

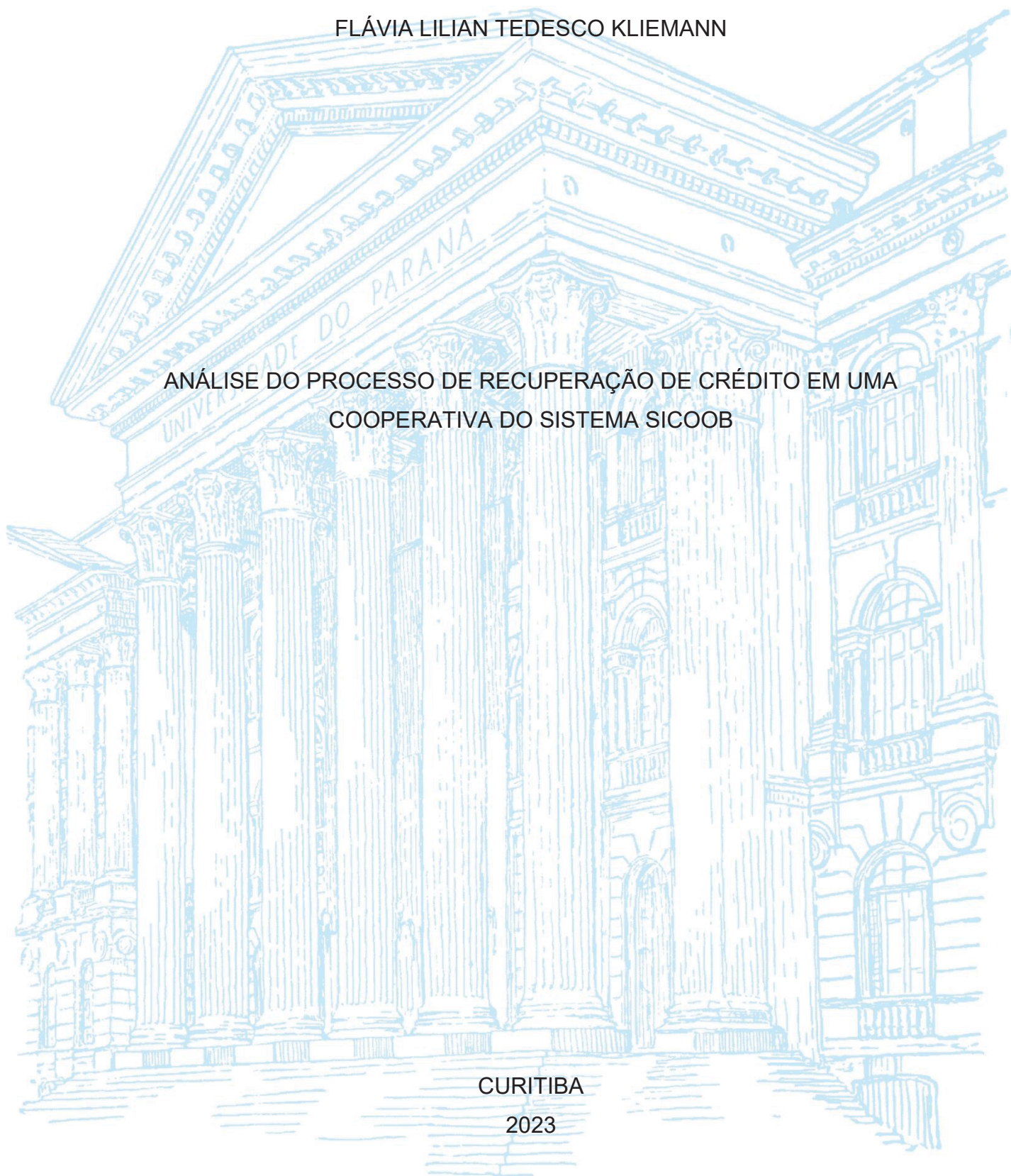
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FLÁVIA LILIAN TEDESCO KLIEMANN

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

CURITIBA

2023



FLÁVIA LILIAN TEDESCO KLIEMANN

ANÁLISE DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO 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

Nos últimos anos, o setor econômico mundial vivenciou diversas mudanças ocasionadas principalmente pela pandemia Covid-19, a qual trouxe consigo a inadimplência das famílias. Nesse sentido, este trabalho propõe a análise de uma cooperativa de crédito que vem presenciando um aumento nos índices de inadimplência diferentes dos anos anteriores. Assim, buscamos analisar o processo da recuperação de crédito inadimplente, a partir da avaliação dos números de 2020 a 2022 e da realização de pesquisas internas e entrevistas com os colaboradores envolvidos neste setor. Dessa forma, foram indicadas algumas sugestões de melhorias visando os benefícios a serem adquiridos com sua implantação e monitoramento, bem como a manutenção dos índices de inadimplência dentro do estipulado como satisfatório para a cooperativa.

Palavras-chave: inadimplência; recuperação de crédito; cooperativa de crédito.

ABSTRACT

In recent years, the world economic sector has experienced several changes caused mainly by the Covid-19 pandemic, which brought with it the default of families. In this context, this work proposes the analysis of a credit union that has been witnessing an increase in default rates different from previous years. Thus, we sought to analyze the process of recovering defaulted credit, based on the evaluation of the numbers from 2020 to 2022 and conducting internal surveys and interviews with employees involved in this sector. In this way, some suggestions for improvements were indicated aiming at the benefits to be acquired with its implementation and monitoring, as well as the maintenance of default rates within the stipulated as satisfactory for the cooperative.

