

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDERSON DOS SANTOS MIZUMA

DIAGNOSTICO DA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO EM UMA COOPERATIVA DE
PCRÉDITO DO SISTEMA SICOOB

TOLEDO-PR

2023

ANDERSON DOS SANTOS MIZUMA

DIAGNOSTICO DA EFICÁCIA DA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO DE UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SISTEMA SICOOB

Artigo apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de
Especialização MBA em Banking para
Cooperativas de Crédito, Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

TOLEDO-PR

2023

RESUMO

Este trabalho identificou a elevação do índice de inadimplência de uma cooperativa do oeste do Paraná estar acima da média histórica de 2%. O objetivo do estudo foi identificar os processos efetuados, rotinas, cobranças, quantidades de pessoas atuantes no setor, condução das agências na cobrança de inadimplentes, a fim de entregar um relatório para medir a eficácia do setor de recuperação de crédito. A proposta técnica para solução são treinamentos às equipes, para serem mais rápidas e assertivas na cobrança, analisando o perfil dos cooperados a serem cobrados. Além de padronizar a régua de cobrança e seus processos e ter pessoas específicas em cada agência com conhecimento sobre recuperação de crédito para conduzir e adotar métodos para inclusão de garantias na concessão de crédito. O resultado esperado é a redução da inadimplência mantendo-a abaixo de 2%, índice ideal para a cooperativa. A conclusão se baseou nas pesquisas teóricas e análise da carteira e situação financeira da cooperativa considerando o resultado apresentado pelo setor de recuperação de crédito, onde conclui-se que há necessidade de reformulação das atividades do setor e treinamentos do setor para todas as agências.

Palavras-chave: Cobrança, crédito, inadimplência, recuperação.

ABSTRACT

This work identified the increase in the default rate of a cooperative in western Paraná to be above the historical average of 2%. The objective of the study was to identify the processes carried out, routines, collections, numbers of people working in the sector, conduct of agencies in the collection of defaulters, in order to deliver a report to measure the effectiveness of the credit recovery sector. The technical proposal for the solution is training for the teams, to be faster and more assertive in billing, analyzing the profile of the members to be billed. In addition to standardizing the collection rule and its processes and having specific people in each branch with knowledge about credit recovery to conduct and adopt methods for including guarantees in the granting of credit. The expected result is a reduction in bad debt, keeping it below 2%, the ideal index for the cooperative. The conclusion was based on theoretical research and analysis of the cooperative's portfolio and financial situation, considering the result presented by the credit recovery sector, where it is concluded that there is a need to reformulate the sector's activities and sector training for all agencies.

Key-words: Collection, credit, default, recovery.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA	6
1.1.1. Objetivo Geral	6
1.1.2. Objetivos específicos	6
2.1. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	6
 2. REFERENCIAL TEÓRICO	 8
2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO	8
2.2 OPERAÇÕES DE CRÉDITOS	9
 3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	 14
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	14
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	15
 4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	 17
4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	17
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS	19
 5. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	 26
5.1 INVESTIMENTOS	26
5.2 RECEITAS	27
5.3 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	28
 6. CONCLUSÃO	 29
 REFERÊNCIAS	 30

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito são fundadas em razão de uma necessidade comunitária, compostas por associados que podem ser pessoas físicas ou jurídicas. Por característica, trabalham para atender a comunidade, não havendo a visão de lucro, mas de resultado positivo. Conta com produtos e serviços para atender todos os tipos de cooperados e não cooperados a um preço justo a fim de proporcionar o desenvolvimento local onde está instalada.

Dispõem de conta corrente, cartão de crédito, aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos e outros produtos e serviços, assim como os bancos tradicionais.

A inadimplência nas cooperativas resulta de operações de crédito, que teve cadastro incompleto, análise falha, gerente inexperiente, e externas como, redução de salário, demissão, baixas vendas da empresa, inadimplência de clientes, inflação alta, que afetam a capacidade de pagamento resultando em inadimplência, pois as necessidades básicas de alimentação, saúde, moradia e transporte serão a prioridade na família.

Na instituição, a elevação deste índice prejudica o resultado, reduz ou elimina recursos disponíveis para operações de crédito, maior desgaste para recuperação de crédito e redução em busca de novos negócios temendo inadimplência em novos contratos.

Em decorrência do cenário de 2020 e 2021 com a pandemia do corona vírus, houve uma elevação da inadimplência financeira da população, economicamente também afetados pelo fechamento das empresas por meses, causando desaceleração do mercado, redução de renda e demissões. Para as instituições financeiras, foram disponibilizados recursos com taxas e carência atrativas por parte do Governo Federal.

Em 2022, já surgiram reflexos sobre o superendividamento de empresas que contrataram mais recursos e, em muitos casos, faturando menos, aumento de atrasos nos pagamentos, risco de crédito elevado devido à grande disparidade entre faturamento e endividamento, ocasionando provisões de crédito não esperadas.

Com base nas pesquisas efetuadas e análise do processo de uma Cooperativa do Oeste do Paraná, objeto deste estudo, quais são os possíveis diagnósticos possíveis para encontrar uma solução para minimizar os efeitos da inadimplência na Cooperativa a fim de analisar a viabilidade do setor de recuperação de crédito?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1. Objetivo Geral

Analisar os índices de recuperação de créditos inadimplentes em uma cooperativa singular do sistema Sicoob.

1.1.2. Objetivos específicos

Identificar o nível de satisfação dos usuários internos com o sistema de recuperação de crédito;

Verificar os índices de inadimplência, por regional, para auxiliar na tomada de decisões internas.

Identificar possíveis falhas e atividades morosas que não apresentam resultados satisfatórios.

1.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O escopo principal deste estudo se encontra na preocupação com a elevação dos níveis de inadimplência da cooperativa do sistema Sicoob, objeto deste estudo. Desta forma, a pesquisa busca compreender os pontos fortes e fracos no processo de recuperabilidade do crédito, e sugerir algumas medidas a serem adotadas para amenizar e solucionar os problemas da inadimplência, visando a saúde financeira da cooperativa e melhora dos resultados de negócios com os cooperados.

Com base nos relatos em publicações de outras instituições financeiras do mercado, em referência ao aumento das provisões e inadimplência dos últimos anos, foi identificada a necessidade de verificar como está a atuação do setor de recuperação de crédito interno na cooperativa, buscando adotar medidas proativas para disponibilização de crédito com menor risco e aplicar medidas de cobrança efetivas para aumentar o resultado financeiro da instituição.

Segundo a Serasa Experian, no final de 2021, o nível de endividamento das empresas brasileiras atingiu um patamar recorde de 57,9%, o maior da série histórica iniciada em 2008. Para as pessoas físicas, a conjuntura se mostrou ainda mais brutal: em janeiro de 2023, o indicador de inadimplência da Serasa apontou que 70,09 milhões

de brasileiros tinham dívidas em atraso, somando um montante de R\$ 323,2 bilhões (INFOMONEY, 2023).

O Bradesco, por exemplo, registrou 76% de queda nos lucros referentes ao último trimestre de 2022, também com piora registrada nos índices de inadimplência. O motivo relatado é de que o Banco estava acostumado com um cenário pré pandemia e não calibrou suas ferramentas de crédito para o cenário pandêmico, isso foi considerado como falha. A instituição tomou como medida protetiva a mudança de estratégia voltada para maior segurança na concessão de crédito com garantias (RIBEIRO, 2023).

