito rural e sociedades de crédito. Por último, existem os órgãos articulados que são os órgãos oficiais de valorização regional e entidades de prestação de assistência técnica. (BANCO SIGMA, 2004)

Outro importante órgão para o estabelecimento das políticas agrícolas é o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), através da elaboração a cada ano safra do Plano Agrícola e Pecuário, divulgando os valores e linhas disponibilizados aos produtores rurais, bem como os resultados obtidos nas safras anteriores e expectativas futuras. O atual Plano 2010/2011 prevê a liberação de R\$ 100 bilhões em financiamentos para a agricultura, um incremento de 8% em relação à safra anterior (MAPA, 2011). A divisão de valores por linhas de crédito pode ser visualizada na Tabela 03, a seguir:

Tabela 03 - Plano safra 2010/2011

Financiamento	2009/10	2010/11	Variação (%)
Custeio/comercialização	66,2	75,6	14
- juros controlados	54,2	60,7	12
- juros livres	12	14,9	24
Investimento	14	18	29
Linhas especiais	12,3	6,4	-48
Total	92,5	100	8

Fonte: MAPA, 2011.

Para a disponibilização do crédito ao produtor rural, o governo se utiliza das instituições financeiras como principal agente distribuidor destes recursos, cabendo a estas a classificação, análise, controle, cobrança e fiscalização das operações rurais realizadas no Brasil. Embora a predominância dos recursos liberados seja proveniente dos bancos estatais, nos últimos anos as instituições privadas têm aumentado sua participação neste segmento. A preferência pela utilização de instituições financeiras foi estabelecida pelo Decreto nº 58.380 no artigo 2º:

§ 1.º O suprimento de recursos a que alude este artigo será feito por instituições financeiras, assim como consideradas as pessoas jurídicas públicas, privadas ou de economia mista que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros (Brasil, 1966).

Segundo Toschi (2004) somente a partir do estabelecimento da Resolução BACEN n. 69 de 22 de setembro de 1967, a participação bancária se tornou mais evidente, através da determinação que 10% do total de seus depósitos à vista deveriam ser aplicados compulsoriamente em operações de crédito rural com taxas de juros limitadas pelo Governo Federal, sendo fundamental para o financiamento deste setor, em virtude dos riscos envolvidos. Esse percentual foi elevado para 15% em 19/07/1973 através da disposição da Resolução 260 pelo Banco Central do Brasil.

Conforme analisa Spolador (2001), embora nas décadas de 60 e 70 tenham havido melhoras nas políticas de crédito rural, com o aumento dos recursos disponibilizados e um maior acesso aos mesmos, com a maior participação dos bancos comerciais, eles ainda eram insatisfatórios. Na década de 80, em razão da elevada inflação, o governo adotou como uma das medidas para combatê-la a redução da oferta do crédito rural, o que se manteve durante todo este período. Esse cenário somente seria gradualmente revertido na próxima década, com um aumento da participação federal na atividade agropecuária, como aumento da participação do BNDES na forma de novas linhas de crédito, a criação da CPR (Cédula do Produto Rural) em 1994, a renegociação de dívidas dos produtores rurais através do Programa de Securitização, a criação do PRONAF, programa destinado aos micros e pequenos produtores, entre outros (Spolador, 2001).

Conforme visto nos capítulos anteriores, desde o início da década de 90, houve um grande crescimento na produção agropecuária e uma maior participação nas exportações brasileiras, assumindo com isso uma grande importância na economia brasileira, o que se reflete no aumento dos créditos disponibilizados, financiados principalmente pelos bancos comerciais, como podemos ver na tabela abaixo:

Tabela 04 – Financiamento da Agricultura Empresarial (em R\$ bilhões)

	Total	Custeio e Comercialização	Investimento	Linha Esp
2003/04	27,1	21,4	5,7	
2004/05	39,4	28,7	10,7	
2005/06	44,3	33,2	11,1	
2006/07	50,0	41,4	8,6	
2007/08	58,0	49,1	8,9	
2008/09	65,0	54,8	10,2	
2009/10	92,5	66,2	14,0	12,3
2010/11	100	75,6	18,0	6,4

Fonte: Ministério da Fazenda – Secretaria de Política Econômica, 2011.

Incentivados pelas linhas de crédito governamentais, com juros e condições atraentes, além de uma maior penetração dos bancos comerciais no agronegócio é cada dia maior o número de produtores rurais que financiam suas atividades, principalmente na modernização e ampliação de sua infraestrutura, resultando nos últimos anos no aumento na produção, sem necessariamente uma grande elevação das áreas exploráveis como foi visto na figura 01.

Outro ponto a se destacar é que com a participação bancária e de outras instituições, há um aumento na oferta de crédito e a redução no tempo de sua disponibilização, graças ao advento da concorrência (Banco Sigma, 2011). Pode-se dizer que atualmente o produtor rural

tem um acesso muito maior ao financiamento se comparado há décadas anteriores. Isso tem contribuindo para alterar o perfil da agricultura brasileira, tornando-a uma das mais modernas e eficientes do mundo conforme pode ser comprovada pelos números apresentados.

Por fim, com as novas tendências e exigências, como a necessidade de redução da degradação ambiental provocada pela exploração agropecuária, a introdução de novas culturas e atividades, o aumento das exigências sanitárias pelos países importadores, a necessidade do aumento da eficiência e redução dos custos para permitir competitividade frente a outros países agro-exportadores, entre outros, exigem uma grande parcela de investimentos. Por este fato, as instituições financeiras possuem um papel vital para seu atendimento, para que os R\$ 100 bilhões previstos para a safra 2010/2011 (MAPA, 2011) sejam distribuídos a todos que o necessitam e que gerem retornos ao país.

4.3 A ATUAÇÃO DO BANCO SIGMA NOS AGRONEGÓCIOS

Os serviços aplicados ao setor do agronegócio se constituem em uma das principais competências do Banco Sigma, sendo pioneiro no apoio ao produtor rural e respondendo historicamente por mais de 50% da assistência oferecida neste segmento (Banco Sigma, 2010). Em dezembro de 2009, segundo dados do Banco Sigma, esta instituição contava com uma participação de 58,4% no sistema de crédito rural. Atualmente o Banco Sigma é a instituição que mais possui agências voltadas ao agronegócio, atendendo 4.845 municípios (Banco Central, 2011).

O Banco Sigma baseia sua ação de execução de políticas governamentais, mediante recebimento de remuneração pelos serviços prestados, além da venda de produtos diretamente ao produtor, como seguros para suas máquinas, folha de pagamento para seus funcionários, previdência privada, etc (Banco Sigma, 2011).

Os financiamentos praticados pelo Sigma das cadeias produtivas do Agronegócio podem ser divididas em quatro elos, o primeiro é a que envolve os insumos, a segundo a produção agropecuária, o terceiro o processamento e por fim o quarto elo que é a distribuição (Banco Sigma, 2006), os quais serão discriminados abaixo:

No primeiro elo da cadeia de agronegócios - insumos estão às empresas produtoras, como as indústrias de fertilizantes, defensivos agrícolas, produtos veterinários e às indústrias de máquinas e equipamentos agrícolas. O Banco Sigma tem atuado no estabelecimento de parcerias com essas empresas para financiar aquisição dos insumos aos produtores rurais.

Além disso, é possível atender diretamente as empresas mediante a concessão de crédito para industrialização dos insumos (Giro, Cartão BNDES, Proger Empresarial, Finame, etc.), embora a maior parte dos financiamentos concedidos seja no âmbito do crédito industrial e/ou comercial (Banco Sigma, 2006).

No segundo elo da cadeia de agronegócios - produção agropecuária é onde o Banco Sigma concentra sua atuação tradicional, dispondo de um vasto portfólio de produtos e serviços para atender a maioria das necessidades dos produtores rurais e de suas cooperativas, que vão das linhas de investimento para aquisição de maquinários e implementos como tratores, colheitadeiras, plantadeiras, entre outros; construção de infraestrutura como granjas, pocilgas, mas principalmente de estruturas de armazenamento de grãos, do qual o Brasil ainda é deficitário; aquisição de terras para reforma agrária; implantação de culturas permanentes (café, laranja, etc.), visando à implantação e/ou expansão das atividades produtivas, resultando num incremento de receitas (Banco Sigma, 2006). Há também os créditos destinados para o custeio das atividades, armazenagem e comercialização da produção agropecuária. Diversas soluções negociais também estão disponíveis para facilitar a comercialização, a logística de transporte e de armazenamento e a redução do risco de mercado, de preço e de intempéries climáticas (Proagro e Seguro Agrícola) (Banco Sigma, 2006).

