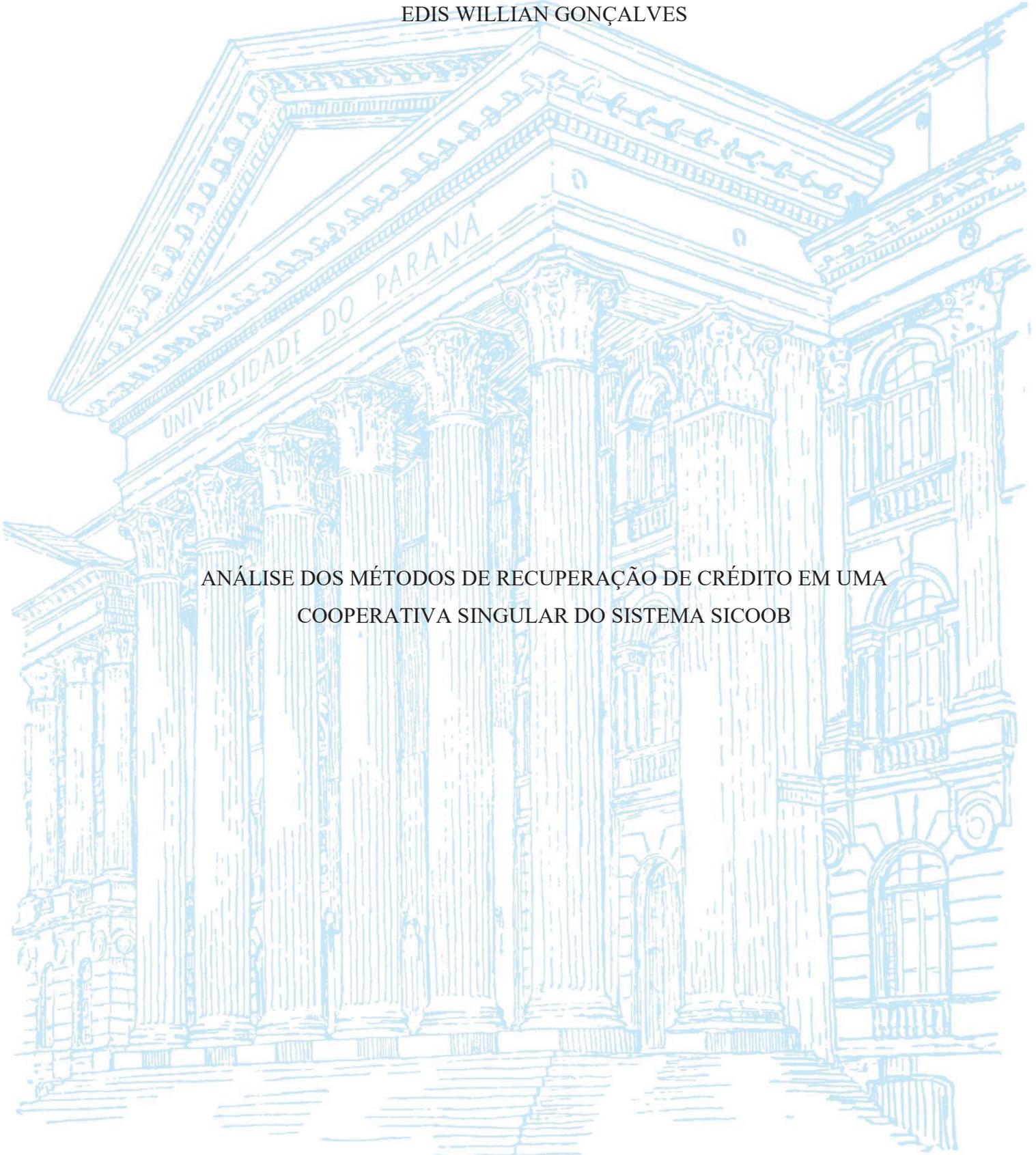


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
EDIS WILLIAN GONÇALVES



ANÁLISE DOS MÉTODOS DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO EM UMA
COOPERATIVA SINGULAR DO SISTEMA SICOOB