Partindo do pressuposto que a cooperativa tem uma forma de trabalhar mais conservadora e restrita à garantias, este estudo se direciona à fase de cobrança das dívidas vencidas, verificando as possibilidades de melhoria na eficiência da negociação para reduzir os índices da inadimplência. O mesmo aumento foi constatado em outras instituições financeiras, portanto, pretende-se, por meio deste trabalho, estruturar um modelo mais eficaz de recuperação de crédito a fim de manter os índices conforme meta estipulada pelo Conselho de Administração.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

As cooperativas de crédito foram criadas para atender uma demanda local de um grupo, comunidade, empresas, agricultores, diversas possibilidades em conjunto. Elas surgem em prol de um objetivo comum para prestarem serviços de qualidade e com vantagens competitivas aos seus sócios. Esta associação acontece por cotas de participação, em que cada sócio, independentemente da quantidade de cotas, possui direito a um voto nas assembleias anuais, que ocorrem após fechamento do ano anterior. Com esta forma de organização, o cooperado, ao mesmo tempo, é sócio e também é dono da Cooperativa, possuindo assim, tanto direitos quanto deveres.

De acordo com o Portal do Cooperativismo Financeiro (2016), a primeira cooperativa foi fundada na cidade de Rochdale, Inglaterra, em 1844, por um grupo de 28 operários, em sua maioria, tecelões. As normas estabelecidas nesta organização pioneira de Rochdale para orientar sua estrutura e funcionamento foram analisadas e debatidas em dois congressos internacionais promovidos pela Associação Cooperativa Internacional (ACI), em 1937 e 1966, e foram adotadas universalmente como princípios cooperativistas.

Segundo o Banco Central, as cooperativas de crédito são instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BCB) e oferecem os mesmos tipos de produtos e serviços que um banco comercial. Deste modo, as operações de crédito em uma cooperativa são as mesmas oferecidas pelos bancos. As cooperativas de crédito são organizadas em até três níveis: (a) cooperativas de crédito singulares; (b) cooperativas centrais de crédito; e (c) confederações de centrais, ou sistemas cooperativos de crédito (BCB, 2020).

Um dos diferenciais do cooperativismo são os princípios que o regem desde o seu pioneirismo. Por isso, “as Cooperativas, por sua inserção comunitária de onde também emergem, estão naturalmente vocacionadas para fazer o bem nos locais em que estão estabelecidas, atendendo o 7º princípio do interesse pela comunidade” (MEINEN e PORT, 2016, p. 31). Os cooperados contam com taxas de juros e tarifas abaixo do mercado, produtos e serviços mais adequados ao contexto que estão inseridos e cooperativas atuantes em regiões que bancos ignoram economicamente e financeiramente, promovendo o desenvolvimento econômico da região, uma vez que o

recurso ali adquirido é reinvestido na localidade, além da distribuição de sobras de resultado ao final de cada exercício.

No Brasil, a rede de atendimento das cooperativas representa 18% das agências bancárias do país, enquanto os depósitos totais administrados ultrapassam 5% do total, sendo que as cooperativas de crédito somadas ocupam a 6ª posição no ranking do volume de ativos, depósitos e empréstimos, estando, portanto, entre as maiores instituições financeiras de varejo do país (SISTEMA OCB/MT, 2019).

As instituições como Sicoob, Sicredi, Unicred e muitas outras conseguiram sua afirmação no mercado. O desafio atual é atrair e fidelizar uma geração que busca velocidade e transparência em suas atividades financeiras, buscando se manterem competitivas no mercado digital que está minado de *fintechs*, agentes financeiros, correspondentes bancários, bancos digitais (SIMPLY TECNOLOGIA, 2021).

Com base neste contexto, as cooperativas no geral, buscando não correr grandes riscos frente ao mercado, na maioria de suas operações de crédito, trabalham com uma análise humana, pautadas no conservadorismo e limitações de acordo com o seu patrimônio referencial.

A cooperativa do Oeste de Paraná, objeto de análise deste estudo, tem sua administração composta pelo conselho de administração, conselho fiscal e três diretorias, sendo: diretor comercial, diretor administrativo financeiro e diretor-superintendente. O presidente e vice-presidente são eleitos e fazem parte do conselho de administração, que é eleito em assembleias pelos cooperados.

2.2 OPERAÇÕES DE CRÉDITOS

As operações de créditos regulamentadas pelo Banco Central, segundo a Circular 1.273, distribuem-se nas seguintes modalidades:

- a) empréstimos: são as operações realizadas sem destinação específica ou vínculo à comprovação da aplicação dos recursos. São exemplos os empréstimos para capital de giro, os empréstimos pessoais e os adiantamentos a depositantes;
- b) títulos descontados: são as operações de desconto de títulos;
- c) financiamentos: são as operações realizadas com destinação específica, vinculadas à comprovação da aplicação dos recursos. São exemplos os financiamentos de parques industriais, máquinas e equipamentos, bens de consumo durável, rurais e imobiliários (BCB, 1987).

Dentro destas modalidades, há diversas submodalidades que são de responsabilidade de cada instituição e são repassadas ao Banco Central mensalmente via relatório.

Diante de cenários econômicos desfavoráveis vividos na época e não havendo capital mínimo estabelecido para os bancos, em 1988, foi firmado um acordo na cidade de Basileia (Suíça), oficialmente denominado *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, também designado somente por Acordo de Basileia ou Basileia I, por iniciativa do Comitê de Basileia e ratificado por mais de 100 países. Este acordo teve como objetivo criar exigências mínimas de capital, que devem ser respeitadas por bancos comerciais, como precaução contra o risco de crédito (WIKIPEDIA, 2022).

O acordo de Basileia tratou de pontos como: índice mínimo de capital, capital regulatório e avaliação de risco. Ele permaneceu até os anos de 2004, quando notou-se a necessidade de atualizar o acordo e conceder mais liberdade aos Bancos que, a partir deste momento, seriam controlados pelo Banco Central de seu país, então, foi instituído em 2004, o acordo Basileia II (WAINBERG, 2021).

Após a crise de 2008 que se propagou nos Estados Unidos, a crise imobiliária, houve a necessidade de uma nova estratégia e novas regras, então em 2010, na Basileia III, foram aprovadas algumas medidas mais rígidas para os bancos e instituições financeiras, com dois pontos importantes sendo: calção de conservação de capital saindo de 2,5% para 10,5% e colchão contracíclico de capital de 0% para 2,5% (WAINBERG, 2021).

Como toda operação tem a probabilidade de inadimplemento, também há a preocupação de para quem poder emprestar e quais exigências fazer. Neste contexto, David Durand, em 1941, cria o *credit scoring* nos Estados Unidos. É uma ferramenta que analisa alguns pontos sobre a pessoa, desde idade, sexo, renda, endividamento, patrimônio, histórico, dentre outras variáveis, resultando em uma tabela contendo um valor referencial do pior ao melhor cenário para o cliente (ZULIANI, 2017).