Ainda referente a este elo, ainda há as linhas disponibilizadas pelo governo federal com objetivos estratégicos para o desenvolvimento nacional, como os recursos direcionados a atividade de canaveira para finalidade energética, setor de extrema importância a economia nacional. Há ainda o fato de ser a única instituição em muitos casos que financia determinadas atividades ou segmentos de produtores, como por exemplo, os agricultores familiares, público que ainda não atrai grande interesse dos demais bancos (Banco Sigma, 2011).

No terceiro elo da cadeia do agronegócio - processamento, atua especialmente por meio de linhas de crédito direcionadas para a comercialização e industrialização dos produtos agropecuários (EGF, Descontos de Notas Promissórias Rurais, etc.) (Banco Sigma 2006).

Em relação ao quarto elo da cadeia de agronegócios - distribuição, por sua característica mais distanciada do elo central (produção agropecuária), o Banco atua menos intensamente com operações típicas do agronegócio. Embora nos últimos anos, com o aumento das exportações de *commodities* agropecuárias, a sua participação tenha aumentado significativamente, atuando na contratação de derivativos e financiando as exportações, principalmente para os grandes produtores rurais atendidos por esta empresa (Banco Sigma 2011).

Além da maciça presença deste banco nos diversos segmentos do setor agropecuário, também tem sido um grande impulsionador da expansão agrícola em diversas regiões do país, como vem ocorrendo no Centro-Oeste, em que muitos casos é a única instituição presente nestas localidades, promovendo o crescimento econômico e melhorias na qualidade de vida destes lugares (Banco Sigma, 2011). Outro aspecto que pode ser destacado é sua atuação na preservação ambiental e na recuperação de áreas degradadas, através da disponibilização de maiores recursos para aqueles que adotam as boas práticas ambientais ou ainda na disponibilização de linhas específicas para esta finalidade, como as voltadas à recuperação de pastagens, reduzindo com isso o desmatamento para formação de novos pastos para bovinocultura (Banco Sigma 2011).

Como se pode perceber o Banco Sigma participa em todos os setores envolvidos com o agronegócio, sendo responsável pela execução e a viabilização de boa parte das políticas públicas voltadas para o desenvolvimento do agronegócio através da distribuição dos recursos e o respeito às normas do crédito rural, privilegiando o foco no cliente e a visão da cadeia produtiva, bem como na preservação do meio ambiente.

4.3.1 Carteira de Agronegócios no Banco Sigma

No Banco Sigma, o saldo da carteira de agronegócios alcançou em março de 2010 o valor de R\$ 64.872 milhões, representando 21,2% do total dos recursos utilizados no Banco. A tabela 04 a seguir, demonstra como esta distribuída os valores aplicados pelo Sigma no agronegócio, segmentados por linhas de crédito.

Tabela 05 - Carteira de crédito de agronegócios por destinação

R\$ milhões	Saldos						Var. %	
	Dez/08	Mar/09	Jun/09	Set/09	Dez/09	Mar/10	s/Mar/09	s/Dez/09
Custeio	24.257	24.389	24.667	24.484	27.478	26.769	9,8	(2,6)
Investimento	20.135	20.587	21.497	22.098	21.965	22.768	10,6	3,7
Comercialização	17.474	16.629	18.738	18.802	14.403	12.704	(23,6)	(11,8)
Demais	1.824	2.682	2.699	2.655	2.589	2.632	(1,9)	1,7
Total	63.690	64.287	67.600	68.038	66.434	64.872	0,9	(2,4)

Fonte: Banco Sigma - 2010

Em sua atuação no financiamento do agronegócio brasileiro, o Banco Sigma atinge todos os segmentos, onde os mini e pequenos produtores respondem por 87,3% do total de contratos (26,5% dos valores contratados), e os demais produtores (médios e grandes) representam 73,5% de participação nos valores contratados. Na tabela 05 a seguir, se pode visualizar a quantidade de contratos e valores envolvidos por porte dos clientes na safra de 2009/10.

Tabela 06 – Recursos contratados na safra 09/10 por Porte do Cliente

R\$ milhões	Qtd. Contratos (unidade)	Qtde. Contratos (%)	Valor Contratado	Valor Contratado (%)
Mini Produtor	386.865	40,3	2.097.921.621	7,2
Pequeno Produtor	451.788	47,3	5.614.046.041	19,3
Médio e Grande Produtor	121.541	12,7	19.546.822.896	67,2
Cooperativas Agropecuárias	488	0,1	1.849.051.894	6,4
Total	960.682	100	29.107.842.452	100

Fonte: Banco Sigma -2010

4.3.2 Operacionalização e mecanismos de controle ao crédito agrícola

A atividade agropecuária agrega a necessidade de um grande domínio de conhecimentos, como a pedologia, (estudo dos solos), geologia, agronomia, economia, climatologia, matemática, entre outros (Banco Sigma, 2006). Aliado a isso, temos ainda os inúmeros riscos relacionados à suscetibilidade do agronegócio aos fatores climáticos, cambiais, logísticos, de capacidade, etc. Não basta apenas analisar os aspectos documentais e os normativos relacionados ao Agronegócio, é necessário também ter um conhecimento dos fatores em que a atividade a ser financiada está inserida, a não observância, por exemplo, do clima em relação à lavoura a ser plantada ou ainda a ausência de meios para escoar sua produção, são itens que influenciarão diretamente a obtenção de suas receitas e conseqüentemente a sua capacidade de pagar seu financiamento. Demonstrando a importância do domínio dos assuntos relacionados do Agronegócio e sua influência direta na adimplência e a continuidade dos negócios. Isso demanda do funcionário que lida com o Crédito Rural, um profundo conhecimento técnico, resultando numa elevada carga de trabalho. Para auxiliá-lo na tomada das melhores decisões o Banco disponibiliza inúmeros sistemas e órgãos cujos mecanismos, além de possibilitar o maior acesso à informação, também tem como finalidade

dar agilidade, clarificar o conhecimento, prestar soluções adequadas e organizar o crédito no Banco.

A ferramenta mais importante dentro do Banco Sigma, é a ferramenta de Normativos Internos, é ela que rege toda a postura, condução, prestação de serviços e a análise de qualquer operação de crédito. Nele é possível a obtenção das informações referentes a qualquer linha rural operacionalizada, os seus normativos, documentação necessária e procedimentos (Banco Sigma, 2011).

Antes de liberar qualquer valor é necessário conhecer o cliente e saber o quanto se pode financiar para cada produtor, para isso o Banco Sigma recorre a duas ferramentas fundamentais: um **banco de dados** atualizado, contendo informações importantes do cliente como dados pessoais, endereço, patrimônio, atividades exercidas, entre outros, e o segundo, um **sistema** que calcula e determina qual é o limite de crédito do cliente, ou seja, com base nos dados cadastrais e outras informações inseridas (experiência, nº de operações realizadas, acesso a infraestrutura, restrições, etc.). Neste aplicativo, é disponibilizado uma planilha contendo os valores que cada cliente pode financiar, dentro das suas capacidades de geração de receita e com isso reduzindo o risco de inadimplência, informando também as garantias mínimas exigíveis para cada finalidade (custeio, investimentos e outras finalidades) (Banco Sigma, 2006). É de grande importância o correto preenchimento de ambos os sistemas, pois será à base de todas as operações rurais contratadas pelo Banco.

Passada as três etapas citadas anteriormente (normativos, cadastro e limite de crédito), são disponibilizados outros aplicativos para a efetiva condução da operação. Nela são inseridos os dados do financiamento solicitado, como o bem ou atividade a ser financiada, prazo, localização do empreendimento, garantias oferecidas, linha de crédito pretendida, seguros, produtividade, etc. Quando necessário é também calculado a capacidade de pagamento, levantamento de margem de garantias, análise jurídica de documentação e análise de risco. A conjunção de todas estas tarefas resulta no instrumento de crédito e a liberação do dinheiro ao produtor (Banco Sigma, 2011).

É importante observar que para a importação destas informações nos sistemas do banco, é necessário que haja um conhecimento prévio da atividade financiada. Qualquer dado imputado incorretamente pode inviabilizar a operação ou eventuais inadimplências, como o vencimento de um financiamento ocorrer em época diferente da obtenção de suas receitas, além dos demais riscos do crédito envolvidos. Outro ponto relevante, é que estas ferramentas e aplicativos estão sendo constantemente atualizados e retificados, exigindo dos analistas uma

maior atenção destas mudanças, para também evitar os problemas mencionados anteriormente.