Keywords: default; credit recovery; credit union.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Segmentação de Cobrança.....	15
Figura 2 – O que poderia ser aprimorado nos mecanismos de recuperação de crédito na cooperativa	25
Figura 3 – Principal dificuldade em uma negociação de dívida.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Provisão para risco de crédito	13
Tabela 2 – Carteira de Empréstimos Geral da Cooperativa	26
Tabela 3 – Carteira de Empréstimos Paraná	26
Tabela 4 – Carteira de Empréstimos Rio Grande do Sul	26
Tabela 5 – Carteira de Empréstimos São Paulo	27
Tabela 6 – Carteira de Empréstimos Agência Digital	27
Tabela 7 – Proposta de alçadas para negociações inadimplentes.....	28
Tabela 8 – Viabilidade Econômico-Financeira	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	7
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	8
1.2.1	Objetivo geral	8
1.2.2	Objetivos específicos	8
1.3	JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	10
2.2	AVALIAÇÃO DE RISCO E INADIMPLÊNCIA	11
2.3	RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO.....	14
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	17
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	17
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	18
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	21
4.1	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	22
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS	23
4.3	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	29
4.3.1	Investimentos e custos.....	29
4.3.2	Receitas	31
4.4	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS.....	32
5	CONCLUSÃO	33
	REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Partindo do problema levantado pelo nosso grupo, o estudo deste trabalho teve como base a atuação de recuperação de capital emprestado em uma cooperativa de crédito. As cooperativas de crédito são associações de pessoas que, através da integralização de capital para formação de patrimônio, depositam ativos para a comercialização aos que necessitam de crédito, com objetivo de rentabilidade maior aos associados e taxas justas diferenciadas das praticadas pelo mercado privado.

Vender dinheiro, como pode ser chamado às operações de crédito ofertadas pelas cooperativas, tem a responsabilidade de se assegurar que o capital emprestado retorne para as mesmas com juros firmados no contrato. Para isso, nas operações de crédito são feitas as análises de riscos, sendo consideradas as garantias oferecidas e outros fatores para a concessão do crédito a diferentes públicos, sendo estes pessoas físicas, jurídicas e produtores rurais.

Cabe ressaltar que quando este capital não retorna para a instituição financeira dentro do prazo estipulado em contrato com o tomador do crédito, ocorre o processo de inadimplência. Nesta fase, busca-se identificar a eficiência do setor de cobranças da cooperativa em estudo, a fim de minimizar os impactos deficitários gerados, os quais são as provisões e prejuízos ocorridos em decorrência dos atrasos de pagamentos das operações de crédito vencidas.

Existem vários fatores que corroboram para tal processo, dentre estes estão: a má fé do tomador; um cenário incerto que pode ter ocorrido no percurso do prazo para pagamento, por exemplo, a perda de emprego; ou, até mesmo, fatores adversos como uma pandemia, a qual jamais foi calculada como um risco até a sua ocorrência, tendo impacto sob várias atividades da economia mundial. Em decorrência disso, as cooperativas de crédito podem enfrentar cenários de dificuldades, pois, como iremos mencionar a seguir, os índices de ganho dessa instituição são menores que bancos privados, consequentemente, estas precisam manter um índice menor também de inadimplência para que haja sustentabilidade do sistema financeiro.

Assim, as ferramentas para recuperação deste capital inadimplido precisam ser eficazes para manter este índice dentro do limite estipulado como saudável para o negócio. Por isso, através deste estudo de caso, queremos medir a eficiência da

recuperação de crédito no Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB) que trabalhamos, analisando os métodos adotados de cobrança desde a sua estrutura, além de identificar possíveis ferramentas que possam ser implantadas para contribuir com as atividades.

Nesse contexto, qual o papel da recuperação de crédito na manutenção dos índices de inadimplência da cooperativa de crédito Sicoob para manter estes dentro de patamares aceitáveis? E como a atuação deste setor pode ser melhorada para contribuir com os resultados?

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 que não apresentam resultados satisfatórios.

1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

O escopo principal deste trabalho se encontra na preocupação com a elevação dos níveis de inadimplência atingidos pela cooperativa do sistema Sicoob. Dessa forma, o trabalho busca compreender os pontos fortes e fracos no processo de recuperabilidade do crédito, e apontar algumas medidas a serem adotadas para amenizar ou solucionar os problemas gerados pelo descumprimento dos acordos firmados, visando à saúde financeira da instituição financeira, melhorando os resultados de negócios com os cooperados.

Os alertas de alto endividamento da população e elevados índices de descumprimento de contratos a cada momento são mais comentados e, segundo Lira (2023) o país entrou em alerta máximo, dado que a inadimplência do Sistema Financeiro Nacional em janeiro de 2023 atingiu 3,2%, aumentando 0,7 pontos percentuais comparado com o mesmo período do ano anterior. A causa ainda está muito ligada à crise ocorrida com a Pandemia de 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. Neste período, a circulação de pessoas diminuiu, reduzindo demandas, aumentando desemprego e o mercado passou a ter que se adaptar a novas formas de negócios, porém, muitos fecharam as portas.

Publicações de outras instituições ressaltam ainda mais o aspecto de descumprimento de contratos financeiros, como é o caso do Bradesco que registrou 76% de queda nos lucros referentes ao último trimestre de 2022, com piora registrada nos índices de inadimplência. Pelos mesmos motivos já relatados, o Banco estava acostumado com um cenário pré-pandemia, não calibrando suas ferramentas de crédito para o cenário pandêmico, onde 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).

Dessa maneira, o estudo se justifica pelos relatos em publicações de outras instituições financeiras do mercado, as quais ressaltam o aumento das provisões e inadimplência dos últimos anos. Por isso, identificamos a necessidade de verificar como está à atuação do setor de recuperação de crédito interno no Sicoob, sendo possível adotar medidas proativas para disponibilização de crédito com menor risco e aplicar cobranças efetivas para aumentar o resultado financeiro da instituição.

Portanto, partindo do pressuposto que a cooperativa tem uma forma de trabalhar mais conservadora e restrita a garantias, nos direcionamos para a fase de cobrança das dívidas vencidas para verificar as possibilidades de melhoria na eficiência da negociação, reduzindo os índices da inadimplência. Observamos o mesmo aumento relatado por outras instituições financeiras em nosso cenário e queremos, 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 DE CRÉDITO

Partindo de que o objeto de estudo é a recuperação de crédito em uma cooperativa de crédito denominada Sicoob, se faz necessária à contextualização desta realidade financeira, a qual diferente de muitos aspectos do setor bancário, no âmbito das cooperativas o lucro não é o principal objetivo. Ou seja, é através do lucro que o sistema se sustenta, mas de forma justa com seus cooperados que buscam nelas uma alternativa para fugir dos juros abusivos do sistema bancário.

