

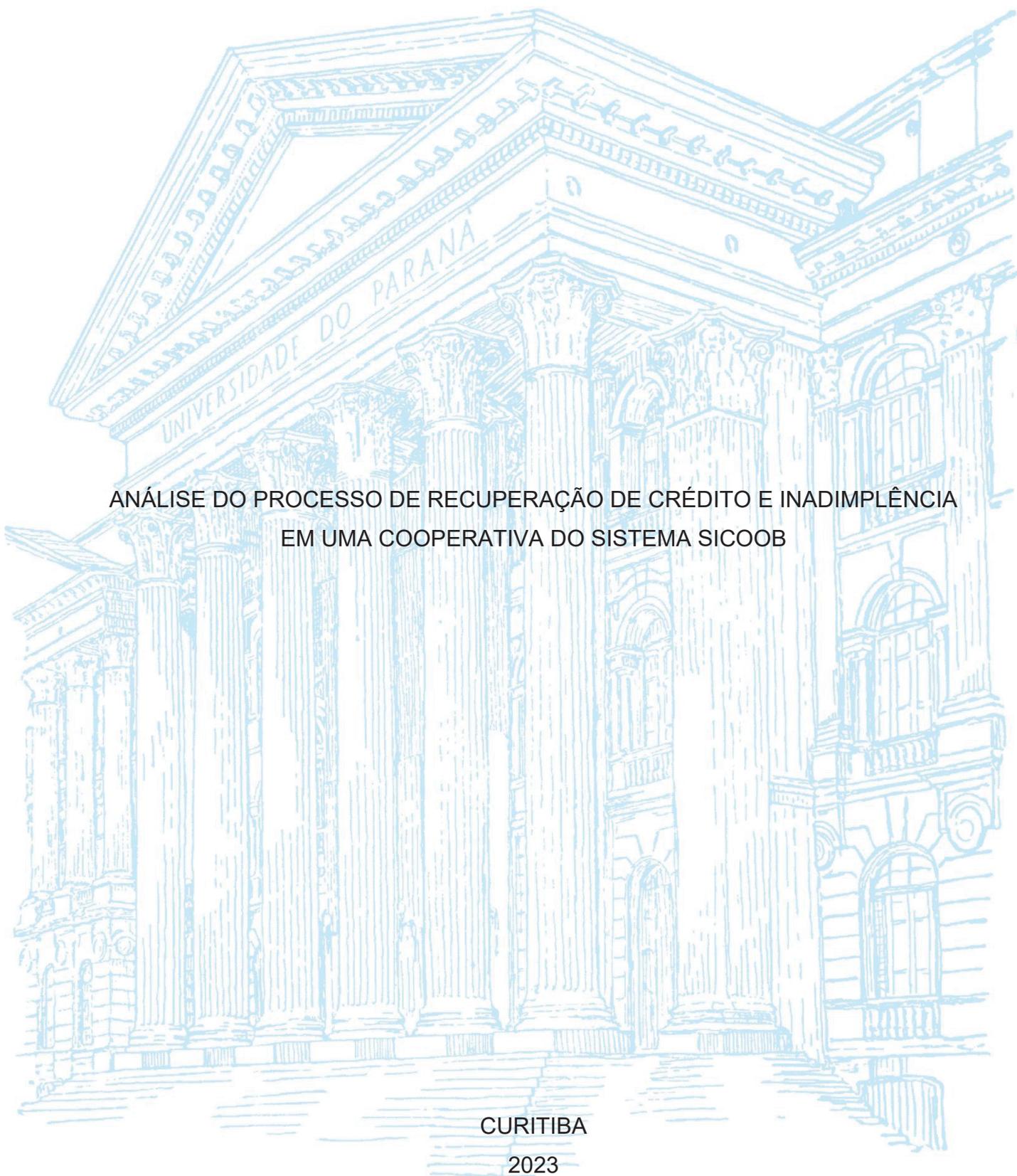
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANE PEREIRA DOS SANTOS FELICETTI

ANÁLISE DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO E INADIMPLÊNCIA
EM UMA COOPERATIVA DO SISTEMA SICOOB

CURITIBA

2023



TATIANE PEREIRA DOS SANTOS FELICETTI

ANÁLISE DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO E INADIMPLÊNCIA
EM UMA COOPERATIVA DO SISTEMA SICOOB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Banking para Cooperativas de
Crédito da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA

2023

RESUMO

Com o aumento da competitividade no mercado financeiro, é imprescindível que as cooperativas possuam um gerenciamento rigoroso quanto as políticas de crédito, cobrança e inadimplência, a fim de garantir a continuidade da cooperativa. Diante desse contexto, este trabalho consiste em verificar a análise do processo de recuperação de crédito em uma cooperativa do sistema Sicoob. Os temas abordados são: crédito, os C's do crédito, inadimplência, cobrança e recuperação de crédito. A metodologia aplicada foi quantitativa, onde utilizou-se dados do total da carteira de empréstimo da cooperativa entre os anos de 2020 e 2022 dos três estados onde a cooperativa atua. As sugestões de melhorias apresentadas foram pensadas com base nas informações fornecidas pelos colaboradores por meio de pesquisa, entrevista com o setor de recuperação de crédito, agências, Tecnologia da Informação e diretor de mercado da cooperativa.