Atualmente os processos são enviados ao CAC fisicamente através do serviço de malotes, mas nos últimos anos, vem sendo substituído pela digitalização da documentação e enviado eletronicamente a aquele órgão, o qual passará ser futuramente a única forma de condução pelo Banco Sigma, objetivando reduzir ainda mais o tempo de condução do crédito e seguir os preceitos da economia sustentável (Banco Sigma, 2011).

Como pode ser percebido, o crédito rural não é uma operação simples, e conforme o nível de complexidade irá requerer um maior conhecimento e experiência do analista técnico, além do fator tempo, o que nem sempre é disponível para aqueles atendem diretamente nas agências. Para isso foram criados outros setores para assumir parte destas responsabilidades, dentre eles o mais relevante é o CAC (Centro de Apoio ao Crédito), foco deste estudo e contextualizado abaixo.

4.3.3 O Centro de Apoio ao Crédito (CAC)

Como pode ser percebido, o agronegócio no Brasil nas últimas décadas passou por um ritmo acelerado de crescimento, passando a ser destaque em várias culturas, tanto em produção quanto em exportações, conseqüentemente houve também uma maior procura pelo crédito. O Banco Sigma por ser ainda um dos principais responsáveis por atender esta demanda, tem a responsabilidade que os recursos aplicados retornem, possibilitando a renovação do ciclo de financiamento, gerando desenvolvimento e competitividade ao país, bem como a remuneração por este serviço, gerando lucro para o Banco e aos seus acionistas.

Com o aumento da concorrência dos outros bancos, trazendo um aumento no lançamento de produtos e serviços, com taxas e tarifas similares, além da tendência de multibancarização dos clientes, torna-se necessário a elaboração de estratégias e realizar investimentos para que esta instituição financeira mantenha-se como principal fomentador do agronegócio.

Até 2007, cada estado possuía um Núcleo de Apoio ao Crédito sendo responsável por uma pequena parte da condução de operações e serviços, cabendo às agências do restante dos mesmos, no entanto com o aumento da oferta do crédito a diversificação das linhas ofertadas, trouxeram um aumento das responsabilidades e aliadas a intensa renovação dos quadros de

funcionários decorrentes da reestruturação promovida pelo Sigma, decorrente de diversos programas de demissão voluntária e aposentadorias, sendo repostas pela contratação de novos funcionários (Banco Sigma, 2011). Isso trouxe a perda de muitos conhecimentos e experiência, resultando na piora na qualidade e no tempo de atendimento, trazendo conseqüentemente maior insatisfação do cliente, que junto com a entrada de novos concorrentes, fizeram com que vários produtores rurais mudassem suas contas.

Para tentar minimizar esse cenário desfavorável, efetuou-se um profundo estudo para levantar soluções a respeito, resultando em 2007, na criação do Centro Apoio ao Crédito (CAC), que passou a centralizar um grande volume de serviços e operações até então realizados exclusivamente pelas agências ou em outros órgãos (Banco Sigma, 2010). Seus principais objetivos eram o de centralizar o conhecimento técnico, especializar funcionários, reduzir o tempo de resposta ao cliente e aumentar sua satisfação, melhorar a condução dos processos, ganho de escala, reduzir custos e com isso trazer impactos positivos aos resultados do Banco. Com a redução da carga de trabalho, as agências podem-se focar somente no negócio e no bom atendimento ao público.

Com os objetivos citados acima, foca-se também na melhoria na qualidade do crédito, pois com uma análise mais criteriosa e especializada, há a expectativa na redução da inadimplência, na possibilidade de fraudes e desvios de recursos para outros fins não previstos na contratação. Outra finalidade seria o de servir como difusor do conhecimento para as agências, objetivando um atendimento mais eficiente e satisfatório aos produtores rurais.

Foram criados cinco CACs no país, sendo distribuídos de modo a abranger cada uma das regiões do país: Uma localizada em Curitiba atendendo toda a região Sul, outra em São Paulo atendendo a região Norte e São Paulo, outra em Belo Horizonte atendendo Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro, outra em Brasília, abrangendo Goiás, Tocantins, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e por fim em Fortaleza, atendendo toda a região Nordeste (Banco Sigma, 2010). Essa distribuição foi realizada com base no volume de operações realizadas por região, conforme se pode ver na tabela 06, a seguir:

Tabela 07 – Operações de Agronegócio por região

Região	Participação - %
Norte	2,9
Nordeste	5,9
Centro-Oeste	22,4
Sudeste	34,1
Sul	34,8

Fonte: Banco Sigma – 2010

O CAC estudado, foco deste trabalho, foi criado em 02/05/2007, tendo atualmente 807 funcionários, distribuídos em diversos setores como fiscalização, cadastro, operações, crédito imobiliário, entre outros (Banco Sigma, 2010). Cabe a este órgão a condução das operações de grande valor que requeiram uma análise mais aprofundada, como aquelas com vínculo hipotecário ou que requeiram o levantamento de capacidade de pagamento, serviços que não estejam automatizados nos sistemas do Banco e outras linhas consideradas complexas, ficando às agências as operações mais simples e de baixo valor, totalmente automatizadas, como as da linha de custeio Pronaf (Banco Sigma, 2011).

Um dos motivos que levaram a adoção do ponto de corte elencado acima é o fato de que normalmente as operações de maiores valores agregados tradicionalmente exigem uma série de análises complementares, tendo em vista o maior risco em que estão envolvidas, tais como a da inadimplência, legal, aquelas que contrariam as políticas de crédito da instituição e de imagem, sendo esta a mais significativa, tendo em vista que num mercado cada dia mais competitivo, um crédito mal liberado pode ser trazer prejuízos imensuráveis ao Banco, justificando ainda mais uma análise criteriosa.

Isso não significa, no entanto, que as operações que ainda estão a cargo das agências não apresentem tais problemas, mas por questões das próprias linhas como o Pronaf, o qual dispensa inúmeros procedimentos como a capacidade de pagamento, garantias e documentais (Certidão Negativa do ITR, CCIR, etc.) e pelo próprio fato de estarem totalmente automatizadas (Banco Sigma, 2010), tornam mínimos os riscos envolvidos, além do fato de demandarem pouco tempo para sua conclusão, o que justifica a princípio, a sua centralização.

Outro ponto sobre o qual se justifica a criação do CAC é o fato da grande diversidade de linhas e produtos, exigindo uma grande especialização, bem como as inúmeras regras e normas exigidas tanto pelo Banco e pela legislação federal, estadual e municipal na formalização de uma operação rural, conforme já citado, é algo que as agências dificilmente teriam domínio, em razão da renovação dos quadros e do pouco tempo disponível para aquisição de tais conhecimentos, pois seu principal foco é o atendimento ao cliente.

Também podem ser atribuídos a este Centro de Apoio ao Crédito, a realização de outras tarefas demandadas pelas Diretorias do Banco Sigma, como a condução de operações de interesse interno, independentemente de estarem dentro do ponto de corte estabelecido, como, por exemplo, as acolhidas em grandes feiras nacionais, no aperfeiçoamento de sistemas ou planilhas antes de serem lançadas a todos no banco e eventualmente realizar treinamentos aos gerentes e demais funcionários da rede de agências (Banco Sigma, 2011).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do estudo optou-se pela abordagem quantitativa, utilizando o método Survey, uma vez que o objetivo selecionado era o de levantar qual a percepção dos funcionários que lidavam com o crédito rural tinham do CAC.

O trabalho foi realizado com a seleção de uma amostra não aleatória de 40 funcionários que trabalhavam diretamente com o crédito rural dentro da Região Sul, para isso foi feita uma pesquisa quantitativo-descritiva através da utilização de questionários.

Os questionários foram compostos com perguntas fechadas e abertas, que objetivavam levantar o grau de experiência e conhecimento dos funcionários pesquisados, sua satisfação quanto aos serviços prestados pelo CAC, citar seus pontos de destaque e defeitos e eventuais sugestões de mudanças. As principais perguntas fechadas foram qual o grau de conhecimento ao agronegócio, o tempo de banco, o grau de satisfação do atendimento, o grau de dificuldade na realização de uma operação rural e seus pontos mais complexos. Quanto as perguntas abertas, foram principalmente a descrição dos principais aspectos positivos e negativos que seu visualiza do CAC, quais as dificuldades enfrentados no atendimento ao produtor rural e sugestões para eventuais melhorias na atuação do órgão analisado.