CURITIBA - PR

2023

EDIS WILLIAN GONÇALVES

ANÁLISE DOS MÉTODOS DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO EM UMA
COOPERATIVA SINGULAR DO SISTEMA SICOOB

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA - PR

2023

RESUMO

Este trabalho busca analisar os desempenhos e processos do setor de recuperação de crédito, dentro de uma cooperativa singular do sistema Sicoob, localizada no Oeste do estado do Paraná. O estudo analisou os valores que se encontravam em prejuízo na instituição estudada e que foram recuperados, bem como os processos adotados tanto nas operações bem sucedidas quanto nas operações que não alcançaram uma negociação permanecendo em prejuízo. Com essa análise de dados quantitativos e qualitativos, usados para entendimento da situação-problema, foram sugeridos pontos de melhorias e soluções que podem ser implantadas pela instituição, visando minimizar os riscos de crédito e aumentar a eficiência nas negociações e recuperação de operações inadimplentes e em prejuízo. Foram analisados dados da cooperativa como um todo e também por região de atuação da instituição nos estados brasileiros do Paraná, São Paulo e Rio Grande do Sul. Todas as sugestões apresentadas foram criadas com base nas informações coletadas com os colaboradores do setor de recuperação de crédito, agências, setor de Tecnologia da Informação e diretor de mercado da cooperativa, que são as pessoas que operam o sistema e estão diariamente ligados com esta tarefa, podendo assim, apresentar uma visão mais ampla da atual realidade da instituição estudada.

Palavras-chave: Cooperativa de crédito; inadimplência; recuperação de crédito; operações de crédito.

ABSTRACT

This work aims to analyze the performance and processes of the credit recovery sector within a singular cooperative of the Sicoob system, located in the Western region of Paraná state, Brazil. The values that were in deficit in the studied institution and have been recovered were examined, analyzing the processes adopted in both successful and unsuccessful operations, where negotiations were not feasible, resulting in sustained deficits. Quantitative and qualitative data have been used to understand the problem's situation and present possible points of improvement and development that the institution can implement, thereby maximizing credit risk management and increasing efficiency in negotiations and recovery of delinquent and deficit operations. Data from the entire cooperative and also from the regions where the institution operates in the Brazilian states of Paraná, São Paulo, and Rio Grande do Sul were analyzed. All presented suggestions were created based on information collected from employees of the credit recovery sector, agencies, Information Technology staff, and the cooperative's market director, who are the individuals operating the system and are closely involved in this task on a daily basis, enabling them to provide a broader perspective of the current reality of the institution under study.

Key-words: Credit Cooperative; Credit Operations; Credit Recovery; Default.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	6
1.1.1 Objetivo Geral	6
1.1.2 Objetivos específicos	6
1.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	8
2.2 CRÉDITO, ANÁLISE DE CRÉDITO E OPERAÇÕES DE CRÉDITO	8
2.3 INADIMPLÊNCIA	9
2.4 PROVISÃO DE CRÉDITO	10
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	12
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	15
4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	15
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS	17
4.3 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	23
4.3.1 Investimentos e custos	23
4.3.2 Receitas	24
4.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	25
5. CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como finalidade analisar os números de inadimplência em uma cooperativa de crédito localizada no oeste do estado do Paraná e apresentar possíveis soluções em todo o processo de concessão e recuperação de crédito da instituição, para diminuição destes números de inadimplência e provisão, melhorando o resultado da cooperativa estudada.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que possuem como diferencial a associação voluntária de seus associados/cooperados, que são os donos da instituição e possuem poder de decisão dentro da cooperativa. Cada cooperado tem direito a um voto e independentemente do tamanho da sua conta capital, os votos tem o mesmo poder de decisão.