Palavras-chave: cobrança; cooperativa; inadimplência.

ABSTRACT

With the increased competitiveness in the financial market, it is essential that cooperatives have a rigorous management of credit, collection, and default policies to ensure the continuity of the cooperative. Given this context, this work consists of verifying the analysis of the credit recovery process in a cooperative of the Sicoob system. The topics covered are credit, the c's of credit, default, collection, and credit recovery. The methodology applied was quantitative using data from the total loan portfolio of the cooperative between the years 2020 to 2022 of the three states where the cooperative operates. The suggestions for improvements presented were based on the information provided by the employees through research, interviews with the credit recovery sector, agencies, Information Technology and the cooperative's market director.

Keywords: cooperative; collection; default

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O que poderia ser aprimorado nos mecanismos de recuperação de crédito na cooperativa	26
Figura 2 – Principal dificuldade em uma negociação de dívida	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Carteira de Empréstimos Geral da Cooperativa	27
Tabela 2 – Carteira de Empréstimos Paraná	27
Tabela 3 – Carteira de Empréstimos Rio Grande do Sul	27
Tabela 4 – Carteira de Empréstimos São Paulo	28
Tabela 5 – Carteira de Empréstimos Agência Digital	28
Tabela 6 – Proposta de alçadas para negociações inadimplentes.....	29
Tabela 7 – Viabilidade Econômico-Financeiro	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	8
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	9
1.2.1	Objetivo geral do trabalho	9
1.2.2	Objetivos específicos do trabalho.....	9
1.3	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	COOPERATIVISMO.....	12
2.2	COOPERATIVA DE CRÉDITO	12
2.3	CRÉDITO	13
2.4	OS C'S DO CRÉDITO	14
2.4.1	Caráter	14
2.4.2	Capacidade	14
2.4.3	Capital	14
2.4.4	Colateral.....	15
2.4.5	Condições	15
2.5	LIMITES E RISCO DE CRÉDITO.....	15
2.6	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	15
2.7	INADIMPLENTES	16
2.8	MEDIDAS PREVENTIVAS	17
2.9	PROCEDIMENTO DE COBRANÇA.....	17
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	18
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	18
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	19
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	22
4.1	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	23
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS	24
4.3	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	30
4.3.1	Investimentos e custos.....	30
4.3.2	Receitas	32

4.4	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	33
5	CONCLUSÃO	34
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, a competição de mercado tem sido tão acirrada que as cooperativas de crédito vêm sendo forçadas a comprometer-se com regras altamente rígidas pelos órgãos reguladores. As dificuldades de liberar crédito estão cada vez maiores em função do risco gerado pela inadimplência no mercado externo, que faz com que aumente o risco interno, ou seja, na cooperativa que está cedendo o crédito. Diante desses fatores, as cooperativas estão progressivamente desenvolvendo estratégias mais elaboradas para a concessão de crédito, a fim de continuar atingindo seus resultados.

A respeito do tema, Santos (2001) explica que se a empresa adotar uma política de crédito liberal, conseguirá um maior volume de vendas à custa de maior risco de inadimplência. Ao contrário, uma política de crédito restritiva trará baixo risco de inadimplência, mas reduzirá as vendas.

Um dos principais desafios para as cooperativas de crédito neste novo cenário econômico, além de promover o crescimento da base de novas operações de créditos, é também cuidar do que foi emprestado. Para tanto, é preciso seguir rigorosamente as políticas de cobrança estabelecidas pela cooperativa, para aqueles cooperados inadimplentes, pois a cobrança efetiva evita reclassificar o risco, impedindo o aumento do índice de inadimplência.

Desse modo, a boa análise de crédito e o gerenciamento da carteira de crédito são duas ferramentas combinadas para o sucesso e perenidade da cooperativa. Posto isso, este trabalho tem como objetivo compreender os pontos fortes e fracos no processo de recuperação de crédito, apontar algumas medidas a serem adotadas para amenizar e solucionar os problemas da inadimplência, visando a saúde financeira e a perenidade da cooperativa.