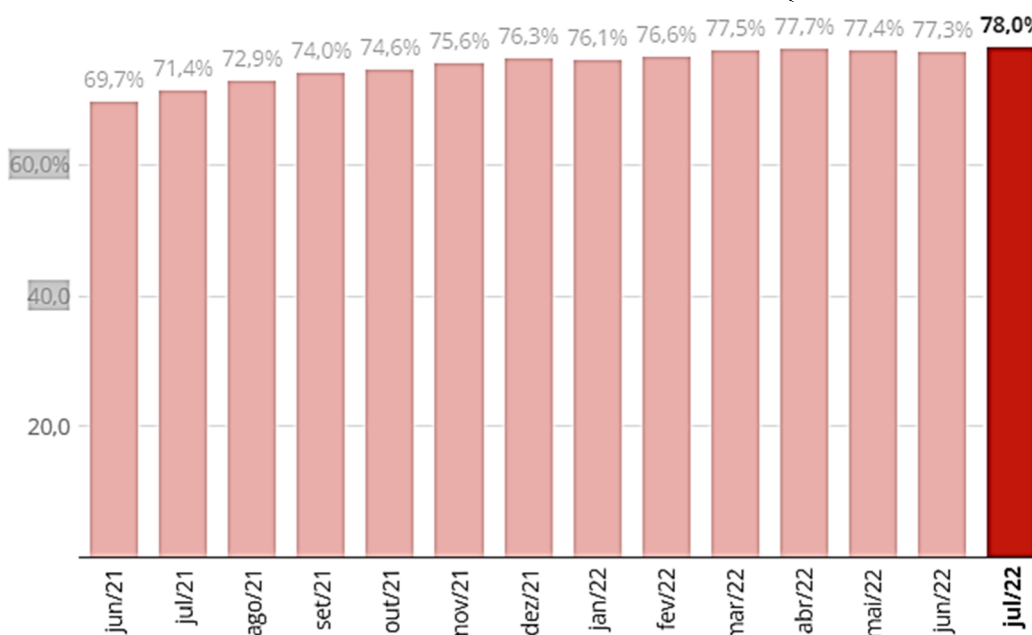
Baesens *et al.* (2003) estudou a performance de acurácia dos algoritmos de classificação Regressão Logística, KNN (*K-Nearest Neighbors*), Redes Neurais, árvore de decisão e *Support Vector Machine* em 8 bancos de dados de *Credit Score* e concluiu que os modelos clássicos têm performance menor quando comparado com outros modelos de *Machine Learning*. Este resultado é utilizado como base para a tomada de

decisão de emprestar ou não a esta pessoa ou empresa e, assim, começa o tratamento da inadimplência precoce.

Acompanhando o mercado, os bancos também cresceram muito, se instalando em diversas cidades, oferecendo dinheiro no mercado. Neste novo cenário, começam a se preocupar com a inadimplência, e a partir deste momento, com o avanço de ferramentas para inibir a inadimplência, surgem também novos procedimentos e cuidados.

A respeito da saúde financeira da população brasileira, o percentual de famílias endividadadas, com dívidas a vencer, teve um salto de 06/2021 a 07/2022, com aumento de 8,30%, saindo de 69,7% para 78% (G1, 2022), conforme apresentado a seguir, pela Figura 1.

FIGURA 1 – Percentual de endividamento das famílias (em % sobre o total)



Fonte: G1 (2022), com base em CNC.

Isto reflete a situação com a pandemia do Covid-19, onde desde a crise dos Estados Unidos em 2008, não havia um reflexo mundial tão agravante. Nessa crise, por muitos meses, empresas ficaram fechadas sem faturamento, restrições de ir e vir, salários reduzidos e desemprego, dentre várias outras consequências. Isto levou os governos a injetarem dinheiro no mercado através de financiamentos por programas do Governo Federal, para suprir a falta de faturamento e renda de toda a população, levando as empresas e pessoas a se endividarem ainda mais, renegociando dívidas,

alongando prazos de pagamentos, fechando empresas e trocando de atividades econômicas.

Weston e Brigham (2000) foram os pioneiros em enumerar os denominados “cinco Cs do Crédito”: Caráter, Capacidade, Capital, Colateral e Condições, que se definem da seguinte forma:

- Capacidade: é a métrica que analisa a renda do tomador baseando-se em suas dívidas ou compromissos;
- Colateral: é a análise dos bens e garantias que o tomador poderá ceder;
- Caráter: é a análise do histórico financeiro, suas movimentações passadas;
- Condições: é análise de tempo de empresa ou negócio, cenários econômicos, situação da empresa no mercado;
- Capital: é a análise do patrimônio que o tomador possui.

Na atualidade, o Serasa apresenta uma ferramenta muito completa para análise de dados dos tomadores no mercado, com um score atualizado e moderno que é base para muitas empresas tomarem a decisão de venda, exatamente por ser a mais conhecida e utilizada no mercado.

Diversas plataformas digitais que atuam no mercado ofertam a análise dentro de um aplicativo ou programa que fornecem os resultados em poucos segundos, fazendo a análise da vida financeira do tomador. Estas plataformas estão presentes em revenda de veículos usados, lojas de departamentos, plataformas de vendas online, grandes redes de lojas como Magazine Luiza, Havan, Mercado Livre, Netshoes, entre muitas outras. Por trás destas empresas, estão grandes bancos ofertando soluções financeiras, cartão de crédito, consórcios, pequenos empréstimos e seguros de produtos.

Endividar-se não é necessariamente uma opção ruim, porém há maneiras de como fazer isso saudavelmente, sem se tornar inadimplente. Sobre este tema, com a perspectiva de recessão econômica, a Serasa Experian dá dez dicas para o brasileiro preparar o bolso e evitar maiores prejuízos financeiros em tempos de incerteza, sendo, em resumo: planejamento, família, encarar o momento, corte de despesas, renda, cartão de crédito, cheque especial, alimentos, economia e inadimplência (CONSUMIDOR MODERNO, 2015).

Uma pesquisa do Serasa, divulgada em agosto 2022, mostra que 67,9 milhões de brasileiros possuem o nome com algum restritivo e que mesmo tendo apresentado uma redução de julho para agosto, que teve 340 mil novos casos em referência a junho

para julho, que foi de 800 mil, o número ainda é significativamente alto (SERASA, 2022).

Com bases em dados da Unicef (2019), o Brasil possui uma população de 210,1 milhões de pessoas, dos quais 53.759.457 têm menos de 18 anos de idade (Dados do IBGE em 2019). Comparando que 67,9 milhões possui algum tipo de restritivo, isso corresponde a 43% da população adulta, sem considerar que muitos apontamentos estão somente no Serviço de proteção ao crédito (SPC) ou com dívida vencida em lojas que fazem 'notinha' e não tem acesso ao SPC ou Serasa, pois são plataformas que possuem custo.

De acordo com notícia publicada pela CNN Brasil (2022), a cada 100 famílias no Brasil, 79 estão endividadas, conforme pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). A maior parte dessas dívidas não está atrelada a bancos, e sim a serviços em geral, como contas de luz, de telefone e de internet, carnês de loja e prestações de carro e casa. O Serasa estima que estas contam passam de R\$ 289 bilhões.

Nota-se, com estes dados, que a população passa por uma situação muito delicada que compromete a saúde financeira e psicológica, pois a falta de dinheiro e necessidades básicas desestrutura a relação familiar, acarretando separações, depressão, suicídio, tornando a inadimplência financeira somente a ponta do iceberg. Isto reflete em regras e normas mais severas nas instituições financeiras, a fim de minimizar os riscos de inadimplência.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

Apesar das dificuldades inicialmente enfrentadas pelo cooperativismo, hoje a Cooperativa Sicoob está estruturada e organizada em três níveis operacionais: as cooperativas singulares, as centrais e o Centro Cooperativo Sicoob (CCS).

A cooperativa em análise foi fundada em 2002, a partir do anseio dos empresários da região Oeste do Paraná, na busca de soluções eficazes e justas para os assuntos financeiros, como forma de estabelecer uma concorrência saudável e com resultados para a comunidade local, evitando assim, o escoamento financeiro.

Presente nos Estados do Paraná, Rio Grande de Sul e São Paulo, a cooperativa oferece serviços em 29 pontos de atendimento, que beneficiam cerca de 70 mil cooperados, com mais de 1,5 bilhão de reais em volume administrado ao final do ano de 2022, oferecendo grande variedade de soluções financeiras a seus associados. Atualmente, conta com uma equipe de 300 colaboradores, 3 membros na diretoria executiva, 3 membros no conselho fiscal, 9 membros no conselho de administração e 75 delegados.