A aplicação do questionário (Anexo A) foi realizada através do envio do seu envio por e-mail ou por malote diretamente aos pesquisados. A opção por este método foi decorrente do volume de trabalho que as agências possuem diariamente, dificultando um contato direto, além das distâncias físicas da residência do pesquisador com os pesquisados. Outra razão pela sua adoção é que permitia ao funcionário pudesse preenchê-lo de maneira mais criteriosa e sem a pressão de datas e horários.

Após a coleta dos dados obtidos pelas pesquisas, foi efetuada com o auxílio do software Microsoft Excel 2007 a confecção de gráficos sobre a qual foi realizada a análise das informações colhidas, extraíndo com isso os resultados que permitiram caracterizar as principais dificuldades enfrentadas pelas agências na condução do crédito rural e a participação e a importância do CAC na solução destas.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como foi visto até agora, a atividade agropecuária é um dos setores mais significantes da economia brasileira, cuja tendência é assumir uma importância ainda maior nas próximas décadas, como visto nas figuras 01 e 02, o Brasil provavelmente se tornará o fornecedor de alimentos mais importante no âmbito mundial.

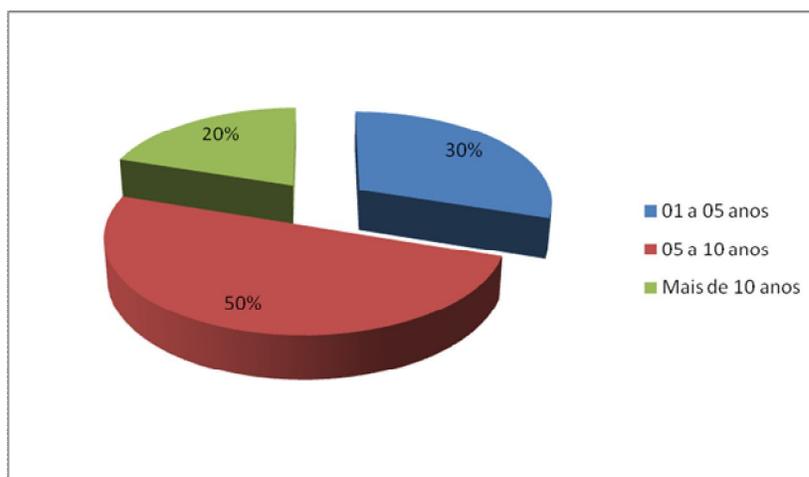
Vários fatores podem ser atribuídos ao crescimento agropecuário vivido nesta década, como a introdução de novas tecnologias e formas de manejo, expansão de novas áreas exploradas, etc. Mas principalmente a grande oferta de crédito para estas atividades por parte do governo federal, disponibilizadas através das instituições financeiras públicas e privadas, o que promoveu uma expressiva bancarização dos produtores rurais para usufruir esses benefícios, ocasionando numa sobrecarga das estruturas até então existentes.

Uma das formas encontradas para atender esta demanda, foi à criação de centros especializados que conduziram a maior parte da análise e formalização das operações rurais, concentrando infraestrutura e mão de obra especializada, resultando num ganho de escala na produtividade e desonerando os funcionários das agências, bem como reduzindo os riscos envolvidos.

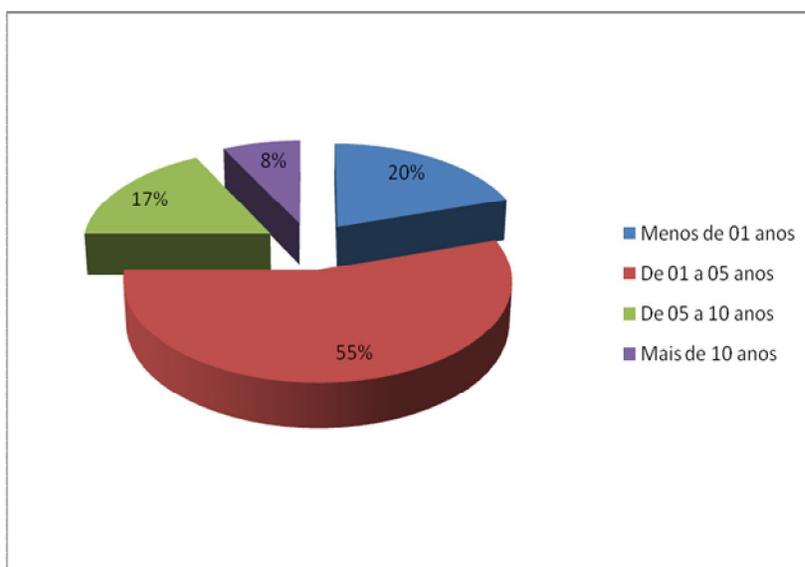
Sabendo-se disso, este trabalho buscou analisar os resultados da existência de tais órgãos à melhoria do crédito rural, através da avaliação dos funcionários que trabalham na rede de varejo atendendo os produtores rurais, onde se buscou levantar diversos aspectos que serão vistos a seguir.

Para a obtenção dos dados, foram selecionados os funcionários do Banco Sigma, sobre os quais foi submetido um questionário contendo 15 perguntas fechadas e abertas, divididas basicamente em duas partes, a primeira obtendo o detalhamento do perfil do público abordado e a segunda levantando a necessidade de um centro especializado e a avaliação do respectivo órgão desta instituição, denominado CAC.

A primeira questão abordada junto aos funcionários foi o tempo de serviço prestado na empresa, onde foi constatado que 80% dos entrevistados possuem menos de 10 anos de serviço e os 20% restantes possuem mais de 10 anos de empresa.

Gráfico 1 – Há quanto tempo trabalha no banco?

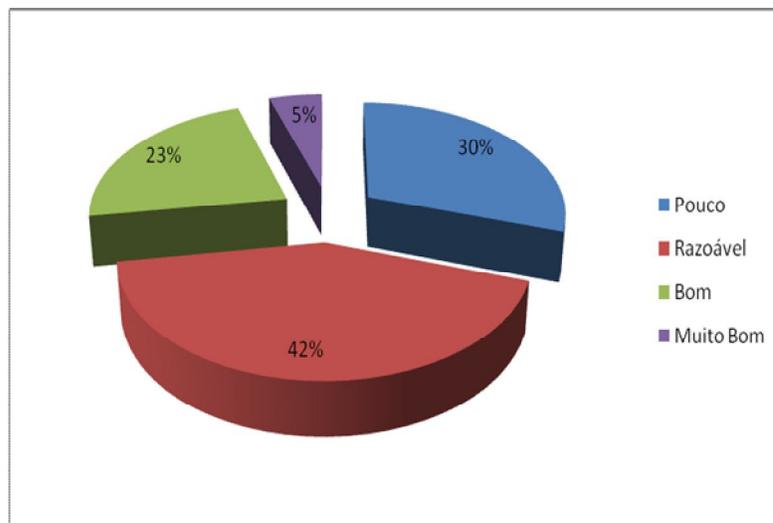
A pergunta seguinte foi do tempo de atuação bancária, quantos anos eram dedicados ao agronegócio, foi constatado que 55% tinham entre 01 a 05 anos, 20% menos de um ano, 17% de 05 a 10 anos e somente 8% possuem mais de 10 anos.

Gráfico 2 – Há quanto tempo seu trabalho no Banco está voltado à área de Crédito Rural?

Analisando as duas primeiras questões, pode-se comprovar, conforme já citado anteriormente, que a intensa readequação dos quadros do Banco Sigma, realmente gerou uma grande renovação dos funcionários que lidam com o agronegócio nas agências, ocasionando uma grande perda de experiência, trazendo diversas conseqüências conforme se pode verificar nos próximos gráficos.

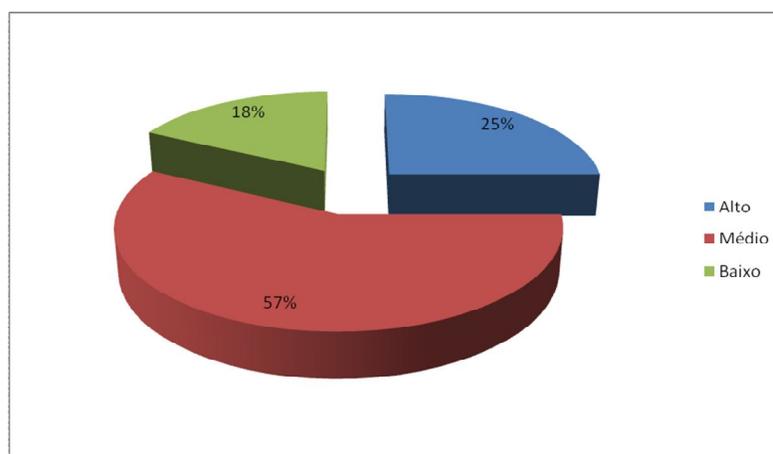
Como podemos perceber no gráfico abaixo, um volume considerável de funcionários, cerca de 30% detém um baixo conhecimento do agronegócio, o que é justificado em partes, pela pouca experiência no ramo, conforme pode ser visto nos gráficos um e dois. Isso conseqüentemente traz uma maior dificuldade na condução das operações rurais, tornando maior a possibilidade da ocorrência de erros e na possível demora na liberação do crédito.