Atualmente as cooperativas oferecem aos cooperados basicamente os mesmos produtos ofertados pelos bancos privados, como conta corrente, aplicações, empréstimos, financiamentos e cartão de crédito. Um diferencial destacado por estas instituições são as participações nos resultados das cooperativas, as sobras como são chamadas, referem-se ao valor que abundou durante o exercício e é rateado entre os cooperados de acordo com sua movimentação. Porém, o contrário também é válido, caso a cooperativa tenha eventuais perdas, seus cooperados também vão participar do rateio de acordo com sua movimentação.

As operações de crédito estão entre os principais produtos ofertados pelas cooperativas. Estas operações são distribuídas entre empréstimos, que são operações sem uma definição ou comprovação da aplicação do recurso como, por exemplo, os empréstimos de capital de giro e crédito pessoal; e os financiamentos, que são operações com destinação específica e comprovação da aplicação do recurso tomado como os financiamentos de veículos e custeios agrícolas.

Inadimplência é um item de muita relevância dentro de qualquer instituição financeira entre elas, as cooperativas de crédito. Se define como inadimplentes todos aqueles contratos que estão em aberto e com parcelas ou liquidação em atraso. O ideal é que este índice se mantenha o mais próximo possível de zero.

Para resolver o problema das inadimplências, as instituições atuam com um setor ou uma empresa terceirizada atuando exclusivamente na cobrança e renegociação de operações inadimplentes. Para simplificar a importância do resultado deste processo, segue um exemplo: para ter um retorno de R\$ 10.000,00 com operações de crédito dentro de uma cooperativa é preciso emprestar R\$ 1.000.000,00 com uma taxa de 1% ao mês acima do custo de captação deste recurso com cooperados poupadores, que normalmente tem como índice de correção de suas aplicações o CDI (certificado de depósito interbancário). Dessa forma, supondo um CDI

médio de 0,7% ao mês, é preciso emprestar a uma taxa total de 1,7% ao mês para alcançar R\$ 10.000,00 de retorno dentro de um mês.

Utilizando o exemplo, voltado às recuperações de operações que já estão em prejuízo, uma única operação ou poucas de baixo valor entregam este resultado com um recurso que estava concedido em inadimplência ou em prejuízo. Ou seja, recuperando uma operação de R\$ 10.000,00 de um cartão de crédito por exemplo, haverá um resultado de R\$ 10.000,00, sem a necessidade de concessão de um novo empréstimo.

Levando em consideração que as cooperativas singulares possuem uma área de atuação mais regionalizada e com volumes menos expressivos em comparação aos grandes bancos, é necessário atenção em todos os itens mencionados, operações de crédito, inadimplência e cobrança, pois qualquer falha de planejamento ou administração como, por exemplo, a concentração de recursos em poucos cooperados podem decretar o fim ou a incorporação desta singular por outra melhor estruturada.

Diante do contexto exposto, este estudo tem como objetivo principal analisar o grau de importância de um setor especializado em recuperação de crédito para a cooperativa de crédito do oeste do Paraná, objeto desta pesquisa.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

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

1.2.2 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.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O escopo principal deste trabalho baseia-se na preocupação com a elevação dos níveis de inadimplência atingidos pela cooperativa, em estudo, do sistema Sicoob. Desta maneira, a pesquisa busca compreender os pontos fortes e fracos no processo de recuperabilidade do crédito, bem como, apontar algumas medidas a serem adotadas para amenizar e solucionar os problemas da inadimplência, visando a saúde financeira da cooperativa e melhorar os resultados de negócios com os cooperados.

Este estudo se justifica pelos relatos em publicações de outras instituições financeiras do mercado, em função do aumento das provisões e inadimplência dos últimos anos. Fundamentado nisso, foi identificado a necessidade de verificar como está a atuação do setor de recuperação de crédito interno na cooperativa, com a proposta de adoção de medidas proativas para disponibilização de crédito com menor risco e aplicação de padrões de cobranças efetivas para aumentar o resultado financeiro da instituição.