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O tema central do estudo é a inadimplência em uma cooperativa de crédito do sistema Sicoob, e, a partir dele, busca-se apresentar possíveis soluções para o processo de recuperação de crédito. Nos últimos anos vem aumentando o índice de inadimplência, devido a fatores relacionados ao cenário econômico atual, em que existe muita competitividade, e à facilidade de obter crédito em qualquer lugar, isso faz

com que o associado tenha seu salário/renda comprometido com diversas parcelas de empréstimos em outras instituições.

Nesse contexto, visando garantir os resultados positivos e melhorar a provisão na cooperativa em estudo, é indispensável que tenha um setor de recuperação de crédito estruturado e padronizado com pessoas altamente capacitadas, com conhecimento em técnicas de cobranças e riscos. Esse conhecimento deverá estender-se para os colaboradores das agências para que tenham a mesma linguagem. A inadimplência é um assunto de muita relevância dentro de qualquer instituição financeira, por isso, a necessidade de um setor especializado em recuperação de crédito, atuante nas cobranças, para manter o índice recomendado que é abaixo de 2% de inadimplência.

Ângelo e Silveira (2000) definem que inadimplência se refere ao devedor que inadimpli, isto é, que não cumpre no termo convencionado suas obrigações contratuais. Portanto, mesmo que esteja em atraso de um dia, o associado já está na condição de inadimplente.

Levando em consideração que as cooperativas singulares possuem uma área de atuação regionalizada e com volumes menos expressivos, faz-se necessário uma atenção maior na concessão de crédito, inadimplência e cobrança. Tendo em vista que operações de créditos não recebidos em grande volume podem afetar diretamente a perenidade da cooperativa.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral do trabalho

Analisar os índices de recuperação de crédito numa cooperativa Singular do sistema Sicoob.

1.2.2 Objetivos específicos do trabalho

- 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.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O escopo principal desta pesquisa se encontra na preocupação com a elevação dos níveis de inadimplência atingidos pela cooperativa em estudo do sistema Sicoob. Dessa forma, o trabalho busca compreender os pontos fortes e fracos no processo de recuperabilidade do crédito, 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 função do 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.

Os alertas de alto endividamento da população e elevados índices de inadimplência, a cada momento, são mais comentados e já considera-se que o país entrou em alerta máximo. O Brasil teve um aumento para 3,2% no índice de inadimplência do Sistema Financeiro Nacional em janeiro de 2023, com aumento de 0,7 pontos percentuais comparado ao mesmo período do ano passado. A causa ainda está muito ligada a crise ocorrida com a Pandemia do Coronavírus em 2019, onde o cenário mudou drasticamente e a taxa básica de juros passou de confortáveis 2% a.a. para 13,75% a.a. hoje. Nesse período, a circulação de pessoas diminuiu, reduzindo demandas, aumentando desemprego e o mercado precisou se adaptar a novas formas de negócios, porém muitas empresas acabaram encerrando suas atividades (LIRA, 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 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 a garantias, este estudo se direciona à fase de cobrança das dívidas vencidas, para verificar as possibilidades de melhoria na eficiência da negociação e reduzir os índices da inadimplência. O mesmo aumento foi relatado por outras instituições financeiras, portanto, pretende-se, com isso, 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 COOPERATIVISMO

O surgimento da primeira cooperativa foi em 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester na Inglaterra, fundada por vinte e sete tecelões e uma tecelã, que se uniram para mudar a sociedade injusta em que viviam. A concentração de riquezas e as desigualdades sociais faziam com que lojistas desonestos vendessem produtos de baixa qualidade a preços altos, fatores que motivaram aqueles tecelões agirem de uma forma diferente e irem em busca de melhores condições de vida, como moradia, trabalho e saneamento. Na época, a iniciativa foi revolucionária, pois além de colocar as normas e os princípios no papel, a proposta do negócio era a valorização do homem e não do capital.

Os pioneiros de Rochdale tornaram o cooperativismo reconhecido pelos comerciantes e seus princípios são aplicados até hoje. Gomes e Bonchristiani (2010) afirmam que foi uma forma de combater o desemprego e as dificuldades originadas com a mudança econômica da época, a partir da Revolução Industrial. Os tecelões de Rochdale, na Inglaterra, vislumbraram na doutrina cooperativista a saída para seus problemas.

No Brasil, a primeira cooperativa foi constituída em 1902, sendo a mais antiga instituição financeira cooperativa da América Latina, a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad (homenagem ao incentivador) no município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. A iniciativa de Amstad atribuiu-se a criação de outras 37 cooperativas de créditos/financeiras, das quais oito permanecem em funcionamento, sendo uma delas em Santa Catarina.