Gráfico 3 – Como você avaliaria seus conhecimentos referentes ao Agronegócio



As dificuldades apresentadas podem ser melhores percebidas no gráfico a seguir. pode ser perceber claramente que a falta de um maior domínio da atividade rural, aliado a pouca experiência, aumenta a complexidade destas operações, onde 57% consideram como médias, 25% como altas e somente 18% como baixas.

Gráfico 4 – Qual o grau de dificuldade percebida quando você analisa uma operação de crédito rural?



Fazendo uma relação com os gráficos demonstrados até o momento, podemos concluir que estão todos diretamente interligados, uma vez que 80% dos abordados possuem menos de 10 anos de serviço, dos quais para 75%, somente possuem até 05 anos de atendimento ao cliente rural, justificando em partes a falta de conhecimento e a dificuldade na operacionalização crédito agrícola percebida no gráfico 04, em que somente 18% consideraram como baixa, sendo que deste 57% possuíam mais de 10 anos de banco e os 43% restantes entre 05 a 10 anos de banco, deixando claro a importância da experiência nesta atividade, uma vez que esta envolve uma grande gama especializações envolvidas.

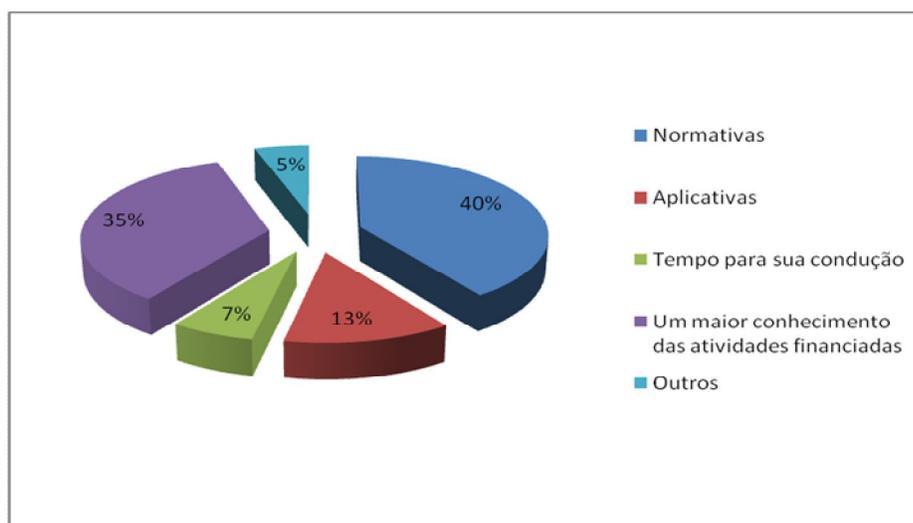
Para tentar detalhar as dificuldades apresentadas pelos questionados na operacionalização do crédito rural, chegou-se aos seguintes resultados:

- 5% correspondiam a outros fatores diversos como a deficiência dos Projetos apresentados pelos clientes, grande variedade de linhas, demora na providência de documentação por parte dos financiados, etc;
- 7% quanto ao tempo disponível para sua condução, o que é compreensível, visto que o dia a dia do funcionário, envolve várias outras atividades, como a solução das pendências bancárias, vendas de produtos e serviços, entre outros;
- 13% apresentaram dificuldades na operacionalização das ferramentas e aplicativos disponibilizados, o que pode ser atribuído a complexidade na impositação dos dados nos sistemas, o que pode ser em partes causados pelos próximos itens. Há também o fato que periodicamente sofrem atualizações e alterações, tornando mais difícil a sua operacionalização;
- 35% atribuíram a falta de conhecimento das atividades financiadas pelo banco, o que traz dificuldades em vários aspectos, como o enquadramento na linha apropriada, na definição dos prazos e épocas de pagamentos, na avaliação da adequação dos projetos apresentados, os riscos envolvidos no seu financiamento, etc;
- Por fim 40% atribuíram aos aspectos normativos, ou seja, as instruções internas da Instituição para a condução das propostas, como linhas disponíveis, dotações orçamentárias, prazos, taxas, garantias necessárias, entre outros, além das normas exigidas pelos órgãos federais como o Banco Central e o Ministério da Agricultura, órgãos ambientais, legislação estadual e em alguns casos municipais;

Cabe destacar que estas duas últimas já eram esperadas, conforme já relacionado anteriormente, representando 73% das dificuldades enfrentadas nas agências, o que pode ser explicado pela grande inexperiência dos funcionários, a vasta gama de assuntos relacionados

ao ramo agropecuário, o qual está em constante evolução com a introdução de novas tecnologias e técnicas para que possibilitem manter o crescimento observado na Figura 01, exigindo um constante aperfeiçoamento e atualizações por parte dos analistas de crédito rural, sem contar a necessidade de também dominar os conhecimentos referentes aos demais serviços e produtos oferecidos pelo banco, tornando praticamente inviável que estes assumam todas estas responsabilidades.

Gráfico 5 – Quais são as principais dificuldades na condução do crédito rural



Ciente das dificuldades apresentadas, decorrentes do grande número de funcionários novos com poucos conhecimentos da atividade agropecuária, o Banco Sigma, através da realização de um extenso estudo, conforme já visto nos capítulos anteriores, iniciou o projeto da criação de um Centro Especializado de Crédito, sobre a denominação de CAC (Centro de Apoio ao Crédito), que centralizaria as operações mais complexas e de maior valor agregado, como uma das formas de combater os problemas apresentados e retomando a excelência na qualidade dos créditos contratados. As questões a seguir visam quantificar e detalhar a respeito desta ação tomada pela empresa e os resultados de sua existência.

Perguntado aos entrevistados se a existência deste órgão beneficiaria as agências, a resposta foi unânime, 100% dos entrevistados concordaram da importância da criação de um órgão centralizador.

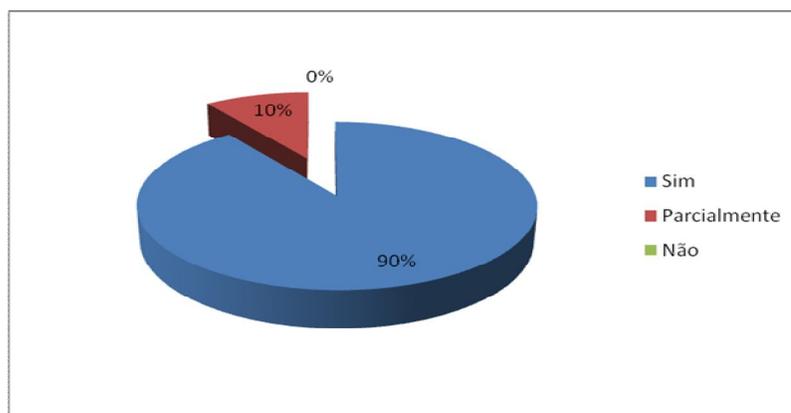
Questionado os motivos deste posicionamento, boa parte considerou que uma vez que haja a redução dos serviços demandados, possibilitaria um maior enfoque no atendimento ao cliente, além de que permitiria a concentração dos conhecimentos e mão de obra preparada, melhorando significativamente o crédito formalizado. Outro ponto enfatizado foram às

reduções nos quadros funcionais das agências, além da perda de know-how com a saída de funcionários mais experientes e sua reposição por novos contratados, praticamente impossibilitou a condução das operações mais complexas nas agências, e em muitos casos, também as mais simples.