Os alertas sobre o alto endividamento da população e elevados índices de inadimplência são comentados a cada momento, segundo LIRA (2023), 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 ligada à crise ocorrida com a Pandemia do Coronavírus, que se iniciou em 2019, onde o cenário mudou drasticamente e a taxa básica de juros passou de 2% a.a. para 13,75% a.a. hoje. Neste período, a circulação de pessoas diminuiu, reduzindo demandas e aumentando o desemprego, fazendo com que o mercado se adaptasse a novas formas de negócios e muitas empresas fechassem.

O Bradesco, por exemplo, registrou 76% de queda nos lucros referente ao último trimestre de 2022, também com piora registrada nos índices de inadimplência. Pelos mesmos motivos já relatados, o Banco estava acostumado com um cenário pré pandemia e não calibrou suas ferramentas de crédito para o cenário pandêmico, o que foi considerado como falha. Nesse caso, 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, visando reduzir os índices da inadimplência. Nesse sentido, foi observado o mesmo aumento relatado por outras instituições financeiras, e, com base nisto, busca-se estruturar um modelo mais eficaz de recuperação de crédito, a fim de manter os índices conforme meta estipulada pelo Conselho de Administração da cooperativa estudada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado a história do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, tanto no Brasil como em outros lugares do mundo, além do conceito de crédito e inadimplência, buscando definições distintas para os assuntos tratados.

2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

A primeira cooperativa foi uma cooperativa de consumo, que surgiu na cidade inglesa de Rochdale no ano de 1844, fundada por 28 tecelões. Pouco tempo depois, no ano de 1847, segundo Pinheiro (2008), surgiu na Alemanha a primeira associação de apoio para a população rural, ainda não era considerada uma cooperativa mas serviria de modelo para as futuras atividades da cooperativa de Raiffeisen.

Ainda de acordo com Pinheiro (2008), a primeira cooperativa de crédito que foi fundada em 1864, chamava-se *Heddesdorfer Darlehnskassenverein* (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf). As cooperativas criadas por Raiffeisen tinham como principais características a responsabilidade ilimitada e solidária dos cooperados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-partes, a ausência de capital social e não distribuição de sobras. Esse tipo de cooperativa ainda é bastante popular na Alemanha.

No Brasil, demorou pouco mais de 50 anos desde o surgimento do modelo cooperativo Europeu até a fundação da primeira cooperativa de crédito, que aconteceu no município de Nova Petrópolis/RS no ano de 1902. Era uma cooperativa que tinha como base os princípios de Raiffeisen. Segundo Pinheiro (2008), na origem do modelo cooperativo brasileiro de crédito, por se tratar de cooperativas ligadas ao setor rural, elas respondiam e eram fiscalizadas pelo Serviço de Inspeção e Fomento Agrícola, órgão do ministério da Agricultura, Indústria e Comércio. Atualmente, o papel de fiscalizar as cooperativas de crédito é do Banco Central do Brasil.

2.2 CRÉDITO, ANÁLISE DE CRÉDITO E OPERAÇÕES DE CRÉDITO

A palavra crédito tem origem no latim *credium* que significa confiança, acreditar, ou seja, vender algo confiando na honestidade do outro com relação a um pagamento futuro do capital acrescido de juros sobre o período acordado para pagamento, seja ele em uma única parcela ou em várias.

Maia (2007, p. 12) complementa este conceito, explicando que:

Para um banco, as operações de crédito constituem seu próprio negócio, e a fim de obter resultados em suas atividades as instituições buscam atingir o ponto de equilíbrio entre a probabilidade de recebimento e a rentabilidade possível, administrando seus ativos com a disposição de assumir riscos, visando obter o melhor resultado possível. Para tanto se estruturaram e estabeleceram políticas de concessão de crédito e critérios de análise de risco.

Toda operação de crédito que tramita em uma instituição financeira passa por um processo de análise de crédito. Resumidamente, esta análise de crédito consiste em verificar a capacidade financeira do cliente/cooperado em arcar com as responsabilidades em uma eventual aprovação do crédito, minimizando os riscos de uma possível inadimplência e prejuízo. Afinal, receber os valores previstos é um fator importante para a saúde financeira da instituição que tem no crédito seu principal produto, não tendo a possibilidade de comercialização à vista.