Estimulados pelo crescimento, veio a necessidade de oferecer aos cooperados um portfólio completo de produtos e serviços financeiros, então foi preciso passar por uma transição do modelo de cooperativa de crédito focado na captação e empréstimos de recursos, para um sistema de cooperativismo financeiro que passasse a atender integralmente as necessidades de seus cooperados, permitindo a fidelização deles e oferecendo tudo o que um banco tem.

A participação de mercado das cooperativas de crédito é significativa e suas taxas de juros são menores que as dos bancos tradicionais. Feinberg e Rahman (2001) corroboram com tal afirmação explicando que se a participação de mercado das cooperativas de crédito aumenta, os bancos compensam a perda de lucro por meio do aumento da taxa de juros que cobram nas operações de crédito dos clientes restantes.

Como uma cooperativa apresenta um Spread menor, seus rendimentos ao final do exercício são menores, o que é exatamente o objetivo de uma cooperativa, não visar o lucro, no entanto, é necessário o resultado positivo ano a ano para o desenvolvimento sustentável da atividade e expansão dos negócios. Com Spreads menores, a cooperativa luta para manter seus índices de inadimplência baixos, a fim de evitar

situações de prejuízo. Para que isso aconteça, é essencial o trabalho do setor de Recuperação de Crédito controlando os indicadores e sendo eficaz nas negociações de contas inadimplentes.

Os números da cooperativa eram promissores até a chegada da pandemia da Covid-19 que causou impactos econômicos, sociais, culturais e políticos, fazendo a economia recuar fortemente no ano de 2020 e trazendo muitas incertezas para todos. Um dos principais problemas enfrentado pelas pessoas foi o desemprego, logo, as empresas não estavam vendendo seus produtos e serviços, causando uma estagnação na circulação do dinheiro, resultando em muitas pessoas e empresas endividadas.

Hoje, baseado na experiência vivida e motivados pelo cenário econômico, é preciso conhecer o contexto da cooperativa para traçar objetivos e planejar para onde ir, colaborando com a saúde financeira da cooperativa e de seus cooperados.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Inicialmente, procurou-se contextualizar o problema de pesquisa a partir de um referencial teórico que focasse o sistema financeiro, o cooperativismo de crédito e a ascensão da inadimplência. E a seguir, o desempenho da cooperativa é, então, discutido.

A justificativa prática do estudo baseia-se em razão do cenário econômico vivido nos últimos anos, que influenciou a atividade das cooperativas. Em um primeiro momento foi muito positivo pois gerou muitos negócios, em contraponto, vários cooperados não conseguiram honrar seus compromissos, portanto a cooperativa precisa trabalhar para recuperar os clientes inadimplentes.

Enquanto muitas empresas estavam fechadas e algumas instituições financeiras também, a grande maioria das cooperativas seguiu trabalhando normalmente na pandemia que iniciou em 2019. Como forma de apoiar os cooperados, foram prorrogadas várias parcelas e realizadas negociações de dívidas. O governo também efetuou vários programas e ações que visaram reduzir os efeitos da pandemia na economia e em outras áreas.

A queda dos juros da Selic a um nível abaixo de dois dígitos em 2018 estimulou o uso do crédito e, conseqüentemente, o maior endividamento entre os brasileiros. No entanto, o rápido aumento dos juros entre os anos de 2020 e 2022 não inibiu esse estímulo, contribuindo com o aumento da proporção de endividados no país.

Alguns estudiosos apontam que quanto maior o tempo de atraso de uma operação maior será a dificuldade de recuperação, pois existe uma relação com o tempo de atraso e a dificuldade de receber. A Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC) mostrou recorde no total de endividados no ano passado, sendo a maior proporção de endividados desde o início da pesquisa em 2010. Em 2022, 77,9% das famílias no país contraíram dívidas nas principais modalidades do mercado, principalmente cartão de crédito. Entre os motivos de endividamento, a pesquisa apontou que o cartão de crédito responde por 87% das dívidas contraídas, seguido pelos carnês (18,7%), financiamento de carro (11,2%), crédito pessoal (9,4%) e financiamento de casa (8,6%) (CNC, 2023).

Diante desta incerteza, os bancos precisam compensar seus riscos por meio dos juros cobrados, a fim de obter lucratividade. Aumentar o spread é uma forma de neutralizar essa insegurança, pois taxas mais altas ajudam a diminuir os potenciais prejuízos. Neste contexto, o trabalho analisou dados amostrais de uma determinada cooperativa para avaliar o impacto e o grau da recuperabilidade do crédito no desenvolvimento bancário e na sustentabilidade da empresa. Além de medir sua eficiência pela ótica de quem atua na ponta, ou seja, nas agências. Desta forma, o problema levantado foi a eficácia da recuperação de crédito diante deste novo cenário que tem aumentado os índices de inadimplência.

Foi realizada entrevista com um diretor de mercado do Oeste do Paraná para compreender qual seria o índice ideal de inadimplência esperado pela cooperativa. O diretor demonstrou preocupação pois o cenário não se apresenta favorável e a meta é permanecer abaixo de 2% de inadimplência, conforme determinado pelo Conselho de Administração da cooperativa.

Além da entrevista, foi realizada a aplicação de questionários direcionados aos gerentes, que são as pessoas envolvidas na cobrança. Matos e Trez (2012) explicam que as pesquisas *surveys*, na maioria dos casos, são feitas por meio de questionários respondido pelos pesquisados, e o mesmo ocorre nas pesquisas experimentais.

Depois, foi conversado com alguns gerentes de agência para identificar qual era a visão deles acerca do assunto, como são efetuados os processos nas agências, entre outros elementos necessários à compreensão do contexto organizacional. Por último, foi feito um levantamento de informações com base em relatórios dos departamentos de Inovação e projetos e Gestão de Dados e Tecnologia da cooperativa em estudo, para analisar os indicadores de recuperação da inadimplência.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A manutenção da inadimplência é considerada de fundamental importância na atividade financeira, neste contexto, o problema central da pesquisa é a inadimplência que vem aumentando, sendo que a média histórica da cooperativa em estudo se mantinha abaixo de 2%.

Com base nesta realidade, foram levantadas possíveis soluções identificadas no estudo. Antes de começar a efetuar as cobranças, deve-se entender o perfil das dívidas e qual o público que será cobrado, para poder definir a régua de cobrança de maneira eficaz e a padronização do sistema de cobrança.

A definição de régua de cobrança é muito importante, pois nela se estabelecem critérios e prazos sobre o processo de cobrança, então a proposta é que seja cumprida de forma rigorosa por todos da instituição. Portanto, a padronização do sistema e adoção de réguas mais acuradas definidas pelo nível de risco, com a definição do leque de ações de cobranças e período efetivo para cada ação, devem auxiliar no problema relatado acima. Como exemplo, cita-se a inclusão compulsória no SERASA/SPC após decorrido 20 dias em atraso.

Um sistema de cobrança eficiente parte do princípio que quem cobra primeiro, recebe primeiro. Para tanto, o profissional deve ter, além de conhecimentos gerais do negócio, habilidades para negociar com o cooperado. Desse modo, a cooperativa precisa investir em treinamentos específicos para o desenvolvimento da técnica de cobrança.

Outra solução proposta é o direcionamento de uma pessoa específica para realizar a cobrança na agência, retirando esta função do gerente de conta que vende o crédito ao cooperado, ou seja, a ideia é concentrar essa atividade em uma pessoa especializada na retaguarda.