O cooperativismo no ramo financeiro começou em 1852 na Alemanha, a qual vivia um cenário econômico desgastado com a revolução industrial, em que a mão de obra operária foi trocada por máquinas, gerando alto índice de desemprego e livre atuação de agiotas, além do cenário de escassez de alimentos devido a algumas frustrações de safra. A partir desta realidade, o surgimento das cooperativas financeiras veio como uma necessidade da população daquela época (MEINEN; PORT, 2014).

Vários modelos de cooperativas de crédito ficaram conhecidos ao longo da história, mas o fato é que com o passar dos anos o modelo vem crescendo e se estabelecendo por todo o mundo. Nesse sentido, estas se caracterizam como uma ferramenta de cunho econômico e social, visando à justiça financeira para seus associados e comunidades as quais se estabelecem.

No Brasil, conforme anuário 2021 da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) somavam-se 763 cooperativas de crédito com registro ativo no Banco Central do Brasil com autorização para trabalhar. Juntas, possuem aproximadamente 14 milhões de associados e geram 89.381 empregos (ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO, 2021).

Como o lucro não é a prioridade em uma cooperativa de crédito, a qual trabalha com taxas mais baixas, logo entendemos que a margem de ganho financeiro é pequena, necessitando maior cuidado com a saúde do crédito emprestado. De outra maneira, um alto índice de inadimplência pode ser muito prejudicial, se tornando necessário o controle das percas o máximo possível para que haja sustentabilidade do ciclo de negócio.

2.2 AVALIAÇÃO DE RISCO E INADIMPLÊNCIA

As cooperativas financeiras têm como principal produto o crédito, o qual pode ser definido como a comercialização de dinheiro, em que um indivíduo tomador adquire este produto e compromete-se com o pagamento futuro do valor acrescido de juros (SANTOS, 2000 *apud* FORTI, 2018). Contudo, para comercializar o dinheiro, existe um processo de análise na concessão do crédito oferecido ao tomador, tendo por base a avaliação dos riscos presentes nesta venda, para verificar o retorno (pagamento futuro) do capital emprestado.

Por sua vez, a análise de crédito se baseia principalmente em seis itens, chamados dos 6 Cs de crédito ou Matriz dos C's de crédito, os quais seriam: caráter, capacidade, capital, condições, conglomerado e colateral. Conforme Lopes (2020, p. 51):

[...] os C's do crédito tem suas características de viabilidade, de modo que o Caráter e a Capacidade são essenciais para acatar uma proposta, pois sem eles não se prossegue com a análise de viabilidade da proposta. O Capital, as Condições e o Conglomerado são os balizadores, puxando o risco de crédito para mais alto ou baixo e consolidando um peso de risco que será compensado pelo Colateral, o qual é o último "C" a ser avaliado para determinar se a garantia possui lastro compatível com o risco total a ser assumido.

Seguindo essas premissas se faz a análise do crédito, mensurando os riscos envolvidos na proposta e submetendo para julgamento por um comitê de crédito, o qual é formado por pessoas de diferentes escalões, cujas propostas serão direcionadas conforme a política de crédito da instituição. O comitê deferidor tem o papel de aprovar ou reprovar um crédito, partindo de uma decisão baseada nos pontos levantados pela análise técnica.

Levando em consideração a formação do comitê, este tem uma análise criteriosa em prol da minimização dos riscos do não recebimento futuro do valor emprestado. Esta preocupação vem de muitos anos, tanto que em 1975 foi criado o Comitê de Basileia formado por representantes dos Bancos Centrais de 10 países, chamado G-10, para discutir os assuntos referentes à gestão do sistema financeiro. Por conseguinte, em 1988 foi instituído o Acordo de Basileia com intuito de assegurar a saúde financeira dos sistemas bancários, de modo a definir métodos de avaliação

de risco, a fim de assegurar a sustentabilidade do sistema. Este acordo foi adotado por diversos países inclusive o Brasil.

Em 2004, após a falência de instituições financeiras na década de 90, foi firmado o Acordo de Basileia II com o intuito de evitar crises internacionais no sistema financeiro. Conforme Camargo (2010), este acordo define que: “cada banco, individualmente, dispõe de níveis de capital suficientes para realizarem as atividades que compreendem algum risco. O novo Acordo fixa-se em três pilares: Capital (guardar), Supervisão (fiscalizar), Transparência e Disciplina de Mercado (divulgação de dados)”. Portanto, as instituições seguem um limitador de comprometimento de seu patrimônio de referência.

Em 2010, surgiram novas recomendações chamado de Basileia III, em decorrência da crise internacional de 2007/2008, também conhecida como crise do Subprime. As recomendações deste acordo constam em implementação desde 2013 pelo Banco Central do Brasil (Bacen) e Conselho Monetário Nacional (CMN), elencando alguns aspectos:

[...] Elevação da qualidade e quantidade do capital regulatório; - Aperfeiçoamento dos fatores para a ponderação de ativos pelo risco; - Introdução dos buffers (colchões) de capital para a conservação e contracíclico; - Novos requerimentos de liquidez e alavancagem; - Requisitos prudenciais para as instituições sistêmicas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2022).

Estas e outras medidas são assistidas pelo órgão fiscalizador das instituições financeiras, o Banco Central do Brasil, que, com avaliação de riscos e constituição de provisão de crédito, trazem uma maior segurança e solidez para a atuação das cooperativas de crédito.

A provisão de crédito foi normatizada pelo Banco Central do Brasil, através da Resolução 2.682 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1999), a qual determina que para cada risco de operação de crédito haverá um percentual de provisão, bem como para operações em atraso de pagamento também haverá uma nova classificação de risco adequada ao período de atraso da dívida (Tabela 1).

Tabela 1 – Provisão para risco de crédito

Nível de Risco	Provisão	Nível de Risco	Dias de Atraso
Risco AA	0,0%	Risco B	15 a 30 dias
Risco A	0,5%	Risco C	31 a 60 dias
Risco B	1,0%	Risco D	61 a 90 dias
Risco C	3,0%	Risco E	91 a 120 dias
Risco D	10,0%	Risco F	121 a 150 dias
Risco E	30,0%	Risco G	151 a 180 dias
Risco F	50,0%	Risco H	Superior a 180 dias
Risco G	70,0%		
Risco H	100,0%		

FONTE: (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1999).