Após análise e aprovação de uma operação de crédito, vem o período de reembolso do valor tomado acrescido de juros à instituição financeira (IF), ou seja, é o período que o tomador do crédito tem para amortizar seu contrato de acordo com a periodicidade contratada.

Segundo Schrickel (1994), crédito é todo ato de disposição de alguém de tomar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo acordado. Esta parte do patrimônio pode ser materializada por dinheiro (empréstimo monetário) ou bens (empréstimo para uso, ou venda com pagamento parcelado, ou a prazo).

2.3 INADIMPLÊNCIA

Após a concessão do crédito, ou seja, durante o período de reembolso da operação, pode ocorrer a inadimplência. A inadimplência acontece quando o tomador não cumpre com o acordado na tomada do crédito independente do motivo do não cumprimento, que pode ser resultado de inúmeros fatores, como exemplo uma análise superficial no momento da concessão do crédito, fatores externos como a inflação, o desemprego elevado da população, ou até pessoas que solicitam o crédito com a intenção de não honrar com seus reembolsos.

Segundo a Serasa (2023), de forma sucinta, a inadimplência é o não pagamento de uma conta ou dívida. Assim, o consumidor inadimplente é aquele que está com uma dívida em aberto

Segundo Annibal (2009), no crédito bancário é natural que algumas perdas ocorram ao longo do tempo. Todavia, embora uma IF não possa conhecer de antemão as perdas que incorrerá em determinado período, ela pode, dada à sua experiência no ramo, estimar um nível de perda para este período. No contexto de Basileia II, esta estimativa é conhecida por Perda Esperada ou EL, do inglês, *Expected Losses*.

O número de inadimplentes vem crescendo no Brasil nos últimos anos, a respeito disso, veja a seguir os números apresentados por Serasa (2022).

FIGURA 1 - Números que demonstram a inadimplência no Brasil



Fonte: Serasa (2022)

2.4 PROVISÃO DE CRÉDITO

Com a inadimplência vem outro item que impacta significativamente no resultado das instituições financeiras, que são as provisões. De acordo com Reis (2019), Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD) é um indicador contábil que informa o valor que uma empresa pode perder com clientes inadimplentes. Isto é, como o próprio nome sugere, a PCLD é uma estimativa contábil dos créditos dos clientes que possuem um risco considerável de não serem quitados.

De acordo com a Resolução N° 2682 do Banco Central, estes são os prazos para classificação da provisão das operações de crédito:

- I - 0,5% (meio por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível A;
- II - 1% (um por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível B;
- III - 3% (três por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível C;
- IV - 10% (dez por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível D;
- V - 30% (trinta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível E;
- VI - 50% (cinquenta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível F;
- VII - 70% (setenta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível G;
- VIII - 100% (cem por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível H (BCB, 1999).

Assim, cabe a cada cooperativa encontrar os meios de provisionar o menor montante possível de recursos, tendo em vista que a provisão sai diretamente do resultado gerado pela cooperativa. Existem algumas formas de maximizar grandes provisões, como uma análise mais rigorosa, cobrança frequente da carteira de inadimplentes, visando diminuir os longos períodos sem reembolso por parte dos cooperados e a exigência de garantia nas operações com maior risco.

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 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 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, 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 teve expansão considerável ao longo dos últimos anos, já que oferecem tudo o que um banco tradicional tem. Corroborando tal afirmação a publicação em 2022 do Relatório de Economia Bancária, onde observou-se um aumento na participação das cooperativas no Sistema Financeiro Nacional, contribuindo para o fomento da competitividade e principalmente para o processo de inclusão, fortalecendo a atuação das cooperativas no Brasil.

Competindo em um mercado dinâmico e em crescimento contínuo, sob o ponto de vista dos bancos onde chamam de lucro, na cooperativa convencionalmente é chamado de sobras. As cooperativas necessitam embutir nos preços praticados uma margem que lhe permita manter sua capacidade de crescimento e de investimentos (Meinen e Port, 2014, p. 387).