2.2 COOPERATIVA DE CRÉDITO

De acordo com Silva (2010), as cooperativas de crédito não têm por objetivo o lucro, mas, por meio da cooperação, oferecer aos associados acesso mais simples a produtos e serviços financeiros, com taxas e tarifas menores do que as oferecidas por outras instituições financeiras.

Dessa forma, as cooperativas de crédito são instituições financeiras, que oferecem uma gama de serviços e produtos, como conta corrente, crédito pessoal,

consórcios, investimentos, previdência e seguros, assim como as instituições bancárias tradicionais, porém com o diferencial de taxas mais competitivas e os recursos obtidos pela cooperativa são reinvestidos localmente, contribuindo para o crescimento socioeconômico da região, gerando benefícios para os próprios cooperados.

Ainda, segundo Meinen e Port (2014), apesar das dificuldades inicialmente enfrentadas, hoje o cooperativismo de crédito conta com várias cooperativas organizadas em sistemas de três níveis: singular, central e confederação. A organização das cooperativas financeiras em forma sistêmica permite que muitas delas, principalmente de livre admissão de associados, apresentem uma grande variedade de soluções financeiras, deixando grandes bancos em desvantagem já que as cooperativas de crédito atendem as necessidades financeiras e sociais do associado. Além disso, cada cooperado possui um voto e participação nas sobras no final do exercício de acordo com a movimentação de cada um na cooperativa.

Atualmente, o Cooperativismo de Crédito está regulamentado com a seguinte legislação, de acordo com o portal do cooperativismo:

1. Lei 4.595/64 – Lei que instituiu a Reforma Bancária em 1964 (BRASIL, 1964);
2. Lei 5.764/71 – Lei do Cooperativismo Brasileiro (BRASIL, 1971);
3. Lei Complementar 130/2009 (Lei Complementar à Lei 5.764/71) (BRASIL, 2009);
4. Resolução 4.434/2015 (Resolução do Conselho Monetário Nacional) (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

2.3 CRÉDITO

O crédito é uma relação de confiança entre as duas partes, em que o credor crê que receberá no prazo estipulado, é um ato de acreditar. O crédito comercial segue a mesma lógica, quando é entregue um bem ou serviço para o cooperado com a promessa de pagamento, além dos juros acrescidos, também é estabelecido uma relação de confiança entre as partes.

Segundo Schrickel (2000), crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém em ceder parte do seu patrimônio a um terceiro, por determinado tempo, com

a expectativa de receber de volta essa parcela integralmente, após o término do prazo estipulado.

2.4 OS C'S DO CRÉDITO

Para Santos (2010), o processo de análise de crédito é o averiguar se o cliente possui idoneidade e capacidade financeira para amortizar a dívida.

Existem duas técnicas que as instituições recorrem para realizar a análise de crédito tanto para pessoa física como jurídica. A análise subjetiva que é baseada no conhecimento que o analista tem sobre a pessoa e a análise objetiva, baseada em procedimentos estatísticos. As informações necessárias para a análise subjetiva da capacidade de pagamento do cooperado é conhecida como os Cs do Crédito: caráter, capacidade, capital, colateral e condições.

2.4.1 Caráter

Segundo Santos (2010), caráter está associado a idoneidade do cooperado no mercado de crédito. Para compor e avaliar este critério, é indispensável que os credores disponham de informações históricas internas ou externas que evidenciem a intencionalidade e pontualidade na amortização de dívidas.

2.4.2 Capacidade

É a habilidade em converter investimentos em receita, ou seja, se o cooperado irá possuir capacidade financeira suficiente para honrar com o compromisso financeiro no tempo estipulado.

2.4.3 Capital

É medido pela situação financeira atual do cooperado, levando sempre em consideração toda a composição da sua renda/recursos, onde são aplicados e como são financiados.

2.4.4 Colateral

Critério conhecido também como garantia acessória, refere-se a riqueza patrimonial composta por bens móveis e imóveis e aplicações financeiras. É uma garantia secundária vinculada aos contratos de créditos para proteger os credores em situações adversas decorrentes da perda de capacidade financeira, seja parcial ou total (SANTOS, 2010).

2.4.5 Condições

Ainda para Santos (2010), este C está relacionado à sensibilidade da capacidade de pagamento dos cooperados em ocorrência de fatores externos adversos ou sistemáticos, como por exemplo, crises na economia, aumento nas taxas da inflação e aumento da taxa de desemprego. Dependendo da intensidade do fator sistemático, o credor pode enfrentar dificuldades para receber o crédito.