Este sistema de provisão impacta diretamente no resultado, diminuindo ainda mais o lucro esperado das instituições financeiras.

Por sua vez, o risco de crédito é definido pelo BACEN, conforme Resolução 3.721/09, Art. 2º por:

- I - o risco de crédito da contraparte, entendido como a possibilidade de não cumprimento, por determinada contraparte, de obrigações relativas à liquidação de operações que envolvam a negociação de ativos financeiros, incluindo aquelas relativas à liquidação de instrumentos financeiros derivativos;
- II - o risco país, entendido como a possibilidade de perdas associadas ao não cumprimento de obrigações financeiras nos termos pactuados por tomador ou contraparte localizada fora do País, em decorrência de ações realizadas pelo governo do país onde localizado o tomador ou contraparte, e o risco de transferência, entendido como a possibilidade de ocorrência de entraves na conversão cambial dos valores recebidos;
- III - a possibilidade de ocorrência de desembolsos para honrar avais, fianças, coobrigações, compromissos de crédito ou outras operações de natureza semelhante;
- IV - a possibilidade de perdas associadas ao não cumprimento de obrigações financeiras nos termos pactuados por parte intermediadora ou conveniente de operações de crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

Esta mesma resolução institui as normas para gerenciamento de riscos de crédito em instituição bancária, de forma a trazer para o mercado e para esta maior segurança.

[...] a adimplência, ou seja, o cumprimento no pagamento de dívidas tem uma função social muito importante, pois permite o retorno do capital ao mercado e isso, conseqüentemente, gera emprego e possibilita uma política de crédito mais flexível com maior prazo de contratação (MAIA, 2007, p. 30).

Assim, o índice de inadimplência é entendido conforme seu percentual aumenta menor é a adimplência, portanto, o crédito passa a ter uma forma mais rigorosa de política de concessão, bem como uma elevação de taxas.

O estudo de Maia (2007) traz informações sobre o processo de cobrança de dívidas no Banco do Brasil, indicando as seguintes visões que são controladas pela instituição:

Visão Negocial: Normal – avisos e contratos com o cliente. O foco é a qualidade no relacionamento; Preventiva – sinalização de problemas futuros. O foco é proativo, visando a readequação de limites, linhas de créditos e prazos; Anormal prevista – inadimplemento em função de mercado ou restrições internas. O foco é a cobrança da parcela em atraso; Anormal – inadimplemento em função da conjuntura ou situação individual, restrições internas e externas. O foco é a cobrança e manutenção do cliente. Nestas situações os instrumentos de negociações aplicáveis são: Ações automatizadas de cobrança, Terceirização de Cobrança Extrajudicial, Reescalonamento de Dívidas de Pessoas Físicas.
- Visão de Recuperação: Anormal ativa: recuperação de ativos, inclusive via judicial; Anormal Passiva – os meios de recuperação dos ativos estão esgotados (MAIA, 2007, p. 36).

Portanto, podemos observar que o método utilizado pelo Banco do Brasil é proativo, ou seja, se inicia antes da ocorrência de uma inadimplência e, posteriormente, é praticada a cobrança com o método de recuperação de crédito.

2.3 RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO

A recuperação de crédito consiste em buscar receber o crédito emprestado de um tomador inadimplente. O tomador inadimplente é aquele que deixou de pagar um valor em uma data previamente acordada.

Os motivos para tal atraso no pagamento pode ocorrer por vários fatores como a desorganização financeira, a perda do emprego, um evento imprevisto no planejamento, o mal estudo de capacidade de pagamento, ou mesmo um ato mal-intencionado na contratação do crédito, já sem a intenção de pagar, entre outros. Dessa maneira, estes motivos devem ser levados em consideração antes que ocorram na análise de crédito. Ou seja, uma boa análise evita futuros problemas com recuperação, porém o risco sempre irá existir e, quando ocorrer à inadimplência, é necessário a adoção de processos eficazes para a solução de prejuízos.

Não teria como citar a recuperação de crédito sem mencionar um fator histórico recente que refletiu em todo o cenário econômico mundial, a Pandemia do Covid-19, a qual teve início em dezembro de 2019, mas se instaurou mesmo em 2020. Caracterizada como sendo uma crise diretamente ligada com a saúde, esta fez com que outras atividades fossem afetadas, no caso fábricas pararam de produzir e a

matéria prima começou a ficar escassa, desencadeando um cenário de incertezas, refletindo nas cooperativas de crédito.

A inadimplência ficou abaixo dos padrões históricos desde meados de 2020, período em que os programas emergenciais de governo e das próprias instituições financeiras facilitaram condições de pagamento aos credores. Agora, após o fim desses programas, a expectativa é que a inadimplência caminhe em direção aos padrões históricos observados antes da pandemia (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2022).

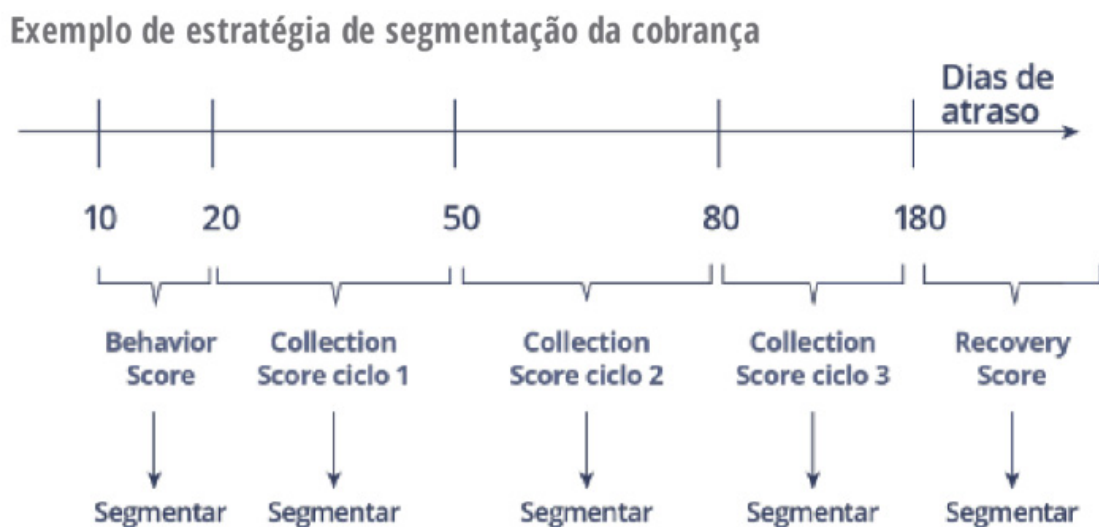
Em um primeiro momento, podemos ver que os impactos da crise foram amortecidos pelos programas emergenciais do governo, os quais permitiram a prorrogação de dívidas, mas em seguida quem não conseguiu retomar seu controle financeiro passou para lista dos inadimplentes.