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 Spread menores, a cooperativa luta para manter seus índices de inadimplência baixos, a fim de evitar assim situações de prejuízo. A partir dessa perspectiva é preciso explorar todos os processos do setor de Recuperação de Crédito para traduzi-los em números palpáveis, avançando de maneira 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 em 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 endividadadas.

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. A seguir, o desempenho da cooperativa é, então, discutido.

A justificativa prática do estudo tem fundamento no 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 alguns 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 implantou programas e ações que visaram reduzir os efeitos da pandemia na economia e nas outras áreas.

A queda dos juros da Selic para 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 assim, com o 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, pois existe uma relação com o tempo de atraso com 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 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 verificar sua eficiência pela ótica de quem atua nas agências. Dessa forma, o problema levantado pela pesquisa é como estão sendo feitos os processos de 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, foram aplicados questionários, respondidos pelos gerentes, que são as pessoas envolvidas na cobrança. Matos e Trez (2006) 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, 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 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 mais 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 régua 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 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 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. Essa 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 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 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 conseguiriam focar 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 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 TI, de forma a uniformizar os processos, em que todas as pessoas envolvidas estejam cientes de como, quando e por que deve ser feito. Dessa maneira, caso o cooperado venha efetivar a negociação com uma pessoa diferente da qual ele conversou por telefone, estejam falando 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 a operação cedida. Portanto, sugere-se que a instituição realize uma revisão na política

de concessão de crédito, ao modo que, no futuro, auxilie no processo de recuperação. Tal revisão deverá ser implementada pelo diretor comercial e gerentes.

Enfatiza-se que melhorando a eficácia no processo de recuperação de crédito, o maior benefício alçando 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 com o objetivo de manter o relacionamento com os clientes e regularizar a situação da dívida, então, 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. Nessa fase, 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 passa pelo comitê da cooperativa para avaliar se vale a pena 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 tomada de decisões dentro das 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 às atividades de cobrança e recuperação de operações de crédito em atraso.

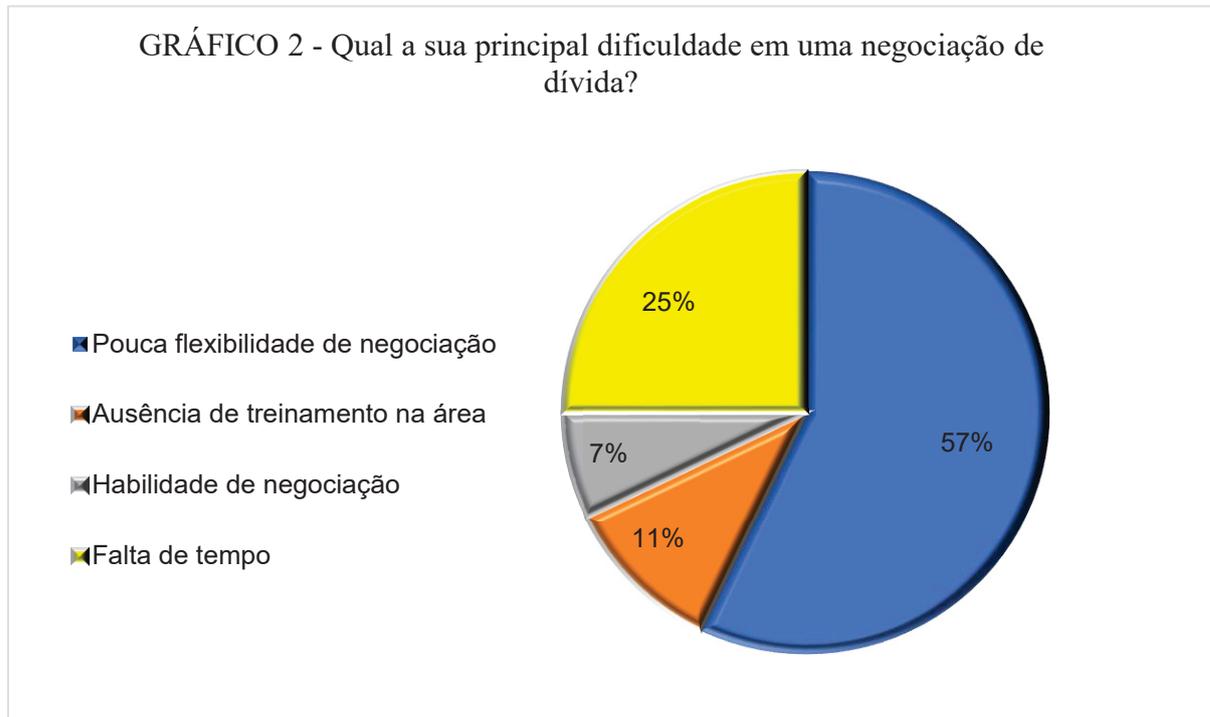
Decorrido o prazo de 180 dias, a dívida é contabilizada em prejuízo, onde os meios de recuperação dos ativos foram esgotados. Portanto, com base neste processo, foram identificados os pontos fortes e fracos e algumas soluções serão propostas.