2.5 LIMITES E RISCO DE CRÉDITO

De acordo com Schrickel (2000), para diminuir o risco com inadimplência, a empresa necessita estabelecer um valor máximo de venda para cada cliente. Ou seja, quanto maior a capacidade de pagamento, maior será o valor do limite a oferecer. Nesse sentido, Gitman (2010) define o risco de crédito como sendo a possibilidade de perda financeira, ou seja, a empresa assume o risco do não recebimento do crédito.

O risco significa incerteza, imponderável, imprevisível, e estes, a incerteza, a imponderabilidade e a imprevisibilidade situam-se, a necessária e unicamente, no futuro. Assim, embora a análise de crédito deva lidar com eventos passados do tomador de empréstimo (a análise histórica), as decisões de crédito devem considerar primordialmente o futuro desse mesmo tomador (SCHRICKEL, 2000, p.35).

2.6 CLASSIFICAÇÃO DO RISCO

O Banco Central do Brasil, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o Conselho Monetário Nacional, em sessão realizada em 21 de dezembro de 1999, com base no art. 4º, incisos XI e XII, da citada Lei, resolveu: Art. 1º Determinar que as instituições financeiras e demais instituições

autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem classificar as operações de crédito, em ordem crescente de risco, nos seguintes níveis: níveis AA; A; B; C; D; E; F; G; H. Cada instituição deve classificar suas operações no nível de risco correspondente, com base em critérios sólidos e confiáveis, levando em consideração informações internas e externas que contemplem o devedor, seus garantidores e a operação em si.

Conforme a Resolução nº 2682 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1999), do art. 4º, a classificação da operação nos níveis de risco de que trata o art. 1º deve ser revista, no mínimo: I - mensalmente, por ocasião dos balancetes e balanços, em função de atraso verificado no pagamento de parcela de principal ou de encargos, conforme observado a seguir no Quadro 01.

Quadro 1 – Provisão para risco de crédito

DIAS DE ATRASO	CLASSIFICAÇÃO DA OPERAÇÃO	PROVISÃO
0	AA	0,00%
1 a 14	AA	0,50%
15 a 30	B	1,00%
31 a 60	C	3,00%
61 a 90	D	10,00%
91 a 120	E	30,00%
121 a 150	F	50,00%
151 a 180	G	70,00%
Acima de 180	H	100,00%

FONTE: Banco central do Brasil (1999).

2.7 INADIMPLENTES

A atividade de concessão de crédito sempre estará exposta ao risco de inadimplência, ou seja, aos prejuízos decorrentes do não pagamento de dívidas por parte dos clientes. Onde há crédito, há inadimplência. Para minimizar essa exposição ao risco, é fundamental que os profissionais de crédito somente liberem recursos após a realização de análises minuciosas da situação financeira dos clientes, baseadas em suas informações cadastrais de idoneidade. Devem monitorar continuamente o comportamento de pagamento do cliente, fazendo averiguações internas e externas, com a intenção de verificar se ocorrem registros de restrições como atrasos, cheques devolvidos, protestos, que comprometem sua capacidade de pagamento, e concomitantemente, alterar a classificação de risco que cada cliente possui para adimplentes ou inadimplentes.

A respeito do assunto, Santos (2010) classifica três tipos de inadimplentes: o mau pagador, o mau pagador ocasional e o devedor crônico. O mau pagador é o tipo de cliente que simplesmente se recusa a pagar, estará sempre esquivando-se do contato com o cobrador. O mau pagador ocasional é um tipo de cliente que deixa de cumprir seus compromissos em função de alguma ocasião inesperada, mas ainda mantém a intenção de pagar. O devedor crônico é um tipo de cliente que sempre atrasa, mas acaba pagando. O motivo é a má administração dos seus recursos.

2.8 MEDIDAS PREVENTIVAS

Segundo Santos (2010), para negociar créditos problemáticos é essencial que os credores conheçam minuciosamente a situação financeira do cliente, para que as novas condições sejam compatíveis com sua capacidade de pagamento.

Este conhecimento envolve muito mais do que avaliar os dados do endividamento, é saber a verdadeira causa da inadimplência, identificar o perfil de cada cooperado, e estabelecer uma renegociação justa e precisa que leve à recuperação do crédito. Para tanto, pode ser que sejam necessárias algumas ações como taxa de juros diferenciadas e alongamento do prazo.

2.9 PROCEDIMENTO DE COBRANÇA

Santos (2010) define que a função de cobrança é a de recuperar créditos em atraso, de uma forma que não cause prejuízos financeiros aos credores e nem comprometa a idoneidade dos clientes no mercado de crédito.