As soluções propostas foram pensadas para os usuários internos da cooperativa, desde o setor de recuperação de crédito e os colaboradores das agências que trabalham com estas ferramentas em contato direto com os cooperados. Uma outra ação simples de prevenção que pode auxiliar no processo de recuperação da inadimplência é atrelar garantias necessárias de acordo com o risco.

4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende em realizar o mapeamento das carteiras inadimplentes. Esta ação tem dupla finalidade, realizar o mapeamento das carteiras e processamento de dados, gerando indicadores que facilitaram o acompanhamento dos riscos da inadimplência. A equipe responsável por esta atividade é o setor de tecnologia e inovação. O levantamento dos dados compilados servirá para identificar o nível de retorno das cobranças, ou seja, qual o valor recuperado, que hoje não é mapeado.

Com esse mapeamento, os Conselhos Fiscal, de Administração e a Diretoria podem tomar decisões estratégicas com base nas tendências de crescimento ou retração dos estados de atuação. Outra finalidade é produzir o alinhamento das informações e melhoramento de capital intelectual das pessoas envolvidas na cobrança, buscando no mercado empresas especializadas em treinamentos com técnicas de cobrança e, ainda, contratar um especialista em técnicas de recuperação de crédito. Trata-se de um investimento que irá colaborar para reduzir cada vez mais a carteira de inadimplência e a fortalecer a eficiência da recuperação de crédito.

Devido à forte expansão da cooperativa, o ideal seria a instituição contratar, no mínimo, dois novos colaboradores para o setor de recuperação de crédito, onde tiraria a carteira inadimplente da agência após trinta dias em atraso, passando a responsabilidade da cobrança e negociação para o setor citado. Assim, os gerentes conseguiriam focar o tempo em prospectar novos negócios e evitaria o desgaste com o cooperado inadimplente. Essa ação servirá para reestruturar o departamento de recuperação de crédito.

Como alternativa, também se identificou a necessidade da padronização do processo de cobrança realizado dentro da cooperativa pelos colaboradores da Recuperação de Crédito e de cada agência, com o objetivo de nivelamento da equipe para ter resultados mais assertivos. Bem como a criação de um banco de dados unificado para o registro das negociações realizadas pelos que entraram em contato com o cooperado e firmaram uma solução para a dívida.

O sucesso desta atividade depende do envolvimento do gestor da área de recuperação de crédito, além dos gerentes regionais e a área de TI, de forma a uniformizar os processos, em que todas as pessoas envolvidas estejam cientes de como, quando e por que deve ser feito. Assim, caso o cooperado venha efetivar a

negociação com uma pessoa diferente da qual ele conversou por telefone, estejam falando da mesma alternativa já sugerida anteriormente.

Para tornar mais eficiente a recuperação de crédito pela cooperativa, após analisar os dados, ficou evidente que os empréstimos com garantias são mais fáceis de conseguir recuperar. Quando a cooperativa possui uma garantia atrelada a operação, o cooperado se preocupa em negociar e pagar a operação para não perder o bem, pois geralmente a garantia é de valor superior à operação cedida. Portanto, sugere-se que a instituição realize uma revisão na política de concessão de crédito, de modo que, no futuro, auxilie no processo de recuperação. Tal revisão deverá ser implementada pelo diretor comercial e gerentes.

Salienta-se que melhorando a eficácia no processo de recuperação de crédito, o maior benefício alcançado é a saúde financeira da cooperativa. Sendo muito satisfatório diminuir o passivo em atraso para conseguir recuperar parte de seus recursos, além de suprimir do balanço o saldo devedor, melhorando os resultados da cooperativa e, conseqüentemente, distribuindo mais sobras aos cooperados.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS

A fim de verificar as questões da inadimplência e sua recuperabilidade, foram realizadas entrevistas com o supervisor da área e com o diretor comercial da cooperativa, que é responsável por acompanhar os índices de inadimplência. Assim, foi possível construir um diagnóstico do funcionamento e propor as melhorias identificadas com base no estudo e dados analisados.

Com o diagnóstico, identificou-se os principais instrumentos e formas de recuperação de crédito. A cooperativa possui atualmente os seguintes mecanismos para cobrança de dívidas vencidas:

Na fase inicial as ações são focadas visando manter o relacionamento com os clientes e regularizar a situação da dívida, onde os cooperados são abordados pelos critérios a seguir:

- Telefone – o cooperado é informado sobre as operações em atraso pelo gerente da conta.
- Alerta – o cooperado receberá uma mensagem (SMS) alertando para procurar sua agência.

- Aviso – o cooperado é comunicado via correio sobre a dívida em aberto e o prazo de regularização e sobre a inclusão no SERASA/SPC se os créditos não forem regularizados em 10 dias corridos após recebimento da carta.

Decorridos mais de 90 dias, entra na fase de recuperação de crédito, classificada como o período no qual já foram esgotadas as negociações internas. Então, para minimizar os possíveis desgastes com os cooperados, visando a manutenção do relacionamento, os cooperados são abordados pelos critérios a seguir:

- Jurídico – o cooperado será cobrado pelo setor jurídico por meio extrajudicial.

- Cobrança – o cooperado será cobrado por uma empresa terceirizada de cobrança extrajudicial de dívidas.

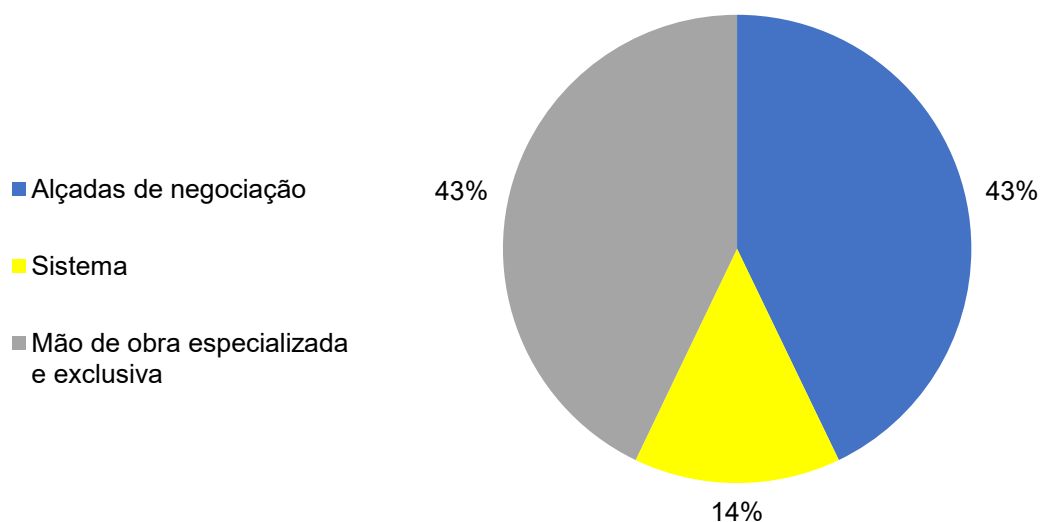
- Comitê – por fim, a dívida passará pelo comitê da cooperativa para avaliar se é viável ingressar com a cobrança judicial.

No âmbito de controles da cooperativa, diariamente os gerentes recebem os relatórios com indicadores da evolução da inadimplência para poderem realizar as atividades de cobrança e tomadas de decisões dentro de suas alçadas. Para isso, contam com sistema interno que precisa ser preenchido com informações a respeito de contatos efetuados com os cooperados, percentuais de desconto negociados, histórico de repactuações e outras tratativas importantes, que fornecem suporte e parâmetros para as atividades de cobrança e recuperação de operações de crédito em atraso.