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



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com o Gráfico 2, os colaboradores relataram que 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.



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 acreditam que precisa passar por melhorias.

Para realização do diagnóstico quantitativo, utilizou-se dados do total da carteira de empréstimo da cooperativa entre os anos de 2020 e 2022, para depois conhecer a inadimplência e, por fim, avaliar quanto da massa inadimplente é recuperado, resultando na 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 aumento do provisionamento de devedores duvidosos e evasão de receitas. A respeito disso, a Tabela 1 a seguir 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).

Os dados representam a carteira total de empréstimos da cooperativa o percentual de inadimplência nos últimos três anos. Nota-se 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 (2023).

Da mesma forma, a Tabela 2 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 (2023).

Na Tabela 3, observa-se o cenário no estado do Rio Grande do Sul, onde a inadimplência teve um aumento considerável nos anos de 2021 e 2022. 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 índice de 48,33%. Um dos agravantes que pode estar causando esse aumento, 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 no caso de alguma agência fazer 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).

Corroborando com a análise, a afirmação de Santi Filho (1997) de que é fundamental o exame conjunto de todo o grupo e empresas, ou seja, não basta conhecer a situação de uma empresa isolada, 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, 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, isto é, a partir de quantos dias em atraso, aos valores negociados, conforme descrito no Quadro 1:

QUADRO 1 – 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: Elaboração do autor com base na pesquisa (2023).

Muitos colaboradores tem dificuldade para interpretar os relatórios, então, desenvolver pessoas específicas nas agências passaria a ser uma atividade em conjunto com o setor de recuperação de crédito. Assim, auxiliando as agências para direcionar seus esforços em 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 essa função, com autonomia de negociação e que seja independente da área negocial, 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 dessas informações referente às soluções encontradas nas negociações.

Além disso, contratar uma pessoa para o setor de recuperação de crédito direcionada especificamente 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.

Na pesquisa, também constatou-se que a cooperativa não possui ferramenta ou relatório com as informações necessárias para controle do montante de empréstimos inadimplentes que o departamento consegue recuperar. E isso é um dado fundamental para o controle da eficácia do departamento de recuperação de crédito.

Dessa maneira, 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 irá trazer muitos benefícios para a cooperativa, em forma de receitas, que podem ser de forma 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 a implantação das soluções propostas, o *lead time* esperado é entre seis meses a um ano. Como se tratam de melhorias que incluem recursos e capital humano, deve, 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.

4.3 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

4.3.1 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 dois profissionais na cooperativa, como por exemplo, 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 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 priorizações no momento da cobrança.

Nesse sentido, a proposta é de 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 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 aproximadamente 595% maior do que em parceria com o 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, com um custo total aproximado de R\$ 239.230,00.