Portanto, toda carteira de crédito bem administrada deve ter o suporte de uma política de crédito bem estruturada que incorpore os procedimentos tradicionais utilizados para recuperação total ou parcial do crédito. São eles: contato telefônico, envio de cartas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança e protesto.

A equipe que compreende que o papel do operador de cobrança e do gestor é assumir diariamente funções de mediações e soluções de problemas, desfrutará de maior efetividade nos resultados de cobrança. O operador de crédito, assim como um bom vendedor, deverá convencer o devedor sobre as vantagens de regularizar a situação.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

Apesar das dificuldades inicialmente enfrentadas pelo cooperativismo, hoje o Sicoob está organizado em três níveis operacionais: as cooperativas singulares, as centrais e 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 de 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 e 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 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), Meinen e Port (2014) 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, 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, 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, isso 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 muitas negociações de dívidas. O governo também implementou várias programas e ações que visaram reduzir os efeitos da pandemia na economia e nas outras áreas.

A queda dos juros da Selic para 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 2020 e 2022 não inibiu esse estímulo, contribuindo com aumento da proporção total de endividados no País.

Alguns estudiosos apontam que quanto maior o tempo de atraso de uma operação, maior será a dificuldade de recuperação, sendo que 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 no país 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 dessa 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. Nesse 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 da 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. Em sua resposta, ele 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 respondidos pelos 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 alguns relatórios solicitados para o departamento de Inovação e projetos e Gestão de Dados e Tecnologia da cooperativa em estudo, para realizar a análise de alguns 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, nesse 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 nessa 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 mais eficiente parte do princípio de 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 de 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 hoje ao cooperado e concentrando 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 aos colaboradores das agências que trabalham com estas ferramentas em contato direto com os cooperados. Uma outra ação bem 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 facilitem o acompanhamento dos riscos da inadimplência. A equipe responsável por esta atividade será 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, o Conselho Fiscal, Conselho 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 impulsionar a eficiência da recuperação de crédito.

Devido à forte expansão da cooperativa, a instituição precisaria 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 teriam mais condições para focar o tempo em prospectar novos negócios, evitando 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 objetivo de nivelamento de toda a equipe para ter resultados mais assertivos. Bem como uma criação de 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 dessa atividade depende do envolvimento do gestor da área de recuperação de crédito, além dos gerentes regionais e a área de Tecnologia da

Informação, de forma a uniformizar os processos para 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, seja abordada a 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, isso auxilie no processo de recuperação. Tal revisão deverá ser implementada pelo diretor comercial e gerentes.

Dessa forma, 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 o responsável por acompanhar estes 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 objetivando manter o relacionamento com os clientes e regularizar a situação da dívida. 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 seguintes critérios:

- 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 um 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 às 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 nesse processo, foram identificados os pontos fortes e fracos, para propor algumas melhorias/soluções à cooperativa.

Conforme Figura 1, em análise aos dados coletados através dos questionários, a maioria dos funcionários responderam que os sistemas de cobranças disponibilizados pela cooperativa precisam ser melhorados nos seguintes demonstrados a seguir.

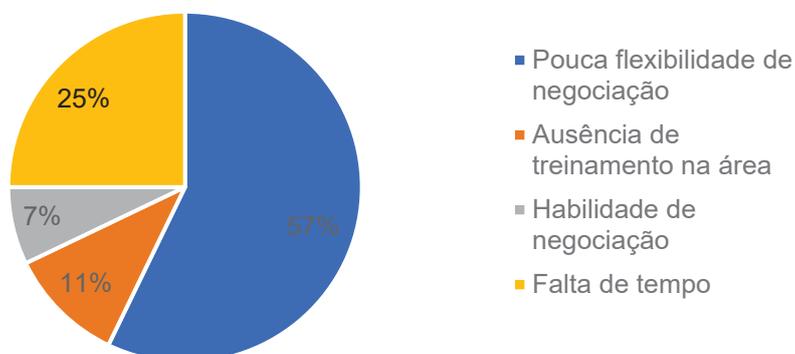
Figura 1 – O que poderia ser aprimorado nos mecanismos de recuperação de crédito na cooperativa



FONTE: dados da pesquisa.

Porém, de acordo com a Figura 2, os colaboradores sentem dificuldades quanto ao tempo disponível para se dedicarem a 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.

Figura 2 – Principal dificuldade em uma negociação de dívida



FONTE: dados da pesquisa.

Segundo a pesquisa realizada, notou-se que os funcionários acreditam que ainda há o que melhorar no campo da informatização. 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 eficiência da recuperação do crédito.