E como recuperar o crédito destes inadimplentes? Entendemos que para isso é necessário à utilização de estratégias, contudo, nem sempre toda a organização estará treinada e alinhada com as ações desta estratégia.

É preciso “saber para quem cobrar, quando cobrar e que tipo de abordagem usar, ou seja, a cobrança tem de ser diferenciada por tipo de cliente” (TAMBELLINE, 2021). Desta forma, entende-se a necessidade de um mapeamento dos créditos inadimplentes e classificações das carteiras a fim de identificar as abordagens adequadas para cada caso. Tambelline (2021) ainda cita que a segmentação torna a cobrança mais efetiva e menos custosa.

Exemplo de segmentação é demonstrado na Figura 1:

Figura 1 – Segmentação de Cobrança



FONTE: Tambelline (2021, p. 14).

A segmentação da cobrança permite o planejamento adequado para cada período de inadimplente a ser discutido. Nesse caso, para cada período pode ser estipulado um tratamento diferente de abordagem ou processo a ser tomado.

É importante também para a negociação de dívidas analisar os parâmetros necessários e até alçadas permitidas para se trabalhar com descontos ou planos de pagamento que facilitem a recuperação do capital emprestado. E, com base no conceito de negociação, outra ferramenta que pode auxiliar na abordagem é o Batna, vem do termo em inglês *Best Alternative to a Negotiated Agreement*, cujo significado está relacionado à Melhor Alternativa a um Acordo. De outra maneira, essa ferramenta prioriza o ‘ter em mente um plano “B”’, uma alternativa que lhe favoreça a chegar ao objetivo de recuperação, dando condições favoráveis para que o inadimplente consiga honrar com o compromisso.

Nunes (2013), em seu estudo de recuperação de crédito em uma cooperativa Sicredi, comenta sobre o papel da cobrança com intuito de retenção do associado, mostrando uma preocupação da instituição para que o cliente volte à situação de adimplência e que tenha condições de tomar novos créditos, mantendo o relacionamento na instituição financeira.

Ainda, conforme Nunes (2013), no Sicredi há cinco classificações chamadas de Régua de Cobrança, as quais são a segmentação da carteira de inadimplência e suas formas de tratamento. As cinco Réguas de Cobrança são: a) cobrança amigável – fase inicial (de 1 a 14 dias de atraso); b) cobrança amigável – fase intermediária (de 15 a 120 dias de atraso); c) altos valores – (15 a 90 dias de atraso); d) cobrança extrajudicial – (acima de 120 dias de atraso); e) cobrança judicial.

Todavia, veremos neste estudo a recuperação de crédito aplicada em uma cooperativa do sistema Sicoob, suas fraquezas e sugestões de solução dos problemas encontrados.

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.

O Sicoob 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 o escoamento financeiro.

Presente nos Estados do Paraná, Rio Grande de Sul e São Paulo, a cooperativa oferece serviços em 29 pontos de atendimento, beneficiando cerca de 70 mil cooperados e mais de 1,5 bilhões 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 à necessidade de oferecer aos cooperados um portfólio completo de produtos e serviços financeiros, nesse sentido, foi preciso passar por uma transição do modelo de cooperativa de crédito focada na captação e empréstimos de recursos, para um sistema de cooperativismo financeiro que atende integralmente as necessidades de seus cooperados, permitindo a fidelização deles e oferecendo todos os produtos disponibilizados pelo banco.

A participação de mercado das cooperativas de crédito é significativa e suas taxas de juros são menores que as dos bancos tradicionais. Corrobora com tal afirmação o trabalho de Feinberg e Rahman (2001) e Meinen e Port (2014): 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 apresenta um Spread menor, seus rendimentos ao final do exercício são menores, o que é exatamente o objetivo de uma cooperativa financeira, 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 instituição 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 em 2020 e trazendo muitas incertezas. 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.

Atualmente, baseado na experiência vivida e motivados pelo cenário econômico, precisamos saber como estamos para que possamos planejar para onde vamos, 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. O desempenho da cooperativa é, então, discutido.

A justificativa prática do estudo baseia-se em razão do cenário econômico vivido nos últimos anos, o qual influenciou a atividade destas instituições. Em um primeiro momento, esta experiência foi muito positiva, pois gerou muitos negócios, todavia, vários cooperados não conseguiram honrar seus compromissos, fazendo com que a cooperativa trabalhe para recuperar os clientes inadimplentes.

Enquanto muitas empresas estavam fechadas e algumas instituições financeiras também, grande parte das cooperativas seguiu trabalhando normalmente na pandemia. Como forma de apoiar os cooperados, foram prorrogadas várias parcelas e houve muitas negociações de dívidas, além disso, o governo também realizou vários 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 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 entre o tempo de atraso e a dificuldade de receber. Segundo a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), apurada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), mostrou recorde no total de endividados em 2022, sendo a maior proporção 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%).

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. Neste contexto, o trabalho analisou dados amostrais de uma determinada cooperativa Sicoob para avaliar o impacto e o grau da recuperabilidade do crédito no desenvolvimento bancário e da sustentabilidade da empresa. Além disso, também se buscou medir sua eficiência pela ótica de quem atua na ponta, ou seja, nas agências. Desta forma, o problema levantado foi à eficácia da recuperação de crédito diante deste novo cenário que tem aumentado os índices de inadimplência.

Realizamos entrevista com um diretor de mercado do Oeste do Paraná para compreender qual seria o índice ideal de inadimplência esperado pela cooperativa. O mesmo 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 do Sicoob.