Decorrido o prazo de 180 dias, a dívida é contabilizada em prejuízo, onde os meios de recuperação dos ativos foram esgotados. Portanto, com base neste processo, foram identificados os pontos fortes e fracos e algumas melhorias serão propostas, buscando soluções para a cooperativa.

Conforme o Gráfico 1, em análise aos dados coletados por meio dos questionários, a maioria dos funcionários responderam que os sistemas de cobranças disponibilizados pela cooperativa precisam melhorar nos seguintes itens:

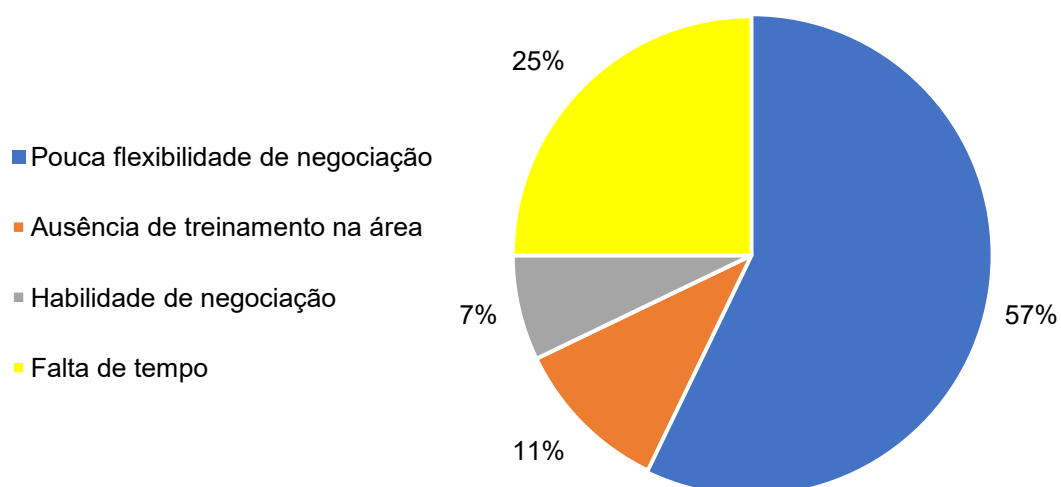
GRÁFICO 1 - Na sua opinião o que poderia ser aprimorado nos mecanismos de recuperação de crédito na cooperativa?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Porém, de acordo com o Gráfico 2, os colaboradores relataram que sentem dificuldades quanto ao tempo disponível para se dedicarem à atividade de cobrança e a falta de treinamento. Alegam que a recuperação de crédito seria mais eficiente se houvesse um profissional que se dedicasse exclusivamente a esse serviço.

GRÁFICO 2 - Qual a sua principal dificuldade em uma negociação de dívida?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Segundo a pesquisa realizada, também conclui-se que os funcionários acreditam que ainda há o que melhorar no campo da informatização e que classificaram o sistema, no geral, como bom, porém avaliam que precisa passar por melhorias.

Para realização do diagnóstico quantitativo, utilizou-se dados do total da carteira de empréstimos da cooperativa entre os anos de 2020 e 2022, para depois conhecer a inadimplência e, após, avaliar quanto da massa inadimplente é recuperada, resultando na verificação da eficiência na recuperação do crédito.

A carteira de empréstimos é um dos ativos de maior rentabilidade de uma instituição financeira, contudo, merece grande atenção aos índices de inadimplência, de modo a mitigar o aumento do provisionamento de devedores duvidosos e evasão de receitas. A seguir, a Tabela 1 apresenta os indicadores de inadimplência total da cooperativa e a segmentação por estado.

TABELA 1 - Carteira de Empréstimos Geral da Cooperativa

Ano	Inadimplência	Carteira de Empréstimos	Inadimplência
2020	R\$ 4.374.209,03	R\$ 582.684.266,47	0,75%
2021	R\$ 10.740.428,19	R\$ 743.507.589,51	1,44%
2022	R\$ 18.406.234,20	R\$ 895.421.023,92	2,06%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se que a carteira total de empréstimos da cooperativa e o percentual de inadimplência nos últimos três anos. A carteira de empréstimos apresentou uma evolução positiva ao passar dos anos, porém, a inadimplência também aumentou significativamente.

TABELA 2 - Carteira de Empréstimos Paraná

Ano	Inadimplência	Carteira de Empréstimos	Inadimplência
2020	R\$ 2.872.243,67	R\$ 424.441.603,44	0,68%
2021	R\$ 3.745.685,72	R\$ 553.621.157,61	0,68%
2022	R\$ 10.060.193,10	R\$ 671.737.683,46	1,50%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Da mesma forma, na Tabela 2, que apresenta o comparativo segmentado apenas no Estado do Paraná, onde a média da inadimplência está abaixo do total da cooperativa. A carteira de empréstimos manteve bom crescimento, já a inadimplência

se manteve no mesmo patamar do ano 2020 para 2021 e teve aumento no ano de 2022.

TABELA 3 - Carteira de Empréstimos Rio Grande do Sul

Ano	Inadimplência	Carteira de Empréstimos	Inadimplência
2020	R\$ 1.218.002,10	R\$ 123.015.337,52	0,99%
2021	R\$ 4.696.322,84	R\$ 136.013.519,78	3,45%
2022	R\$ 5.457.220,15	R\$ 158.803.109,22	3,44%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na Tabela 3, nota-se que o cenário no estado do Rio Grande do Sul, teve um aumento considerável da inadimplência nos anos de 2021 e 2022. Já a carteira de empréstimos do Estado do Rio Grande teve um aumento tímido em relação à média da cooperativa.

Na sequência, a Tabela 4 demonstra os números do Estado de São Paulo, onde o percentual de inadimplência em 2020 era considerado ótimo para os padrões do mercado financeiro. Porém, em 2021 e 2022, os valores da inadimplência tiveram um aumento significativo, no entanto, a carteira de empréstimo dobrou de tamanho no Estado de São Paulo.

TABELA 4 - Carteira de Empréstimos São Paulo

Ano	Inadimplência	Carteira de Empréstimos	Inadimplência
2020	R\$ 120.486,99	R\$ 34.707.981,57	0,35%
2021	R\$ 2.174.995,83	R\$ 52.997.071,32	4,10%
2022	R\$ 2.391.333,05	R\$ 64.053.149,62	3,73%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Por último, a Tabela 5 apresenta dados da Agência Digital que tem a menor carteira de empréstimos e o maior percentual de inadimplência, atingindo o expressivo percentual de 48,33%. Um dos agravantes que pode estar causando esse aumento do percentual, pode ser em virtude de o sistema liberar automaticamente limite e cartão de crédito para os cooperados após se associarem, sem passar por uma análise de crédito criteriosa. Outro ponto que pode contribuir é que caso alguma agência tenha contato com o cooperado ou o próprio tenha vontade de ser atendido por um gerente físico, ele é transferido.

TABELA 5 - Carteira de Empréstimos Agência Digital

Ano	Inadimplência	Carteira de Empréstimos	Inadimplência
2020	R\$ 163.476,28	R\$ 519.343,94	31,48%
2021	R\$ 121.647,87	R\$ 875.840,80	13,89%
2022	R\$ 399.731,60	R\$ 827.081,62	48,33%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Corroborar com a análise acima a afirmação de Santi Filho (1997) de que é importante o exame conjunto de todo o grupo e empresas, ou seja, não basta conhecer a situação de uma empresa isolada, é necessária a análise da controladora, de suas controladas, interligadas e coligadas.