A carteira de empréstimos é um dos ativos de maior rentabilidade de uma instituição financeira, logo, merece grande atenção aos índices de inadimplência, de modo a mitigar o aumento do provisionamento de devedores duvidosos e evasão de receitas. A seguir, na Tabela 1, são apresentados 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.

Observa-se, com base nos dados da carteira total de empréstimos da cooperativa e o percentual de inadimplência nos últimos três anos, que a carteira de empréstimos apresentou uma boa evolução ao passar dos anos, porém a inadimplência tem aumentado muito acima disso.

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.

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 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.

Na Tabela 3, observa-se que o cenário no estado do Rio Grande do Sul, teve um aumento considerável da inadimplência nos anos de 2021 e 2022. A carteira de

empréstimos do Estado do Rio Grande, por sua vez, teve um aumento tímido em relação à média da cooperativa.

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.

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 aumentaram significativamente, no entanto, a carteira de empréstimo dobrou de tamanho no Estado de São Paulo.

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.

Por último, a Tabela 5 apresenta os dados da Agência Digital, que tem a menor carteira de empréstimos e o maior percentual de inadimplência, atingindo o significativo percentual de 48,33%. Um dos agravantes que pode estar causando esse aumento no 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.

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

E como fazer disso uma realidade na cooperativa? Para a implantação destas soluções, constatou-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 na Tabela 6.

Tabela 6 – Proposta de alçadas para negociações inadimplentes

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: dados da pesquisa.

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.

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

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, a proposta é de contratar uma pessoa para o setor de recuperação de crédito, direcionada somente para 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, com isso, haverá uma melhora no gerenciamento das carteiras inadimplentes.

Com a implantação das soluções sugeridas, 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 irá trazer 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 assertiva e imediata após o vencimento da parcela.

Após o *start* para implantação das soluções propostas, o *lead time* esperado é entre seis meses e um ano. Como inclui recursos e capital humano, deve ser monitorado e ajustado para alcançar os objetivos esperados.

A cooperativa, em consonância ao 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.

4.3 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

4.3.1 Investimentos e custos

Inicialmente, percebeu-se a necessidade de levantamento de informações internas para a realização do mapeamento das carteiras inadimplentes, que envolveria em torno de 30 horas trabalhadas 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 do 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.

Outra sugestão é 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 oferecido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), que subsidia 75% do curso, direcionado para este tema, a fim de melhorar as técnicas de negociação dos envolvidos ao processo. Ou buscar curso diretamente no mercado, sobre técnicas de negociação na área de recuperação de crédito, que teria um investimento aproximado em 595% a mais que o oferecido em parceria ao 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.

Os investimentos antes da implantação chegariam a um valor aproximado de R\$ 12.677,80. Ao longo do período, teriam 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.

Tabela 7 – Viabilidade Econômico-Financeiro

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: autora.

4.3.2 Receitas

A partir dos investimentos sugeridos, há o objetivo de atingir retorno ou receitas de diversas formas, como na agilidade das negociações que podem diminuir as perdas e prejuízos para a cooperativa. Com um sistema estruturado e pessoas especializadas, o tempo do processo se torna muito menor e a efetividade das negociações 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 tercerizadas contratadas pela cooperativa.

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

É válido reforçar também que todo crédito recuperado entra como uma 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.

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 entende-se que haveria o aprendizado para terem mais argumentos no momento da cobrança, rompendo barreiras para não ter medo de cobrar e, desse modo, com um controle emocional maior, resultando na qualidade de entrega destas 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 e de maior rentabilidade para a cooperativa no futuro. Mesmo que se mantenham algumas empresas tercerizadas de cobrança, somente com o maior envolvimento das áreas internas da cooperativa,

já resultaria em um melhor controle da inadimplência, sustentando o índice dentro da meta de até 2% estipulada pelo conselho da cooperativa.

4.4 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 em geral já segue 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 com algumas agências para analisar como seria o comportamento dos colaboradores, intensificar os treinamentos e mapear pelos 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 caso forem usadas indevidamente;
- Alto custo do sistema para padronizar - Analisar uma solução viável ou desenvolvimento interno.

5 CONCLUSÃO

Diante de um ambiente cada vez mais competitivo, as instituições devem ficar atentas às mudanças que ocorrem no mercado e se aprimorar constantemente. Com isso, as instituições precisam buscar ferramentas e estratégias que garantam a obtenção de resultados positivos. A inadimplência, objeto deste estudo, representa um dos riscos mais preocupantes nesse cenário, pois interfere de forma significativa na liquidez da cooperativa.