QUADRO 2 – 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 demanda de recuperação de crédito	R\$ 220.380,00
Total Estimado	R\$ 239.230,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.3.2 Receitas

A partir dos investimentos sugeridos, há o objetivo de atingir retorno com receitas de diversas formas, como na agilidade das negociações que podem diminuir perdas e prejuízos para a cooperativa. Com um sistema estruturado e pessoas especializadas, o tempo do processo é mais rápido e os resultados das negociações se tornariam mais eficientes, utilizando assim 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 na cooperativa.

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

Também é importante considerar e reforçar 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.

Com os treinamentos, o resultado esperado é o melhoramento de capital intelectual das pessoas, e por consequência, um maior controle de situações adversas relacionadas a inadimplência. Aumentar a qualidade do preenchimento das informações cadastrais no 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, 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 que promoveria maior rentabilidade para a cooperativa no futuro. Mesmo que mantenham-se algumas empresas tercerizadas de cobrança, o maior envolvimento das áreas internas da cooperativa geraria um melhor controle da inadimplência, sustentando seus índices dentro da meta de até 2% estipulados 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. Os riscos identificados estão listados a seguir:

- 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 utiliza essa 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 com algumas agências para analisar como seria o comportamento dos colaboradores, intensificar os treinamentos e também 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, iremos acompanhar os gerentes nos primeiros créditos concedidos para implementar as regras das alçadas, atrelando sanções se usadas indevidamente.
- Alto custo do sistema para padronizar - Analisar uma solução viável ou desenvolvimento interno.

5. CONCLUSÃO

Essa pesquisa foi realizada com base na realidade de uma cooperativa singular do sistema Sicoob, localizada no oeste do estado do Paraná. Levando em consideração os dados e informações coletadas, conclui-se que o processo e estrutura de recuperação de crédito que a cooperativa possui atualmente, precisa de uma reformulação.

Entende-se que o processo de cobrança e recuperação de crédito é moroso e complexo, o que faz com que os gerentes tenham que dedicar tempo à cobrança de cooperados inadimplentes, implicando em menos tempo para a prospecção de novos créditos.

Existem duas formas de diminuir o índice de inadimplência da cooperativa. O primeiro é a cobrança e negociação das operações que se encontram em atraso ou prejuízo, ou, então, a elevação da carteira de crédito com novas operações saudáveis que diminuiriam o índice de acordo com o crescimento da carteira. Porém, o ideal é que ambas as possibilidades caminhem juntas. Para isso, é necessária uma estruturação no setor de recuperação de crédito e capacitação dos colaboradores das agências para, assim, diminuir os índices de inadimplência e elevar os índices de prejuízos recuperados.

Além disso, as regras de concessão de crédito precisam ser reanalisadas para mitigar as possibilidades de operações com risco elevado. Uma maneira de fazer isso seria exigindo garantias para as operações de novos cooperados e com histórico de atraso junto a cooperativa ou ao sistema financeiro nacional. Assim, flexibilizando apenas para cooperados com determinado tempo mínimo de associação e que possuem histórico positivo de pontualidade no relacionamento com a cooperativa.

REFERÊNCIAS

ANNIBAL, C. A. **Inadimplência do Setor Bancário Brasileiro: uma avaliação de suas medidas.** Brasília: 2009.

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: 22/01/2023.

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.

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: 14/06/2023.

MAIA, A. de S. R. S. **Inadimplência e Recuperação de Crédito.** Londrina: 2007

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. e PORT, M. **O Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios.** Confebras, Brasília, 2014.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil.** Crédito: história da evolução normativa. 6ª. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

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: 14/06/2023.

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

SCHRICKEL, W. K. **Análise de Crédito: Concessão e gerência de empréstimos,** São Paulo, Atlas, 1994.

SERASA. **O que é inadimplência e como ela afeta sua vida?** 2023. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/limpa-nome-online/blog/o-que-e-inadimplencia/>. Acesso em: 03/06/2023.

SERASA. **Mapa da Inadimplência e Renegociação de Dívidas no Brasil.** Agosto de 2022. Disponível em: https://www.serasa.com.br/assets/cms/2022/Mapa-da-inadimplencia_AGOSTO.pdf. Acesso em: 03/06/2023.