Além disso, foi utilizada a aplicação de questionários respondidos pelos gerentes, os quais 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 respondidos pelos pesquisados, e o mesmo ocorre nas pesquisas experimentais. Depois conversamos 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, mas não menos importante, solicitamos alguns relatórios para o Departamento de Inovação e Projetos, 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 Sicoob se mantinha abaixo de 2%.

Tendo como pano de fundo essa realidade, foram levantadas possíveis soluções identificadas no estudo. Todavia, antes de começar a efetuar as cobranças, se deve entender o perfil das dívidas e qual o público que será cobrado, para posteriormente poder definir régua de cobranças mais eficazes e a padronização do sistema.

A definição de régua de cobrança é muito importante, pois através dela se estabelece critérios e prazos sobre o processo de cobrança com intuito de que a proposta 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, deve auxiliar no problema relatado acima. Como exemplo, podemos citar a inclusão compulsória no SERASA/SPC depois de decorrido 20 dias do vencimento.

Para 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. Dessa forma, é necessária a realização de investimentos em treinamentos específicos para desenvolvimento de técnica de cobrança.

Outra solução seria o direcionamento de pessoa específica para realizar a cobrança na agência, retirando esta função do gerente de conta que vende o crédito ao cooperado, concentrando essa atividade em uma pessoa especializada na retaguarda. As soluções propostas foram pensadas para os usuários internos da instituição, desde o setor de recuperação de crédito até colaboradores das agências que trabalham com estas ferramentas em contato direto com os cooperados.

Por fim, uma ação bem simples de prevenção que pode auxiliar no processo de recuperação da inadimplência se refere a atrelar garantias necessárias de acordo com o risco.

4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende em realizar o mapeamento das carteiras inadimplentes. Esta ação tem dupla finalidade, realizar o mapeamento das carteiras e processamento de dados, gerando indicadores que facilitaram o acompanhamento dos riscos da inadimplência. A equipe responsável por esta atividade 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, cujo não é mapeado atualmente. Com esse mapeamento o Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Diretoria podem tomar decisões mais estratégicas, levando em consideração as 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.

Nessa etapa, ressalta-se que buscando no mercado empresas especializadas em treinamentos com técnicas de cobrança e contratar um especialista em técnicas de recuperação de crédito pode contribuir com o alinhamento estratégico de ações para diminuir as quebras de contratos financeiros. Este seria um investimento que iria colaborar para reduzir cada vez mais a carteira de inadimplência e aumentaria 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. Estas ações contribuiriam para não sobrecarregar os gerentes, fazendo com que estes tenham tempo para prospectar novos negócios, além de reestruturar o departamento de recuperação de crédito.

Como alternativa também identificamos a necessidade da padronização do processo de cobrança realizado dentro da cooperativa pelos colaboradores da Recuperação de Crédito e de cada agência, sendo mais assertiva a forma de buscar resultados a partir do nivelamento dos profissionais. Além disso, destaca-se que a criação de um banco de dados unificado para o registro das negociações realizadas, auxiliaria no processo de negociar as dívidas a partir do momento do registro das

soluções encontradas, para que todos os colaboradores tenham acesso a informação e consigam entrar em um consenso.

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 recuperá-los. De outra forma, quando a cooperativa possui uma garantia atrelada a operação, o cooperado se preocupa em negociar e pagar para não perder o bem que, geralmente, é de valor superior ao da operação cedida. Portanto, sugerimos que a instituição realize uma revisão na política de concessão de crédito, para que no futuro auxilie no processo de recuperação. Tal revisão deverá ser implementada pelo diretor comercial e gerentes.

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

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS

A fim de verificar as questões da inadimplência e sua recuperabilidade, se realizou entrevistas com o supervisor da área e com o diretor comercial do Sicoob, o qual é 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.

Após o diagnóstico, se identificou os principais instrumentos e formas de recuperação de crédito. A cooperativa possui atualmente uma sequência de mecanismos para cobrança de dívidas vencidas, as quais são elencadas a seguir.

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

- TELEFONE – o cooperado é informado sobre as operações em atraso pelo gerente da conta.
- ALERTA – o cooperado receberá um SMS alertando para procurar sua agência.

- AVISO – o cooperado é comunicado via correio sobre a dívida em aberto, prazo de regularização e 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, classificado como o período no qual já foram esgotadas as negociações internas e, para minimizar os possíveis desgastes com os cooperados, se objetiva a manutenção do relacionamento, os cooperados são abordados pelos critérios a seguir:

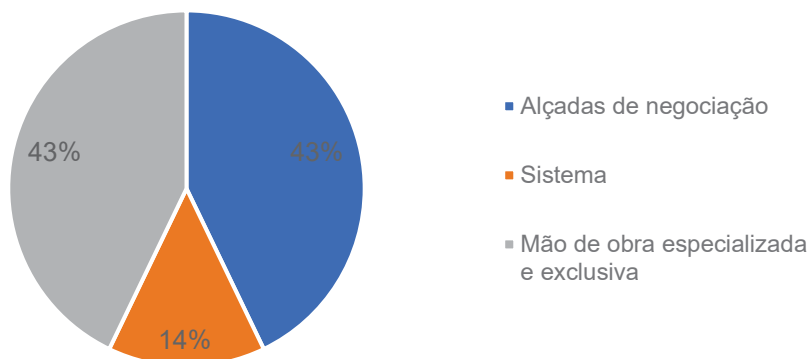
- JURÍDICO – o cooperado será cobrado pelo setor jurídico por meio extrajudicial.
- COBRANÇA – o cooperado será cobrado por uma empresa terceirizada de cobrança extrajudicial de dívidas.
- COMITÊ – por fim, a dívida passa pelo comitê da cooperativa para avaliar se vale a pena ingressar com a cobrança judicial.

No âmbito de controles da instituição financeira, diariamente os gerentes recebem os relatórios com indicadores da evolução da inadimplente para poderem realizar as atividades de cobrança e tomada de decisões dentro das suas alçadas. Contam com sistema interno que precisa ser alimentado com informações a respeito de contatos efetuados com os cooperados, percentuais de desconto negociados, histórico de repactuações e outras tratativas importantes, as quais 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, foram identificados os pontos fortes e fracos e serão propostas algumas soluções.