Com base nessa visão, este trabalho propôs identificar qual a eficácia do departamento de recuperação de crédito em uma cooperativa do sistema Sicoob e apresentar sugestões de melhorias, com a intenção de diminuir o índice de inadimplência abaixo de 2%, conforme estipulado pelo conselho de administração da cooperativa.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que foi identificar o nível de satisfação dos usuários internos com o sistema de recuperação de crédito, a maioria dos funcionários responderam que o sistema de cobranças disponibilizado pela cooperativa precisa passar por melhorias, principalmente nas alçadas de negociação e pessoas especializadas. Outro item relatado pelos colaboradores foi que sentem dificuldades quanto ao tempo disponível para se dedicarem a atividade de cobrança e a falta de treinamento. Alegaram que a recuperação de crédito seria mais eficiente se houvesse um profissional que se dedicasse exclusivamente a esse serviço.

Quanto ao segundo objetivo específico que foi verificar os índices de inadimplência por regional para auxiliar na tomada de decisões internas, verificou-se que no Paraná, os índices de inadimplência mantiveram dentro da meta estipulada, ou seja, abaixo de 2%. Nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, os índices ficaram acima de 3%. Com estes índices por regional, fica evidente a importância da adoção de métodos de recuperação de crédito e cobrança e a necessidade de decidir onde atuar de forma mais incisiva.

E o último objetivo específico que foi identificar possíveis falhas e atividades morosas que não apresentam resultados satisfatórios, observou-se a necessidade de um sistema de cobrança mais eficiente e colaboradores capacitados para negociar e realizar cobranças com mais assertividade. Desse modo, é preciso investimentos em treinamentos específicos para desenvolvimento de técnica de cobrança. Outra melhoria sugerida seria alocar um colaborador específico para realizar a cobrança na

agência, retirando esta função do gerente, proporcionando mais tempo para prospectar novos negócios.

Assim, constatou-se que o estudo realizado possibilitou o conhecimento dos pontos fortes e fracos que precisam ser melhorados na cooperativa. Também identificou que a cooperativa possui uma política de cobrança, porém precisa ser melhorada e torná-la padrão para todos os colaboradores, a fim de ser colocada em prática diariamente. Portanto, gerenciar o risco da inadimplência é uma ferramenta fundamental para a sobrevivência da cooperativa.

REFERÊNCIAS

ANGELO, C. F.; SILVEIRA, A. G. **Finanças no varejo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 2.682, de 31 de dezembro de 1999**.

Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1999/pdf/res_2682_v2_L.pdf. Acesso em: 05 nov. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 4.434, de 05 de agosto de 2015**.

Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2015/pdf/res_4434_v1_O.pdf. Acesso em: 05 nov. 2022.

BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Portal da Legislação**, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 05 nov. 2022.

BRASIL. Lei 4.595, de 31 de dezembro 1964. **Portal da Legislação**, Brasília, DF, 31 dez. 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595.htm. Acesso em: 05 nov. 2022.

BRASIL. Lei Complementar 130, 17 de abril de 2009. **Portal da Legislação**, Brasília, DF, 17 abr. 2009. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm. Acesso em: 05 nov. 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: 14 mar. 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, p. 271–275, 2001.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOMES, E.; BONCHRISTIANI, R. **Universo Unimed: Cooperativas mais profissionais tendência já é uma realidade**. São Paulo, ed. 47, ano 7, p. 26, nov./dez. 2010.

LIRA, R. de. **Setor de crédito no Brasil está em alerta máximo, com endividamento e inadimplência elevados**. 2023. Disponível em:

<https://www.infomoney.com.br/economia/setor-de-credito-no-brasil-esta-em-alerta-maximo-com-endividamento-e-inadimplencia-elevados/>. Acesso em: 14 mar. 2023.

MATOS, C. A.; TREZ, G. A influência da ordem das questões nos resultados de pesquisas surveys. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 1, p. 151-172, 2012.

MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro**: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Confebras, 2014.

RIBEIRO, B. **Anúncio Bradesco preocupa clientes e mercado financeiro**. 2023. Disponível em: <https://reporterbetoribeiro.com.br/anuncio-do-bradesco-preocupa-clientes-e-mercado-financeiro/>. Acesso em: 14 mar. 2023.

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

SANTOS, E. O. dos. **Administração Financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, J. O. dos. **Análise de Crédito**: empresas, pessoas físicas, agronegócios e pecuária. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de Crédito**: concessão e gerência de empréstimos. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, R. S. da. A opção das cooperativas. **Revista das cooperativas**, São José, v. 19, ano 6, p. 11, 2010.