Confirmado a percepção da importância da existência de um órgão centralizador, foi então perguntado se a criação do CAC (Centro de Apoio ao Crédito) vem cumprindo os objetivos que levaram a sua criação pelo banco Sigma: 90% responderam que Sim, o CAC tem cumprido suas funções em auxiliar as agências, o que corrobora e justifica os estudos realizados pela empresa, não houve nenhuma manifestação contrária e os 10% que consideraram como parcialmente, elencaram que este órgão deveria centralizar todas as operações rurais e não somente as mais complexas e de maior valor, como pode ser visto na Tabela 05, basicamente o CAC tem como sua responsabilidade pouco mais de 12% das operações realizadas no Banco, no entanto correspondem a mais de 70% dos recursos liberados a setor agropecuário, os quais conforme descrito no capítulo 4.3.4, demandam uma análise mais aprofundada e conseqüentemente exigem mais tempo, o que em muitos casos não seria possível a realização no âmbito da agência. Por serem de valores mais significativos, há também a questão do risco envolvido, seja financeiro, legal ou de imagem, merecendo uma maior atenção da instituição, e que caso não fosse realizado pelo CAC, poderia ser muito maior, tendo em vista a pouca experiência e conhecimentos dos funcionários da “linha de frente”, como visto até agora.

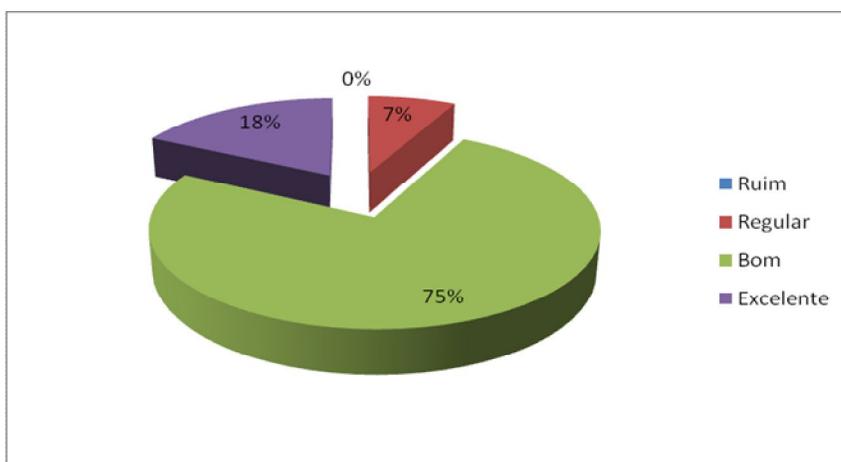
Outro ponto apontado na questão do atendimento parcial do CAC no cumprimento de suas responsabilidades, no entendimento de parte dos entrevistados, seria a dificuldade da resolução dos apontamentos e diligências demandadas por este órgão, demandando uma atenção que muitas vezes não está disponível para quem lida diretamente com o público.

Gráfico 6 – O CAC tem auxiliado na redução da carga de trabalho e na melhoria do crédito rural?



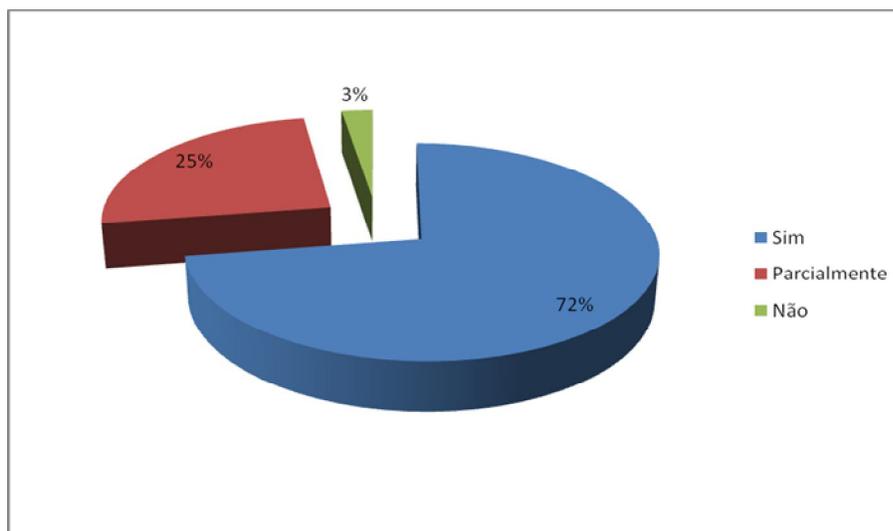
Quanto ao grau de satisfação percebida 75% consideraram como bom 18% como excelente e 7% como regular, não havendo nenhuma avaliação considerada como ruim, demonstrando que o CAC tem realizado seu trabalho satisfatoriamente junto às agências e está em sintonia com os resultados apresentados no gráfico anterior.

Gráfico 7 – Avaliação da atuação do CAC em geral



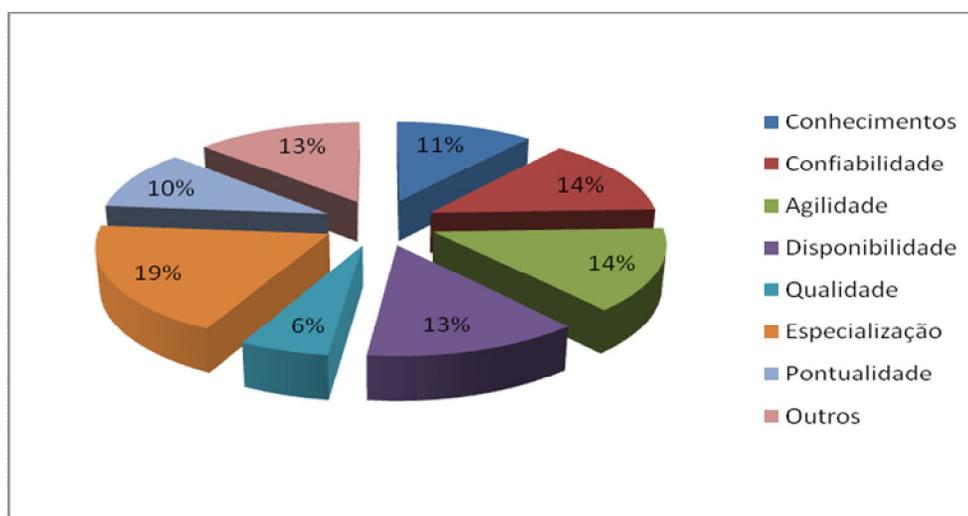
Quanto a dificuldades levantadas no gráfico 05 foi perguntando se o CAC tem auxiliado na redução dos mesmos, a resposta obtida é que 72% responderam que Sim, 25% como parcialmente e somente 3% como não. Uma vez que este órgão foi criado para concentrar o conhecimento e prestar apoio as agências, o resultado já era esperado.

Gráfico 8 – Você acredita que o CSO tem auxiliado na redução das dificuldades da agência



Para caracterizar a percepção que os entrevistados possuíam quanto ao CAC, foi solicitado o apontamento de até cinco pontos que considerava positivo deste órgão, onde foram citados vários aspectos, mas que basicamente podem ser agrupados nos apresentados acima se pode perceber que estão diretamente relacionados com os objetivos da existência deste Centro, como o domínio do conhecimento da atividade agrícola, pecuária e extrativa, confiabilidade nas informações, menor tempo na condução das operações, disponibilidade no auxílio das necessidades das agências, entre outros. O que justifica os resultados observados nos gráficos 7 e 8, mostrando que sua criação pelo Banco Sigma foi correta.

Gráfico 9 – Pontos positivos do CAC



Perguntado sobre os aspectos negativos, basicamente foram os apontados abaixo, analisando os dados, podemos visualizar que os três maiores itens Comunicação, Padronização e Burocracia são aspectos que ocorrem normalmente em órgãos, que envolvam muitos funcionários, como o caso do CAC:

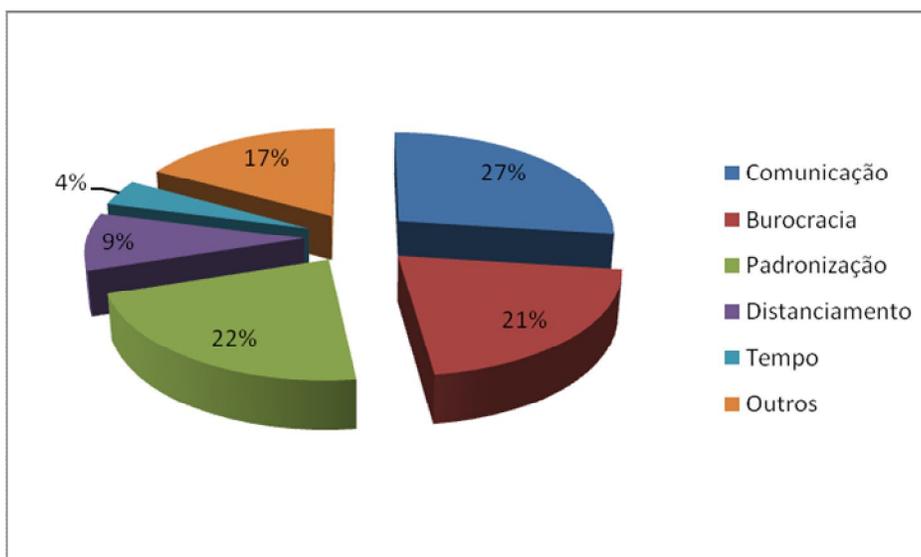
- Comunicação – Neste item foram agrupados, os problemas relacionados às dificuldades de contato direto, principalmente por telefone, o que era esperado, visto o grande número de agências atendidas; A falta de clareza nas mensagens enviadas por este órgão e a falta de uma atitude pró-ativa na prevenção de erros, na forma de dicas ou FAQs (perguntas freqüentes);
- Padronização – Por se tratar de um setor constituído por várias equipes, a deficiência de padronização é algo recorrente, tanto na interpretação dos normativos quanto na condução operacional;

- Burocracia – Os pontos apontados neste quesito é a falta de flexibilidade na condução das operações, ao contrário do que ocorre nas agências em que o atendimento tem ser dinâmicos, o CAC segue rigorosamente as normas internas, o que nem sempre são favoráveis ao negócio; A dificuldade na mudança de rotinas e a análise excessivamente detalhista dos documentos, gerando grande volume de questionamentos;

Quanto aos demais itens:

- Distanciamento – Por ser um órgão interno, não contato direto com os clientes, o que tem causa um afastamento entre as percepções e necessidade das agências e o que exigido por este setor, o que gera conflitos;
- Tempo – Neste item, basicamente se refere ao tempo de análise e conclusão encaminhadas ao CAC;
- Outros – Basicamente neste item foram incluídos o restante dos itens citados pelos funcionários, mas se referem a itens específicos ou não tem relacionamento direto com o CAC, do qual não serão abordados neste estudo.

Gráfico 10 – Pontos negativos do CAC



O questionamento final foi sobre quais as expectativas quanto ao CAC no futuro, dos quais foram elencadas as seguintes sugestões:

- A maior parte das manifestações foi o desejo de que este órgão passe a realizar não somente algumas operações rurais, mas todas que forem demandadas pela agência,

liberando-as para que direcione seus recursos ao atendimento ao cliente. Embora conforme já explanado no capítulo 4.3.4, seria necessário verificar sua viabilidade e benefícios concretos quanto a sua adoção;

- Assumir um papel mais relevante no treinamento e qualificação dos funcionários que assumam as carteiras rurais, o que é perfeitamente compreensível, visto que boa parte dos conhecimentos da área se concentra no CAC, além de aumentar o entendimento do que é necessário para agências encaminharem corretamente as propostas a este órgão, agilizando o processo;
- Outra expectativa mencionada é a realização de mudanças na forma de solucionar as pendências e diligências levantadas na análise das operações, passando a responsabilidade ao CAC de resolvê-las através do contato direto com o Produtor ou com a Assistência Técnica, e não mais direcioná-las a agência, isso também traria vários ganhos as agências, pois desoneraria ainda mais os seus funcionários, além do fato de facilitar a resolução de eventuais problemas, pois a comunicação direta com o cliente eliminaria eventuais problemas de entendimento com a comunicação, o que também reduziria o tempo de sua condução;
- Por fim, oi sugerida à criação de canais exclusivos para o esclarecimento de dúvidas, como uma espécie de SAC para os funcionários. Os benefícios de tal serviço seriam consideráveis, visto que permitiria o rápido esclarecimento de dúvidas, permitindo um atendimento mais fidedigno ao cliente e tornando o envio da proposta mais confiável, reduzindo o retrabalho e melhorando a imagem do Banco perante o produtor rural e a sociedade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Agronegócio como pode comprovado, tem um papel de grande importância na economia brasileira como um dos setores mais representativos nas exportações e no PIB nacional, sendo o responsável pelos superávits obtidos na balança comercial nos últimos anos. Com a tendência da elevação da demanda mundial por produtos agrícolas e pecuários, o Brasil provavelmente irá se tornar o principal supridor destas necessidades, graças as suas grandes reservas de áreas produtivas ainda não exploradas, o domínio de várias técnicas e tecnologias de ponta, as práticas de manejo sustentáveis e o apoio governamental na forma de recursos.

Como explicitado ao longo do estudo, a participação governamental vem aumentando a cada ano através da elevação dos recursos destinados a atividade rural, tanto na parte de custeios quanto para os investimentos para sua modernização, disponibilizadas através das instituições financeiras, dentre as quais se destaca o Banco Sigma, que por muito tempo foi o maior repassador destas verbas. Mas com o aumento da importância do Agribusiness e a sua comprovada capacidade de gerar grandes volumes de receitas, fizeram com que as demais instituições mudassem suas estratégias, passando a dar maior prioridade no seu atendimento e com isso uma maior concorrência no segmento.

Com o aumento da oferta federal e uma maior facilidade no acesso ao crédito, resultou num aumento expressivo do número de produtores rurais na busca de tais recursos, resultando na sobrecarga das estruturas até então existentes para o seu atendimento, obrigando a tomada de providências para sua solução, sendo uma delas a criação de Centros Especializados, com o objetivo de concentrar o atendimento das propostas rurais em único local.

O Banco Sigma além do aumento da demanda, também possuía o agravante de ter passado por uma reestruturação interna em que houve renovação de seu quadro funcional com a saída de funcionários mais antigos e a entrada de novos empregados, resultando na perda de conhecimentos e experiência, trazendo grandes prejuízos no atendimento aos produtores rurais, ocasionando a perda de parte de sua clientela para a concorrência e a piora da sua imagem perante a este público.

Da mesma forma que outras empresas, o Sigma também iniciou a criação de um Centro Especializado, que seria chamado de CAC (Centro de Apoio ao Crédito), na tentativa de solucionar parte dos problemas existentes e retomar sua hegemonia e recuperar o know-how para o agronegócio. Para verificar quanto à eficácia deste órgão, foi feita uma pesquisa

junto aos funcionários atendidos por esta, do qual pôde ser comprovada que um dos setores que mais sofreu foi a renovação realizada no Sigma foi o do agronegócio, onde a maior parte dos que atendem hoje este segmento são compostos por novos funcionários com pouco tempo de serviço e um insuficiente domínio dos conhecimentos necessários para o seu atendimento, tanto nas questões normativas quanto as relacionadas à atividade, o que naturalmente resultou em uma maior dificuldade na condução das operações rurais percebida pelos questionados, aumentando os riscos relacionados ao crédito. Em face ao cenário apresentado, não foi surpresa a unanimidade na aceitação dos pesquisados da importância da criação de um centro especializado para o crédito rural, aliviando a carga de serviços demandada aos funcionários da rede de varejo.

Outro ponto a se levantar, é a inviabilidade de solucionar as deficiências do Banco Sigma neste setor dentro das agências, pois para isso seria necessário elevar o número de funcionários e realizar inúmeros treinamentos/capacitações, o que leva muito tempo, o que é inadmissível na atual realidade de grande demanda e concorrência. Mesmo desconsiderando o fator tempo, é improvável que a solução dos problemas apresentados fosse possível dentro do ambiente das agências, inúmeros são os fatores para tal, por tratar-se de uma atividade sazonal, isto é, com picos de demanda em épocas específicas, o número de funcionários para seu atendimento não se justificaria para o restante dos dias do ano, gerando ociosidade e custos; A rotatividade nas agências ainda geraria a perda de experiência e conhecimentos; A falta de padronização na condução das propostas; A infraestrutura necessária para treinar todos envolvidos neste setor de maneira adequada; etc.

Portanto a existência do CAC apresenta do ponto de vista estratégico, inúmeras vantagens e obtendo resultados em um curto prazo de tempo, considerando-se que foi criado em 2007, pois com um número menor de funcionários, conseguiu atender uma vasta gama de agências, reduzindo o tempo de resposta ao cliente e melhorando significativamente a qualidade do crédito, como pôde ser percebido na pesquisa efetuada, demonstrando alto índice de satisfação e atendimento das demandas exigidas.