Conforme Figura 2 abaixo, em análise aos dados coletados através dos questionários conclui-se que a maioria dos funcionários respondeu que os sistemas de cobranças disponibilizados pela cooperativa precisam melhorar, mas destacam as alçadas de negociação também como um fator que precisa ser levado em consideração.

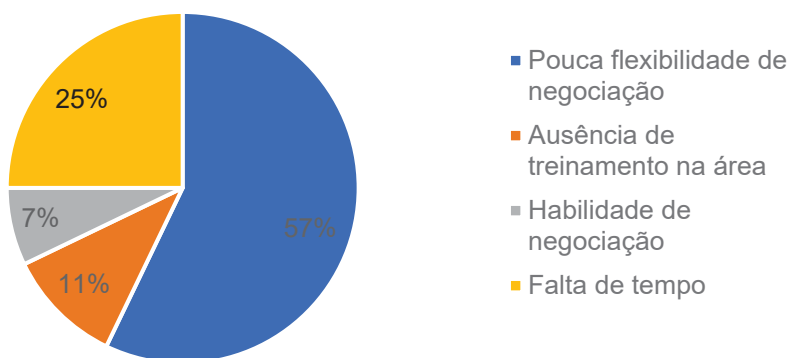
Figura 2 – O que poderia ser aprimorado nos mecanismos de recuperação de crédito na cooperativa



FONTE: dados da pesquisa.

Ademais, os colaboradores ressaltam que sentem dificuldades quanto ao tempo disponível para se dedicarem a atividade de cobrança e a falta de treinamento, alegando que a recuperação de crédito seria mais eficiente se houvesse um profissional que se dedicasse exclusivamente a esse serviço (Figura 3).

Figura 3 – Principal dificuldade em uma negociação de dívida



FONTE: dados da pesquisa.

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

Para se realizar o diagnóstico quantitativo, utilizaram-se dados do total da carteira de empréstimo da cooperativa entre os anos de 2020 e 2022, para posteriormente 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. Abaixo apresentamos os indicadores de inadimplência total da cooperativa e a segmentação por estado (Tabela 2, 3, 4, 5).

Tabela 2 – 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.

Na Tabela 2, observamos a carteira total de empréstimos da cooperativa e 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 3).

Tabela 3 – 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 3 apresentamos o comparativo segmentado apenas no Estado do Paraná, onde a média da inadimplência está abaixo do total da cooperativa. A carteira de empréstimos manteve bom crescimento, já a inadimplência se manteve no mesmo patamar do ano 2020 para 2021 e teve aumento no ano de 2022.

Tabela 4 – 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 4 observamos 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.

Tabela 5 – 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 05 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. Além disso, a carteira de empréstimo dobrou de tamanho.

Tabela 6 – 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 6 apresenta dados da Agência Digital que tem a menor carteira de empréstimos e o maior percentual de inadimplência, atingindo o significativo percentual de 48,33. Este percentual de inadimplência é elevado, sendo um dos possíveis motivos o sistema liberar automaticamente limite e cartão de crédito para os cooperados, após associar-se, sem passar por uma análise de crédito criteriosa. Outro ponto que pode contribuir, caso alguma agência tenha contato com o cooperado ou o próprio tenha vontade de ser atendido por um gerente físico, ele é transferido.

Corroborar com a análise acima a afirmação de Santi Filho (1997), em 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 necessária a análise da controladora, de suas controladas, interligadas e coligadas.

E como fazer disso uma realidade na cooperativa? Para a implantação destas soluções, verificamos a necessidade de investimentos na área de recuperação de crédito, as quais envolvam também as agências e seus colaboradores.

Inicialmente deve haver a padronização na comunicação e definição de alçadas de negociação para cada estágio de inadimplência, ou seja, são determinadas alçadas de acordo com os dias de inadimplência, estabelecendo percentuais de descontos em determinados casos, conforme descrito na Tabela 7:

Tabela 7 – 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, se fazendo necessário desenvolver pessoas específicas nas agências. Dessa maneira, a atividade passaria a ser divulgada entre os membros do setor de recuperação de crédito, auxiliando no direcionamento de 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, se identificou certa expectativa que a inadimplência seja trabalhada por um funcionário que receba treinamento específico para função, com autonomia de negociação e que seja independente da área 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 e que se registrem estas informações em um sistema que permita o acesso à informação das soluções encontradas nas negociações.

Além disso, contratar uma pessoa para o setor de recuperação de crédito direcionada somente para gestão de riscos e controle de indicadores favorece a troca de informação antes que o problema se torne maior, impactando negativamente nos resultados. Portanto, a contratação de novos colaboradores deve ser vista como

custo-benefício, pois serão contratados para efetuar as cobranças e haverá uma melhoria no gerenciamento das carteiras inadimplentes.

Com a implantação das soluções mencionadas se espera diminuir os índices de inadimplência em prol do cumprimento da meta de até 2%, conforme estabelecido pelo Conselho de Administração. Toda essa dedicação ao tema irá trazer muitos benefícios para o Sicoob, podendo chamar de receitas, as quais 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 mais assertiva e imediata após o vencimento da parcela.

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

A cooperativa em consonância com seu propósito necessita conter os níveis de inadimplência para poder aumentar o volume de crédito, garantindo recursos para o crescimento mútuo, atendendo seus cooperados com o portfólio de produtos e serviços, promovendo ainda mais responsabilidade social e justiça financeira.

4.3 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

4.3.1 Investimentos e custos

Inicialmente percebemos a necessidade de levantamento de informações internas para a realização de mapeamento das carteiras inadimplentes, a qual envolveria em torno de 30 horas trabalhadas de duas pessoas na cooperativa, por exemplo supervisor de recuperação de crédito e pessoa especializada em programação e sistemas.

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

Criação de um projeto envolvendo os profissionais do setor de recuperação de crédito do centro administrativo da cooperativa, em que estes visitariam 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 de crédito o curso direcionado para o tema em questão que é oferecido pelo SESCOOP, o qual é subsidiado em 75%, afim de melhorar as técnicas de negociação dos envolvidos ao processo. Outra alternativa seria a de buscar cursos diretamente no mercado que teria um valor de investimento maior, cuja as pautas seriam sobre técnicas de negociação na área de recuperação de crédito, tendo 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. Por sua vez, esse colaborador teria como objetivo de trabalho o de controlar provisões, limites de crédito e acompanhar os indicadores de inadimplência.

Os gastos antes da implantação com investimentos chegaria a um valor aproximado de R\$ 12.677,80. Todavia, ao longo do período teríamos 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 o custo aproximado de R\$ 239.230,00.

Tabela 8 – Viabilidade Econômico-Financeira

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 se tem como objetivo atingir retorno, ou receitas de diversas formas, como na agilidade das negociações que podem tornar as percas e prejuízos menores para a cooperativa de crédito. Com um sistema estruturado e pessoas especializadas, o tempo se torna muito menor, as negociações se tornariam mais eficientes e funcionariam como uma regra de mercado onde quem cobra primeiro, recebe primeiro. Com isso, conseguiríamos uma redução nos pagamentos de comissão a terceiros, pois muito se resolveria antes do direcionamento para as empresas tercerizadas contratadas no Sicoob.

Com mais pessoas, segmentação das carteriras e as melhorias sugeridas pela consultoria, o gerenciamento de carteira de inadimplência teria resultados mais satisfatórios e, conseqüentemente, aumento nas sobras para distribuição aos cooperados. Além disso, na parte da cooperativa, se tem como fator positivo o fato de o que já esta inadimplente contabilizou como prejuízo em determinado período e a recuperação traz novamente estas receitas ao caixa.

Com os treinamentos, o resultado esperado é o melhoramento de capital intelectual das pessoas e um maior controle de situações adversas relacionadas a inadimplência. Assim, aumentar a qualidade das informações cadastrais alimentadas ao sistema por essas pessoas capacitadas, aumentaria a troca de informações e ações preventivas poderiam ser tomadas para mitigar ou reduzir os problemas elencados em decorrência do não pagamento das obrigações dos cooperados.

Dessa maneira, as informações seriam de fácil acesso para que houvesse maior capacitação dos profissionais para conseguirem argumentar no momento da cobrança, rompendo barreiras 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 verificando a quantidade de benefícios entendemos que seria uma ação proveitosa e de maior rentabilidade para o Sicoob no futuro. Mesmo que mantendo algumas empresas tercerizadas de cobrança, o maior envolvimento das áreas internas da cooperativa, resultaria em um melhor controle da inadimplência sustentando assim 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. Dentre os riscos apresentados, podemos listar:

- A padronização no sistema de cobrança poderá engessar o processo –para mitigar este problema, iremos intensificar a comunicação das novas regras, pois o mercado no geral já pratica dessa forma seguindo padrões rigorosos de cobrança.
- Gerar um descomprometimento dos colaboradores das agências na cobrança, se a responsabilidade de cobrar for centralizada em um setor específico – realizar testes com algumas agências para analisar como seria o comportamento dos colaboradores, intensificar os treinamentos e também mapear pelos indicadores.
- Atrelar as operações com garantias e os cooperados não tomarem crédito – 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 e executar as regras das alçadas atrelando a sanções se usadas indevidamente.
- Alto custo do sistema para padronizar - analisar uma solução viável ou desenvolvimento interno.

5 CONCLUSÃO

Diante do estudo apresentado, podemos perceber que o cenário econômico da inadimplência não afeta somente as cooperativas de crédito, mas todo o sistema financeiro e, com isso, vem os problemas para as instituições financeiras que precisam se preparar e gerenciar suas carteiras para tentar minimizar os impactos da realidade enfrentada.

A inadimplência está relacionada diretamente com o resultado da cooperativa, gerando prejuízo ao período, com isso é necessário o acompanhamento, o qual exige processos sistematizados e pessoas capacitadas. Nosso trabalho trouxe para discussão o investimento em treinamentos aos colaboradores envolvidos, mas também o levantamento de informações que permitam a melhor gestão desta carteira, para que de forma mais assertiva seja feita a cobrança, com maior agilidade e, conseqüentemente, maiores chances de receber o crédito inadimplido, a fim de atender a nova realidade enfrentada depois da pandemia.

Como o Sicoob estava acostumado a um cenário diferente, alguns processos precisariam passar por adaptações para garantir que possamos manter o índice abaixo do limite estipulado pelo conselho da cooperativa. As receitas previstas com estes investimentos poderão ser observadas a partir de um ano, mas ainda não é possível mensurar em números seu retorno ao resultado da cooperativa.

Entretanto, julgamos como maior eficiência as atividades do setor de recuperação de crédito, se houver mais pessoas especializadas em negociações, maior será a capacitação para entender o impacto gerado entre riscos e provisões. Esse fato refletiria tanto no centro administrativo quanto nas agências com pessoas diretamente relacionadas ao controle de índices, permitindo alçadas de negociação para não perder oportunidades de resolução de pendências que podem ser atendidas nas agências.

Para que isso ocorra, levaremos ao conhecimento dos dirigentes da cooperativa e seu conselho, com intuito de avaliarmos em conjunto as melhores soluções que serão aplicáveis ao Sicoob.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO. **Cooperativas**. 2021. Disponível em: <https://anuario.coop.br/brasil#cooperativas>. Acesso em: 03 out. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Recomendações de Basileia**. 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recomendacoesbasileia>. Acesso em: 05 out. 2022.

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 3.721, de 30 de abril de 2009**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2009/pdf/res_3721_v1_O.pdf. Acesso em: 05 nov. 2022.

CAMARGO, P. F. I. **Gestão do risco nas instituições financeiras**. Monografia (Pós-Graduação em Gestão em Instituições Financeiras) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

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.

FORTI, M. **Técnicas de Machine Learning Aplicadas na Recuperação de Crédito do Mercado Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

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.

LOPES, E. A. **Gestão e análise de Crédito: Nas instituições Financeiras Cooperativas**. 1 ed. Brasília: Confedbras, 2020.

MAIA, A. do S. R. S. **Inadimplência e Recuperação de Créditos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

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, 2006.

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

NUNES, R. E. **A Atuação da Recuperação de Crédito na Gestão de Risco de Crédito:** um estudo de caso no Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Administrativas) – Setor de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

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.

TAMBELLINI, E. **O mercado de cobrança e recuperação de crédito:** ontem, hoje e amanhã. 1 ed. Barueri: Estação das Letras e Cores Editora, 2021.