E como fazer disso uma realidade na cooperativa? Para a implantação destas soluções, verificou-se a necessidade de investimentos na área de recuperação de crédito, que envolvem também as agências e seus colaboradores. Inicialmente deve-se haver a padronização na comunicação e definição de alçadas de negociação para cada estágio de inadimplência, ou seja, a partir de quantos dias em atraso, aos valores negociados, conforme descrito no Quadro a seguir:

QUADRO 1 – Proposta de padronização do processo da Cooperativa

Dias de Inadimplência	Percentual de desconto (%)	Alçada competente
Até 30 dias	0%	Negociação na agência
De 30 a 90 dias	0%	Departamento Especializado
De 91 a 180 dias	15%	Gerente de agência ou Departamento Especializado
De 180 a 365 dias	25%	Gerente da agência ou Departamento Especializado
De 366 a 1.095 dias	40%	Gerente regional
De 1.096 dias acima	70%	Gerente regional e Supervisor de recuperação de crédito
* Descontos exceto para cartão de crédito, títulos descontados e operações ajuizadas		

Fonte: Elaboração do autor com base na pesquisa (2023).

Muitos colaboradores têm dificuldade para interpretar os relatórios, então, desenvolver pessoas específicas nas agências passaria a ser uma atividade em conjunto ao setor de recuperação de crédito, auxiliando as agências para direcionar

seus esforços de forma a acompanhar e entender os impactos e benefícios que esta atividade traz para a sua agência, colaborando diretamente com o resultado esperado.

Ainda, como resultado das entrevistas realizadas com alguns gerentes da cooperativa, identificou-se certa expectativa que a inadimplência seja trabalhada por um funcionário que receba treinamento específico para função, com autonomia de negociação e que seja independente da área negocial, ou seja, disponibilizando os funcionários do atendimento e gerente de contas para outros negócios.

E, posteriormente, deve ser investido no treinamento de colaboradores das agências para que haja, como já mencionado, um alinhamento das atividades, garantindo que as informações sejam registradas em um sistema que permita o acesso às informações das soluções encontradas nas negociações.

Além disso, contratar uma pessoa para o setor de recuperação de crédito direcionada somente à gestão de riscos e controle de indicadores para informar as agências prontamente antes que o problema se torne maior, impactando negativamente nos resultados. A contratação de novos colaboradores deve ser vista como custo-benefício, pois serão contratados para efetuar as cobranças e, assim, haverá uma melhora no gerenciamento das carteiras inadimplentes.

Com a implantação das soluções mencionadas, espera-se diminuir os índices de inadimplência, para que haja o cumprimento da meta de até 2% conforme estabelecido pelo Conselho de Administração. Toda essa dedicação ao tema trará muitos benefícios para a cooperativa, em forma de receitas, que podem ser de maneira indireta, como a manutenção de um associado satisfeito com a cooperativa, quando se tem a possibilidade de negociação e alternativas financeiras que lhe proporcionem a continuidade de suas atividades. Ou de forma direta, reduzindo os índices de provisões e prejuízos a partir da negociação mais assertiva e imediata após o vencimento da parcela.

Após o *start* para implantação das soluções propostas, o *lead time* esperado é que ocorra entre seis meses a um ano. Como se tratam de melhorias que incluem recursos e capital humano, devem ser monitoradas e ajustadas para alcançar os objetivos.

A cooperativa, em consonância com seu propósito, necessita conter os níveis de inadimplência para poder aumentar o volume de crédito, garantir recursos para que todos possam crescer, atendendo seus cooperados com o portfólio de produtos e serviços, e continuar promovendo responsabilidade social e justiça financeira.

5. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

5.1 INVESTIMENTOS E CUSTOS

Inicialmente, percebeu-se a necessidade de levantamento de informações internas para a realização de mapeamento das carteiras inadimplentes, que envolveria em torno de 30 horas de trabalho de duas pessoas na cooperativa, sendo o supervisor de recuperação de crédito e a pessoa especializada em programação e sistemas.

A busca por uma consultoria também pode ser levada em consideração para identificar as principais deficiências com a cobrança no centro administrativo e agências. Bem como as necessidades de dados no sistema de cobrança administrativa, que poderiam auxiliar no acompanhamento da carteira de inadimplência e adequação da régua sistêmica de cobrança para que haja uma segregação melhor da carteira e prioridades no momento da cobrança.

Também sugere-se a criação de um projeto, envolvendo os profissionais do setor de recuperação de crédito do centro administrativo da cooperativa, para visitarem as agências, capacitando e nivelando os conhecimentos dos profissionais que atuam diretamente com o atendimento destes clientes/cooperados.

Incluir ao cronograma de treinamentos da cooperativa um curso direcionado ao tema, oferecido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), que subsidia 75% do investimento, a fim de melhorar as técnicas de negociação dos envolvidos no processo. Ou buscar curso diretamente no mercado, sobre técnicas de negociação na área de recuperação de crédito, que teria um investimento maior em aproximadamente 595% comparado ao oferecido em parceria pelo Sescoop.

Outro investimento alternativo para melhorar a gestão das carteiras inadimplentes seria a contratação de uma pessoa especializada em cada regional para ser responsável pela recuperação de crédito e gestão de riscos, com o objetivo de controlar provisões, limites de crédito e acompanhar os indicadores de inadimplência.

Desta forma, os investimentos antes da implantação chegariam a um valor aproximado de R\$ 12.677,80. Ao longo do período, teriam mais os gastos para manter o funcionamento, tendo os custos com salários mensais e deslocamento das pessoas envolvidas em capacitar os colaboradores das agências, bem como as novas contratações de especialistas, totalizando um custo aproximado de R\$ 239.230,00.

QUADRO 2 – Investimentos e custos para a implantação do projeto de melhorias

INVESTIMENTOS	Valores (R\$)
30 horas trabalhadas de um analista, dedicado ao mapeamento de carteira inadimplente	R\$ 677,80
Consultoria (serviço de cobrança e recuperação de crédito)	R\$ 12.000,00
Total Estimado	R\$ 12.677,80
CUSTOS	Valores (R\$)
Custo com Treinamentos internos (deslocamento, hospedagem, alimentação etc.)	R\$ 5.000,00
Contratação de Treinamentos externos	R\$ 13.850,00
Contratação de três pessoas especializadas, sendo uma para atender cada regional (PR, RS, SP) nas demandas de recuperação de crédito	R\$ 220.380,00
Total Estimado	R\$ 239.230,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

5.2 RECEITAS

A partir dos investimentos sugeridos, há o objetivo de atingir retorno ou receitas de diversas formas como na agilidade das negociações que podem tornar as percas e prejuízos menores para a cooperativa. Com um sistema estruturado e pessoas especializadas, o tempo se torna muito menor e a efetividade das negociações se tornariam mais eficientes, utilizando a regra de mercado onde quem cobra primeiro, recebe primeiro. Assim, também ocorreria uma redução nos pagamentos de comissão a terceiros, pois muitas cobranças seriam resolvidas antes do direcionamento para as empresas terceirizadas contratadas na cooperativa.

Com pessoas contratadas, a segmentação das carteiras e as melhorias sugeridas pela consultoria, o gerenciamento de carteira de inadimplência teria resultados mais satisfatórios para a cooperativa e, conseqüentemente, aumento nas sobras para distribuição aos cooperados.

É válido reforçar também que todo crédito recuperado entra como receita direta na cooperativa, ou seja, o que já estava inadimplente foi contabilizado como prejuízo em determinado período e a recuperação traz novamente esta receita ao caixa da cooperativa.

Além de que, com os treinamentos, o resultado esperado é o melhoramento de capital intelectual das pessoas, e como efeito, um maior controle de situações adversas relacionadas a inadimplência. Aumentar a qualidade das informações cadastrais alimentadas ao sistema por essas pessoas capacitadas, que terão maiores habilidades

e compreensão da importância dos processos e procedimentos preventivos. Com isso, também haveria o aprendizado para terem mais argumentos no momento da cobrança, rompendo barreiras para não ter medo de cobrar e, deste modo, com um controle emocional maior, resultando na qualidade de entrega das negociações.

Por fim, as receitas deste projeto não são mensuráveis em valores sem a implantação para a avaliação de seus resultados, mas considerando a quantidade de benefícios, entende-se que seria uma ação proveitosa que geraria maior rentabilidade para a cooperativa no futuro. Mesmo que se mantenham algumas empresas terceirizadas de cobrança, o maior envolvimento das áreas internas da cooperativa resultaria no melhor controle da inadimplência, sustentando seus índices dentro da meta de até 2% estipulados pelo conselho da cooperativa.

5.3 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Analisando de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer o resultado esperado. Dentre os riscos identificados, estão:

- A padronização no sistema de cobrança poderá engessar o processo – Para mitigar este problema, a comunicação das novas regras deve ser intensificada, pois o mercado no geral já pratica dessa forma seguindo padrões rigorosos de cobrança.
- Gerar um descomprometimento dos colaboradores das agências na cobrança, se a responsabilidade de cobrar for centralizada em um setor específico – Realizar testes em algumas agências para analisar como seria o comportamento dos colaboradores, intensificar os treinamentos e também mapear os indicadores.
- Os cooperados não tomarem crédito se as operações forem atreladas a garantias – Antes de mudar as normas, fazer uma pesquisa com algumas cooperativas do sistema que já atuam dessa forma.
- Atenuar os riscos de inadimplência se aumentar as alçadas gerenciais – Para mitigar este problema, os gerentes serão acompanhados nos primeiros créditos concedidos para implementar as regras das alçadas, atrelando a sanções se usadas indevidamente.
- Alto custo do sistema para padronizar e analisar uma solução viável ou desenvolvimento interno.

6. CONCLUSÃO

O estudo e análise da carteira e processo seguido pela cooperativa na concessão de crédito e cobrança de crédito tem a finalidade de evidenciar a eficácia do setor de recuperação de crédito sobre sua estrutura e resultado.

A instituição tem seu resultado diretamente influenciado pela inadimplência final e pela liberação de crédito facilitada ou de maneira inadequada ao perfil da pessoa ou empresa, em desacordo com os normativos e ferramentas de análise de crédito.

É de extrema importância que a cooperativa esteja acompanhando a carteira de crédito e carteira inadimplente, a fim de identificar antecipadamente ações para melhor conduzir o crédito a ser liberado e melhor processo para cobrança de inadimplente, mantendo treinamentos regulares aos colaboradores nos dois segmentos de oferta e recuperação.

Trabalhar com nivelamento do conhecimento dos colaboradores nestas áreas envolvidas é uma das melhores estratégias para evitar grandes perdas e gastos com o processo de recuperação de crédito.

Manter o acompanhamento da inadimplência e garantir que seu índice fique abaixo de 2% é o maior desafio no cenário econômico atual e, assim, assegurar que a Cooperativa mantenha seu resultado saudável focando no principal produto de valor agregado, que é o crédito. Para isso, deve contar que a equipe do setor de recuperação de crédito seja capacitada em conduzir eficientemente a carteira.

REFERÊNCIAS

BAESENS, B. *et al.* Benchmarking state-of-the-art classification algorithms for credit scoring. **The Journal of the Operational Research Society**. Vol. 54, N. 6, 2003.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Modelo de negócios de cooperativas de crédito. **Estudos Especiais**, 2020. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE083_Modelo_de_negocios_de_cooperativas_de_credito.pdf. Acesso em: 08/03/2023.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Circular nº 1.273, de 29 de Dezembro de 1987**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/1987/pdf/circ_1273_v1_o.pdf. Acesso em: 05/04/2023

CONSUMIDOR MODERNO. **10 dicas de consumo consciente contra o endividamento**. 2015. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2015/03/03/10-dicas-de-consumo-consciente-contr-o-endividamento/>. Acesso em: 17/11/2022.

CNC. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **Panorama do consumo**. Pesquisas CNC, 2023. Disponível em: <https://pesquisascnc.com.br/panorama-do-consumo/>. Acesso em: 18/05/2023.

CNN BRASIL. Oito de cada 10 famílias brasileiras estão endividadas, aponta CNC. **Economia**, 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/oito-de-cada-10-familias-brasileiras-estao-endividadas-aponta-cnc/>. Acesso em: 10/06/2023.

FEINBERG, R.; RAHMAN, A. A causality test of the relationship between bank and credit union lending rates in local markets. **Economics Letters**, v.71, 271–275, 2001.

G1. Endividamento cai, mas ainda atinge 77,3% das famílias em junho. **Globo.com**. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/07/07/endividamento-cai-mas-ainda-atinge-773percent-das-familias-em-junho.ghtml>. Acesso em: 04/03/2023.

INFOMONEY. Setor de crédito no Brasil está em alerta máximo, com endividamento e inadimplência elevados. **Economia**, 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/setor-de-credito-no-brasil-esta-em-alerta-maximo-com-endividamento-e-inadimplencia-elevados/>. Acessado em: 07/07/2023.

MATOS, C. A. & TREZ, G. A influência da ordem das questões nos resultados de pesquisas surveys. **Revista de Administração FACES Journal**, vol. 11, núm. 1, 2012.

MEINEN, Ê.; Port, M. **Cooperativismo financeiro percurso histórico**, perspectivas e desafios. 2016.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **História do Cooperativismo**. 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/os-pioneiros-de-rochdale/>. Acesso em: 18/07/2023.

SANTI FILHO, A. **Avaliação de Riscos de Crédito**, para gerentes de operações. 1. Ed, São Paulo: Atlas, 1997.

SERASA. **Recuperação de Crédito**. 2022. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/recuperacao-de-credito/>. Acesso em: 10/06/2023.

SIMPLY TECNOLOGIA. Cooperativa de crédito na era digital: como se adequar às tendências. **Simply Blog**, 2021. Disponível em: <https://blog.simply.com.br/cooperativa-de-credito-na-era-digital/>. Acesso em: 01/03/2023.

SISTEMA OCB/MT. **As Cooperativas de Crédito no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://www.ocbmt.coop.br/noticias/as-cooperativas-de-credito-no-brasil/6431>. Acesso em: 25/07/2023.

UNICEF. **Situação das crianças e dos adolescentes no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/situacao-das-criancas-e-dos-adolescentes-no-brasil>. Acesso em: 17/11/2022.

WAINBERG, Rodrigo. Índice de basileia: descubra como analisar ações de bancos. **Suno Artigos**, 2021. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/indice-de-basileia/>. Acesso em: 07/03/2023

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Makron Books, 2000

WIKIPEDIA, 2022. **Basileia I**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Basileia_I. Acesso em: 19/07/2023.

ZULIANI, M. S. S. **Score de crédito e sua incidência no sistema jurídico brasileiro**. 2017. Disponível em: <http://www.escoladamagistratura.org.br/artigos/score-de-credito-e-sua-incidencia-no-sistema-juridico-brasileiro/#:~:text=A%20express%C3%A3o%20escore%20de%20cr%C3%A9dito,Bureau%20of%20Economic%20Research%20%5BN.Y>. Acesso em: 03/03/2023