Embora venha cumprindo satisfatoriamente suas funções, não significa que não sejam necessárias melhorias. Por tratar-se de um grande órgão, falta ainda uma maior padronização nos processos existentes e no entendimento nas interpretações referente ao conhecimento do agronegócio, motivo de críticas pelas agências. É também necessária uma maior simplificação e redução quanto às demandas exigidas às agências no que tange as diligências, buscando uma participação mais direta na sua solução, ou seja, buscando resolvê-las diretamente com os clientes, desonerando ainda as responsabilidades das agências.

Outro ponto que o CAC deve assumir definitivamente é a responsabilidade de treinar e orientar os funcionários que trabalham no crédito rural, tornando um multiplicador dos conhecimentos que detêm. Os ganhos de tais ações seriam imensuráveis, tais como a elevação da qualidade dos processos enviados a este órgão para a análise, uma prestação de informações mais precisas aos produtores rurais, entre outros. Esses treinamentos poderiam ser realizados a distância ou presenciais, conforme as necessidades apresentadas, e o aporte de recursos exigidos pelo banco seriam pequenos se comparados aos prováveis resultados.

Com a entrada de novas tecnologias e a evolução das existentes, principalmente no setor das comunicações, a atuação do CAC pode ser ainda maior, através da prestação de consultoria “ao vivo” as agências ou mesmos aos próprios clientes, tornando ainda menor as barreiras que separam as duas partes, o que seria um fator diferencial no mercado.

O Brasil com seu potencial de assumir no futuro um destaque ainda maior no cenário mundial, principalmente no setor agropecuário, tem atraído a atenção as instituições financeiras nacionais numa maior participação neste mercado e mais recentemente a entrada de concorrentes estrangeiros. Neste cenário de grande competitividade, é preciso que o Banco Sigma solucione suas deficiências o mais breve possível, para que não perca ainda reduza ainda mais sua participação neste setor. E é dentro disso que o CAC deve assumir um papel central na formação das estratégias relativas ao Agronegócio.

Pode-se concluir baseado no estudo realizado do CAC do Banco Sigma, a importância da adoção de Centros Especializados no Crédito na rápida solução das demandas apresentada, sem a necessidade de realizar grandes investimentos em infraestrutura e mão de obra, ou mudar radicalmente sua organização. Também é perceptível que a centralização do conhecimento gera mais qualidade no crédito e aumenta agilidade no atendimento ao produtor rural, algo essencial para manter a base de clientes e viabilizar futuras expansões das instituições que atendem o agronegócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2009. 2ª Edição revista, ampliada e atualizada. 157 p.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Anuário Estatístico do Crédito Rural – 2011. Instituições Participantes do Crédito Rural**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/creditorural/2011/rel61.pdf>>. Acesso em 23/10/2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 260**, de 19/07/1973. Eleva o percentual de 10% para 15% o que se refere o item I da Resolução nº 69, de 22 de setembro de 1967. Disponível em <www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1973/pdf/res_0260_v1_L.pdf> Acesso em 23/10/2011.

BANCO DO BRASIL. O Mercado do Agronegócio in: Capacitação Private Agro – Fase II, 2011, Brasília. **Capacitação em Agronegócios**. Brasília. 2011. PowerPoint.

BRASIL. **Decreto nº 58.380**, de 10 de Maio de 1966. Regulamentação da Lei que Institucionaliza o Crédito Rural. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D58380.htm>. Acesso em: 23/10/2011.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Exportações batem US\$ 76 bi e alcançam maior valor da história**, 2011. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/portal/page/portal/Internet-MAPA/pagina-inicial/comunicacao/noticias/noticia-aberta?noticiaId=31416>>. Acesso em: 12/03/2011.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano Agrícola e Pecuário 2010/2011**, 2011. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/MapaPortalInternet/consultarpublicacao/editConsultarPublicacaoGrupo2.do?op=downloadArquivo&url=%2Fpolitica-agricola%2Fpublicacoes&publicacao.arquivo.idArquivo=3498>>. Acesso em: 17/03/2011.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Zoneamento Agrícola de Risco Climático**, 2011. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/politica-agricola/zoneamento-agricola>>. Acesso em: 05/10/2011.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia - Secretaria Técnica do Fundo Setorial de Agronegócio. **Diretrizes Estratégicas do Fundo Setorial de Agronegócio**. 2002. Disponível em <http://www.finep.gov.br/fundos_setoriais/ct_agro/documentos/ct-agro00diretrizes.pdf>. Acesso em: 17/03/2011.

BRASIL. Ministério da Fazenda – Secretaria de Política Econômica. **Evolução do Crédito Rural – Acompanhamento da Safra Brasileira**. 2011. Disponível em <http://www.fazenda.gov.br/spe/publicacoes/estudos/Cr%C3%A9dito%20Rural_Evolu%C3%A7%C3%A3o_Safra%20Brasileira.ppt>. Acesso em 23/10/2011.

Evolução histórica do crédito rural. **Revista de Política Agrícola**. Brasília; Ano XIII, nº 4, p. 10-17, Out./Nov./Dez. 2004.

LUNARDI, Selito Evandro. **Agronegócio e Crédito Rural**. São Borja: Universidade Regional da Campanha – URCAMP, 2004. 54 p

MARTINS, Alberto André Barreto. **Crédito rural – Evolução histórica, aspectos jurídicos e papel do conselho monetário nacional e do banco central do Brasil**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, 73, 01/02/2010. Disponível em <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7156>. Acesso em 12/03/2011.

MENDES, Judas Tadeu Grassi e JUNIOR, João Batista Padilha. **AGRONEGÓCIO: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 384 p.

NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Decio e NEVES, Evaristo Marzabal. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006. Prefácio de Roberto Rodrigues. 168 p.

ROQUE, Rockson Gomes. **Participação do Banco do Brasil no Desenvolvimento do Agronegócio Brasileiro**. Campo Mourão: Faculdade de Ciências e Letras de Campo Mourão, 2005. 50 p

SILVÉRIO, Nilton Rogério de Oliveira. **Banco do Brasil e o Agronegócio Brasileiro, o Crescimento que vem do Campo**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2005. 74 p

SPOLADOR, Humberto Francisco Silva. **Reflexões sobre a experiência brasileira de financiamento da agricultura**. Piracicaba: Universidade de São Paulo, 2001. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-07052002-091407/pt-br.php>. Acesso em 23/10/2011. 93 p.

TOSCHI, André Bertuzzi. **As fontes de recursos do crédito rural no Brasil de 1994 a 2004**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/7864>>. Acesso em: 22/10/2011. 87 p.

UNIVERSIDADE DO BANCO DO BRASIL. **Agronegócio – Introdução ao Crédito Rural**. Brasília, 2006. 67 p.

UNIVERSIDADE DO BANCO DO BRASIL. **Certificação em Agronegócios**. Brasília, 2010. Não paginado

WILDMANN, Igor Pantuzza. **Crédito Rural: Teoria, Prática, Legislação e Jurisprudência**. Belo Horizonte: Del Rey, 2001. 386 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Há quanto tempo trabalha no Banco?

01 a 05 anos 05 a 10 anos Mais 10 de anos

2. Há quanto tempo seu trabalho no Banco está voltado à área de Crédito Rural?

Menos de 01 ano De 01 a 05 anos De 05 a 10 anos Mais de 10 anos

3. Como você avaliaria seus conhecimentos referentes ao Agronegócio?

Pouco Razoável Bom Muito Bom

4. Qual o grau de dificuldade percebida quando você analisa uma operação de crédito rural?

Alto Médio Baixo

5. Na existência de dificuldades na condução destas operações, de qual natureza seria? Quais?

(Pode ser selecionada mais de uma opção)

Normativas Aplicativas Tempo para sua condução

Um maior conhecimento das atividades financiadas

Outros, Quais? _____

6. Você acredita que a criação de um Centro Especializado de Crédito que centralize as operações de crédito rural de maior complexidade e valor, auxiliaria as agências para reduzir sua carga de trabalho e melhorar a qualidade do serviço de crédito rural? Sim Não

7. Para ambas as respostas (sim ou não) poderia elencar os motivos?

8. No caso do CSO de Curitiba, ele tem cumprido esse papel?

Sim Parcialmente Não

9. Se Parcialmente ou Não, qual seria o problema?

10. Como você avalia a atuação do CSO em geral?

Ruim Regular Bom Excelente

11. Quanto a(s) resposta do item 04, você acredita que o CSO tem auxiliado na redução destas dificuldades?

() Sim () Parcialmente () Não

12. Cite até cinco pontos positivos que você vê no CSO.

13. Cite até cinco pontos negativos que você vê no CSO.

14. O que você espera deste órgão no futuro?

15. Caso tenha outras ponderações ou sugestões, descreva-as abaixo: