

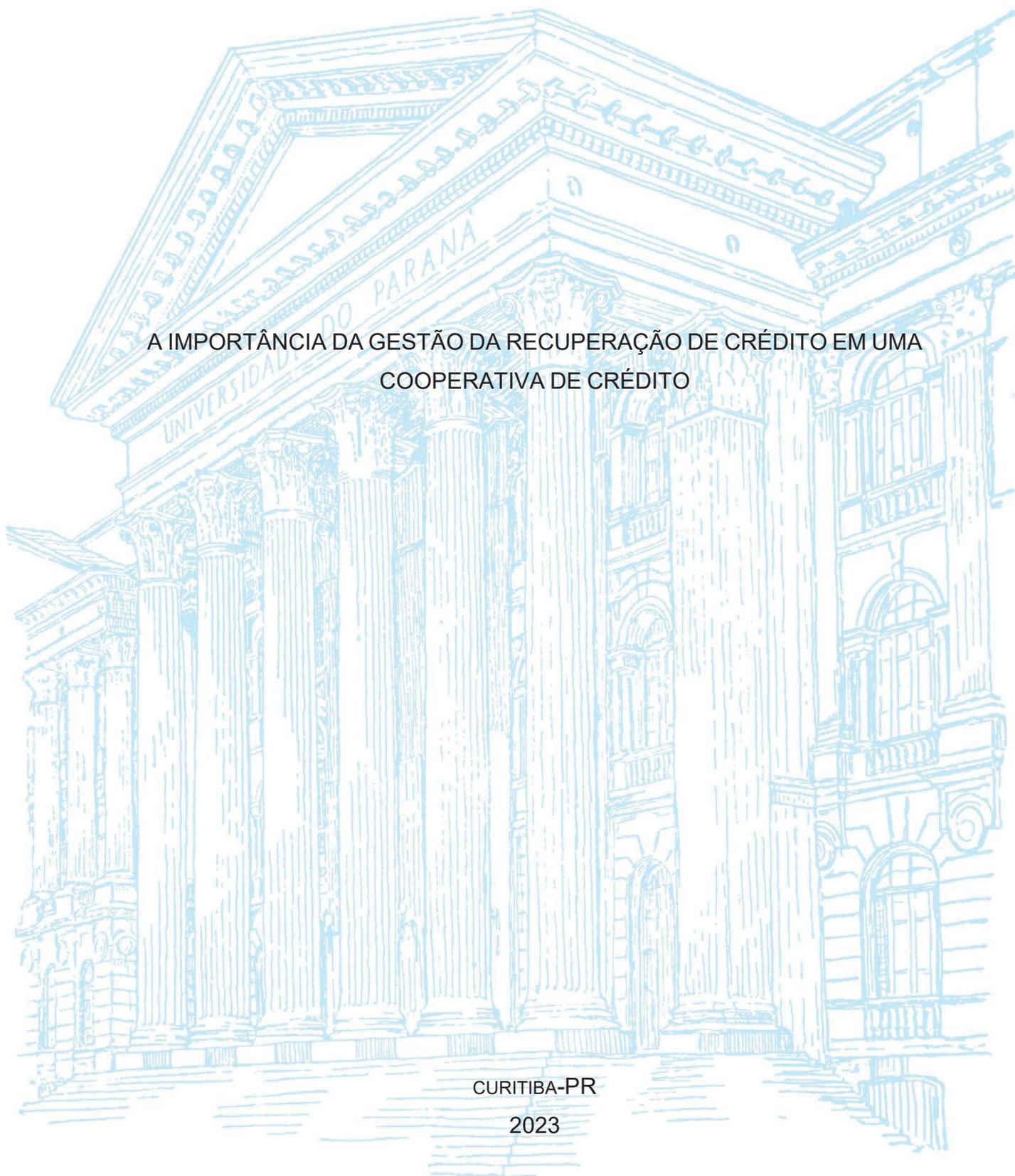
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESSANDRO RODRIGO MARCIANO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO

CURITIBA-PR

2023



ALESSANDRO RODRIGO MARCIANO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO

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

Orientadores: Prof. Me. Weber
Henrique Radael

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

O novo cenário estabelecido devido à Pandemia do COVID 19 reduziram as possibilidades de consumo da maior parte da população, principalmente pela escassez do fácil acesso ao crédito, com exceção aos créditos garantidos pelo Governo Federal (PRONAMPE/FGI/BEM), que buscavam fomentar a economia e manter os empregos durante o período de “lockdown”, entretanto a pandemia durou mais do que podia-se imaginar, e em sua fase final o mundo se vê diante de uma guerra entre a Rússia e Ucrânia, deteriorando ainda mais o cenário econômico mundial, gerando por consequência uma grande onda inflacionária de ordem global, que corrobora com a redução da capacidade de pagamento das empresas e poder de compra da população. O objetivo deste trabalho é analisar o processo de recuperação dos créditos inadimplentes e em prejuízo na Cooperativa Sicoob, e neste aspecto, foi possível identificar que a cooperativa possui um departamento (RECUP) que detém protocolos que auxiliam na gestão destes passivos, entretanto identificamos possibilidades de ganho de escala e lacunas de comunicação entre agências e departamento.

Palavras-chave: Cooperativas. Recuperação de Crédito. Inadimplência.

ABSTRACT

The new scenario established due to the COVID 19 Pandemic reduced the consumption possibilities of most of the population, mainly due to the lack of easy access to credit, with the exception of credits guaranteed by the Federal Government (PRONAMPE/FGI/BEM), which sought to encourage economy and maintain jobs during the “lockdown” period, however the pandemic lasted longer than one could imagine, and in its final phase the world is faced with a war between Russia and Ukraine, further deteriorating the economic scenario world, consequently generating a great inflationary wave of global order, which corroborates with the reduction of the payment capacity of the companies and the purchasing power of the population. The objective of this work is to analyze the recovery process of defaulted and impaired credits at Cooperativa Sicoob, and in this regard, it was possible to identify that the cooperative has a department (RECUP) that has protocols that help in the management of these liabilities, however we identified possibilities scale gains and communication gaps between agencies and department.

Keywords: Cooperatives. Credit Recovery. Default.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. Introdução | 05 |
| 1.2 Objetivo Geral do trabalho Referencial Teórico | 06 |
| 1.3 Justificativa | 06 |
| 2. Revisão bibliográfica | 07 |
| 2.1 Introdução ao Sistema Financeiro Nacional | 07 |
| 2.2 Conceituando a análise de crédito | 08 |
| 2.3 Objetivos da análise para concessão de crédito | 08 |
| 2.4 Os 6 C's do Crédito | 10 |
| 2.5 Técnicas de análise de crédito | 11 |
| 2.6 Técnica subjetiva | 12 |
| 2.7 Técnica Objetiva | 12 |
| 2.8 Crédito | 12 |
| 2.9 Inadimplência | 13 |
| 2.10 Recuperação de crédito | 14 |
| 2.11 Política de crédito | 15 |
| 3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema | 16 |
| 3.1 Descrição geral da organização | 16 |
| 3.2 Diagnóstico da situação problema | 16 |
| 4. Análise do resultado (Questionário – Anexo 1) | 17 |
| 5. Proposta técnica para solução da situação problema | 20 |
| 5.1 Proposta Técnica | 20 |
| 5.2 Plano de Implantação | 20 |
| 5.3 Recursos | 21 |
| 5.4 Viabilidade econômica | 22 |
| 5.5 Resultados esperados | 25 |
| 5.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas | 26 |
| 6. Conclusão | 27 |
| 7. Referências Bibliográficas | 30 |
| 8. Anexo | 33 |

1 Introdução

O presente trabalho de conclusão de curso tem como foco principal a recuperação de crédito para cooperativas de crédito. O tema abordado tem como objetivo principal analisar o processo de recuperação dos créditos inadimplentes e em prejuízo na Cooperativa Sicoob. Para isso, serão abordados conceitos relacionados ao tema, bem como dados e estatísticas que comprovam a importância da recuperação de crédito.

De acordo com Oliveira (2010, p. 126), “a recuperação de crédito para cooperativas de crédito é um processo que envolve a gestão de riscos, a identificação de inadimplência e a tomada de decisões para recuperar os créditos de forma eficaz”. O autor ainda destaca que “a recuperação de crédito para cooperativas de crédito é fundamental para o sucesso de qualquer instituição financeira, pois permite que ela controle seus riscos e mantenha a qualidade dos seus ativos”.

Souza (2013, p. 143) também destaca a importância da recuperação de crédito para as cooperativas de crédito. Segundo ele, “o processo de recuperação de crédito é fundamental para as cooperativas de crédito, pois permite que elas controlem seus riscos e mantenham a qualidade dos seus ativos”. Souza (2013, p. 143) ainda ressalta que “a recuperação de crédito para cooperativas de crédito também é importante para o desenvolvimento econômico de uma região, pois permite que elas ofereçam créditos a taxas de juros mais baixas e, assim, contribuam para o crescimento da região”.

A concessão de crédito praticada pelas cooperativas se tornou um instrumento de grande relevância no cenário nacional, pelo fato da formação de grandes conglomerados financeiros (reduzindo o poder de barganha dos clientes – monopólio) e atuar em regiões de pouco ou nenhum interesse dos grandes bancos. E a Lei 5.764/1971 define a política do cooperativismo constituindo o regime jurídico das sociedades cooperativas, e em conjunto com a Constituição de 1988 que subsidiou a autogestão e autonomia total das cooperativas, permitindo o crescimento e expandindo o cooperativismo aos patamares atuais.

Utilizamos como fonte de pesquisa a singular do Sicoob, sendo que a política de recuperação adotada por esta singular, é seguida por todas as unidades de atendimento da cooperativa, sendo assim, foram utilizadas informações de toda a cooperativa, que compreende 37 pontos de atendimento distribuídos em dois Estados (PR e SP).

Isto posto, este trabalho tem como objetivo principal analisar o processo de recuperação dos créditos inadimplentes e em prejuízo na Cooperativa Sicoob, contextualizando o tema com o cenário atual, desta forma, a pesquisa envolveu os principais conceitos teóricos sobre o tema, além de explicar a metodologia utilizada na cobrança dos vencidos até a etapa extrajudicial e aferir a efetividade do processo utilizado, na busca de mitigar as perdas que possam afetar a continuidade e até o patrimônio dos associados da cooperativa.

O intuito deste estudo é aprofundar a teoria e prática sobre o tema escolhido, e se possível gerar algum tipo de contribuição ao processo de recuperação de crédito e cobrança de vencidos desta cooperativa.

1.2 Objetivo Geral do trabalho:

Analisar o processo de recuperação dos créditos inadimplentes e em prejuízo na Cooperativa Sicoob.

1.3 Justificativa

A recuperação de crédito para cooperativas de crédito é um tema de grande relevância para o desenvolvimento econômico de uma região. O presente trabalho tem sua relevância pautada no aumento da inadimplência que segundo Gonçalves (2022) bate recorde, e 65 milhões de brasileiros estão com nome sujo, isto devido ao cenário econômico vivido.

Souza (2011) destaca a importância da recuperação de crédito para as cooperativas de crédito. Segundo ele, “a recuperação de crédito é fundamental para o sucesso das cooperativas de crédito, pois permite que elas controlem seus riscos e mantenham a qualidade dos seus ativos”. O autor ainda ressalta que “a recuperação de crédito para cooperativas de crédito também é importante para a saúde financeira das cooperativas, pois permite que elas gerenciem melhor seus riscos e garantam a estabilidade das instituições”.

Por fim, o autor João Pedro (2012) também destaca a importância da recuperação de crédito para as cooperativas de crédito. Segundo ele, “a recuperação de crédito é importante para o desenvolvimento das cooperativas de crédito, pois permite que elas controlem seus riscos e garantam a estabilidade das instituições”. O

autor ainda ressalta que “a recuperação de crédito para cooperativas de crédito também é importante para o desenvolvimento econômico de uma região, pois permite que elas ofereçam créditos a taxas de juros mais baixas e, assim, contribuam para o crescimento da região”. Diante disso, percebe-se a importância da recuperação de crédito para cooperativas de crédito e, por isso, o presente trabalho tem como objetivo analisar a importância deste processo para o desenvolvimento econômico de uma região.

A responsabilidade de buscar receber os créditos vencidos dos cooperados inadimplentes é prevista em lei, mas a forma de executá-la é passível da habilidade do gestor em administrar os setores envolvidos.

Como acadêmico busco aprofundar os conhecimentos sobre o processo de recuperação de créditos vencidos, através de pesquisas em literatura disponível, normas regulamentadoras e a situação atual da Cooperativa Sicoob.

2 Revisão bibliográfica

2.1 Introdução ao Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Nacional Financeiro é um conjunto de instituições financeiras que atuam no Brasil. De acordo com o Banco Central do Brasil:

“o Sistema Nacional Financeiro é composto por bancos comerciais, bancos de desenvolvimento, bancos de investimento, bancos estrangeiros, bancos múltiplos, caixas econômicas, cooperativas de crédito, empresas de arrendamento mercantil, empresas de factoring, empresas de financiamento e investimento, empresas de intermediação financeira, empresas de seguros e de capitalização, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades corretoras e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários”.

Além disso, o Banco Central do Brasil (2018) destaca que “as cooperativas de crédito são instituições financeiras que atuam no Sistema Nacional Financeiro, oferecendo crédito e serviços financeiros aos seus associados.

Diante disso, é possível concluir que o Sistema Nacional Financeiro é um conjunto de instituições financeiras que atuam no Brasil, sendo que as cooperativas de crédito são uma das principais instituições que compõem o sistema.

2.2 Conceituando a análise de crédito

A análise de crédito é uma área com muita história, sendo um elemento crucial para o desenvolvimento de muitos mercados e economias, que evoluiu de forma significativa ao longo dos séculos, pois passou de um simples processo de avaliação de risco para um processo muito mais complexo. Neste tópico, discutiremos a história da análise de crédito, bem como sua conceituação.

Segundo Horngren (2015), A história da análise de crédito remonta ao século XVIII, quando foi utilizada como uma forma de avaliar os riscos associados a empréstimos. Naqueles dias, o processo de análise de crédito era muito simples, pois o único fator considerado era a capacidade do mutuário de reembolsar o empréstimo. O processo foi gradualmente refinado, de modo a incluir outras variáveis, como a saúde financeira do mutuário, o seu histórico de pagamentos, e outros fatores relevantes.

De acordo com Sebben (2020), até algumas décadas atrás, a análise de crédito era simples e baseada principalmente em informações limitadas, como o nome de família, devido aos valores morais da época. Com o tempo, houve mudanças e um aumento na inadimplência. Isso levou bancos, empresas e especialistas a reconhecerem a necessidade de ferramentas mais precisas para a análise de crédito.

Segundo SÁ, Carlos Alexandre (2014), a análise de crédito evoluiu ao longo do tempo, passando de uma atividade baseada na confiança pessoal para uma atividade mais técnica e profissional, que exige conhecimentos sobre vários aspectos do mercado financeiro, como os 5 C's do crédito. Estes fatores são avaliados com o objetivo de determinar se o empréstimo é favorável à instituição financeira.

A análise de crédito é um processo extremamente importante para as instituições financeiras, pois ajuda a determinar a solvabilidade dos mutuários e a identificar e minimizar os riscos inerentes aos empréstimos. É por isso que a análise de crédito se tornou cada vez mais importante ao longo dos anos.

2.3 Objetivos da análise para concessão de crédito

A Análise para Concessão de Crédito é uma importante ferramenta para gerenciar os riscos financeiros e ajudar as instituições financeiras a tomar decisões de crédito mais acertadas.

De acordo com o Castillo (2011), o objetivo principal da análise para concessão de crédito é avaliar a capacidade de um cliente de honrar suas obrigações financeiras. Por meio de uma análise detalhada das informações financeiras do cliente, a instituição financeira pode avaliar a solvabilidade e a razoabilidade de seu crédito. Além disso, a análise para concessão de crédito permite que a instituição financeira identifique e classifique os riscos associados ao cliente, além de definir a quantidade e a qualidade do crédito a ser concedido.

Pereira (2013) argumenta que o objetivo da análise para concessão de crédito é proporcionar às instituições financeiras informações relevantes para tomar decisões de crédito informadas. O processo de análise inclui uma avaliação detalhada das informações financeiras do cliente, bem como um estudo do seu ambiente de negócios e circunstâncias. Além disso, a análise para concessão de crédito oferece às instituições financeiras uma análise aprofundada dos riscos associados ao crédito, permitindo que elas tomem decisões baseadas nas informações obtidas.

A análise para concessão de crédito também ajuda a mitigar o risco de inadimplência. Uma vez que a instituição financeira tem acesso a informações financeiras detalhadas do cooperado, ela pode avaliar com precisão sua capacidade de honrar suas obrigações financeiras. Isso ajuda a reduzir o risco de inadimplência e a melhorar a eficiência das operações de crédito.

Além disso, a análise para concessão de crédito permite às instituições financeiras estabelecer limites de crédito personalizados para cada cliente e acompanhar os padrões de uso de crédito. Isso ajuda as instituições financeiras a detectar tendências, avaliar a capacidade do cliente de honrar suas obrigações financeiras, gerenciar melhor os níveis de risco de crédito e aprimorar o processo de tomada de decisão.

Portanto, a análise para concessão de crédito desempenha um papel fundamental na gestão dos riscos financeiros das instituições financeiras. Por meio de uma análise minuciosa das informações financeiras do cliente, a instituição financeira pode avaliar a solvabilidade e a razoabilidade de seu crédito, além de identificar e classificar os riscos associados ao cliente.

2.4 Os 6 C's do Crédito

Sobre os 6 Cs do crédito citamos o autor José Carlos Marion (2013), em seu livro "Contabilidade empresarial", que destaca a importância dos 6 Cs do crédito na avaliação de uma operação financeira. Ele afirma que "a análise dos 6 Cs do crédito permite que as instituições financeiras avaliem a capacidade do tomador de crédito de honrar suas dívidas, minimizando o risco de inadimplência e aumentando a segurança da operação".

Os 6 Cs do crédito são um conjunto de critérios usados pelos bancos e outras instituições financeiras para avaliar a capacidade de um tomador de crédito de pagar de volta um empréstimo. Esses critérios são: caráter, capacidade, capital, colateral, condições e conglomerado. Juntos, eles ajudam a determinar a viabilidade de uma operação de crédito, bem como os termos e condições em que ela será concedida.

O primeiro "C" é o caráter, que se refere à reputação e histórico do tomador de crédito. Isso inclui sua ética, integridade, histórico de crédito e outros fatores que possam influenciar a confiança da instituição financeira no cliente.

O segundo "C" é a capacidade, que se refere à habilidade do tomador de crédito de pagar as dívidas. Para avaliar a capacidade, a instituição financeira analisa a renda do tomador de crédito, sua estabilidade financeira, seu histórico de emprego e outras informações financeiras relevantes.

O terceiro "C" é o capital, que se refere ao patrimônio líquido do tomador de crédito, incluindo ativos, propriedades e investimentos. Quanto maior o capital, maior a capacidade do tomador de crédito de lidar com dívidas e assumir riscos financeiros.

O quarto "C" é o colateral, que se refere aos bens ou garantias que o tomador de crédito oferece para assegurar o pagamento do empréstimo. Isso pode incluir propriedades, veículos, estoques ou outros bens que possam ser vendidos para quitar a dívida em caso de inadimplência.

O quinto "C" é as condições, que se referem às condições gerais do mercado, incluindo taxas de juros, inflação, concorrência e outros fatores externos que possam afetar a capacidade do tomador de crédito de pagar a dívida.

Por último, o sexto "C" a ser considerado na avaliação de crédito refere-se ao conglomerado do tomador de empréstimo. Esse fator considera o ambiente no qual o

tomador está inserido, sendo avaliadas principalmente as partes relacionadas ao tomador, como os acionistas da empresa e/ou outras empresas do grupo econômico.

Em resumo, os 6 Cs do crédito são uma ferramenta importante para avaliar a viabilidade de uma operação de crédito e minimizar o risco de inadimplência. A análise cuidadosa de cada um desses critérios ajuda as instituições financeiras a tomar decisões informadas sobre a concessão de empréstimos, garantindo que as operações sejam realizadas de forma segura e eficiente.

2.5 Técnicas de análise de crédito

A análise de crédito é um processo fundamental para a gestão financeira de qualquer empresa. É por meio dessa análise que as instituições financeiras e outras empresas avaliam a capacidade de pagamento dos clientes e decidem se concedem ou não o crédito solicitado. Existem duas técnicas de análise de crédito: a subjetiva e a objetiva.

Segundo Assaf Neto (2012), a avaliação subjetiva do risco de crédito é um processo de julgamento, no qual o avaliador utiliza informações qualitativas e subjetivas para tomar uma decisão. Nesse caso, a experiência do avaliador e as características da empresa solicitante do crédito são levadas em consideração

Por outro lado, a análise objetiva do risco de crédito utiliza modelos quantitativos para avaliar o risco de crédito com base em dados financeiros e estatísticos. Santos (2010) destaca que a análise objetiva é mais precisa do que a análise subjetiva, pois utiliza modelos matemáticos para avaliar o risco de crédito com base em dados concretos. Pinheiro (2017) complementa que a análise de crédito objetiva é amplamente utilizada pelas instituições financeiras, pois permite uma avaliação mais precisa e padronizada do risco de crédito.

Assim, a escolha entre a técnica de análise subjetiva ou objetiva depende da estratégia e das necessidades da empresa, bem como do nível de risco envolvido na concessão do crédito. É importante ressaltar que a análise de crédito não deve ser vista como um processo isolado, mas sim como parte integrante de uma gestão financeira eficiente, que considera diversos fatores como liquidez, rentabilidade e solvência.

Em suma, a análise de crédito é um processo crítico e deve ser conduzida com cuidado e atenção para minimizar o risco de inadimplência e perdas financeiras. A

escolha da técnica de análise mais adequada depende das necessidades da empresa e do nível de risco envolvido na concessão do crédito. Com isso, é possível garantir uma gestão financeira eficiente e um ambiente de negócios mais seguro e estável.

2.6 Técnica subjetiva

A análise subjetiva é a utilização de critérios, experiências e julgamentos, além dos dados objetivos que possam ser encontrados para avaliar uma proposta de crédito. "A avaliação subjetiva do risco de crédito é um processo de julgamento, pois envolve a escolha do avaliador entre diferentes informações para tomar uma decisão" (ASSAF NETO, 2012, p. 207).

2.7 Técnica Objetiva

A análise objetiva da concessão de crédito é a verificação de dados e documentos para determinar se o tomador de empréstimo atende aos critérios exigidos para a concessão de crédito. Segundo (SANTOS, 2010, p. 125), "A análise objetiva do risco de crédito utiliza modelos quantitativos para avaliar o risco de crédito com base em dados financeiros e estatísticos".

"A análise de crédito objetiva é mais precisa do que a análise subjetiva, pois utiliza modelos matemáticos para avaliar o risco de crédito com base em dados concretos" (PINHEIRO, 2017, p. 58).

2.8 Crédito

O crédito é um instrumento financeiro que permite que as pessoas e as empresas obtenham recursos para financiar seus projetos. O crédito é concedido por instituições financeiras, como bancos e cooperativas de crédito, e pode ser utilizado para financiar diversos tipos de projetos, como compra de imóveis, aquisição de veículos, investimentos em empresas, entre outros.

O conceito de crédito é complexo, e seu significado varia de acordo com o contexto. Como disse o economista John Maynard Keynes, "o crédito é o princípio da moderna economia". Ele está enraizado na troca de bens e serviços entre indivíduos e entidades, seja para financiar projetos pessoais, como imóveis e carros, ou mesmo

para investimentos empresariais. Na sua forma mais básica, o crédito pode ser entendido como a transferência de um valor monetário, geralmente com juros, na contrapartida de um compromisso de reembolso futuro. Dessa forma, as instituições financeiras disponibilizam recursos de crédito para aqueles que desejam realizar compras ou investimentos.

De acordo com Pirolo (2003, p. 19), os bancos fornecem crédito a pessoas físicas e jurídicas (agentes econômicos) que apresentam confiança de que honrarão seus compromissos nos prazos definidos. Os bancos, para acreditar nesses demandadores de crédito, necessitam de tempo e informação. Eles só emprestam dinheiro a clientes que conhecem há algum tempo, a fim de que as experiências positivas possam fornecer informações suficientes para acreditar que eles são merecedores de crédito.

2.9 Inadimplência

A inadimplência é um assunto complexo, com diversas formas de abordagem. Segundo Nasser (2013), a inadimplência é um problema financeiro que ocorre quando o devedor deixa de pagar a dívida que lhe foi imputada. O autor destaca que a inadimplência pode ser resultado de fatores como a instabilidade econômica, a falta de planejamento financeiro e a desorganização administrativa. O autor Paulo Nasser (2013) também destaca que, ao lidar com a inadimplência, as empresas precisam buscar alternativas para se proteger, como a realização de análises de crédito, a manutenção de controles financeiros e a adoção de políticas de cobrança efetivas.

Segundo Marques (2019), a inadimplência é um problema que afeta todos os setores da economia, sendo que há diversos fatores que contribuem para o seu surgimento.

Por fim, Almeida (2020) destaca que a inadimplência é um problema que vem se tornando cada vez mais comum. Além de afetar a saúde financeira de devedores e credores.

A partir das informações apresentadas, é possível concluir que a inadimplência é um problema que afeta a saúde financeira de devedores e credores. Dessa forma, as cooperativas de crédito devem tomar as medidas necessárias para se proteger, como a realização de análises de crédito, a manutenção de controles financeiros e a adoção de políticas de cobrança efetivas. Ao adotar essas medidas, as cooperativas

de crédito podem minimizar os prejuízos decorrentes da inadimplência, garantindo a saúde financeira de seus cooperados.

2.10 Recuperação de crédito

A recuperação de crédito nas instituições financeiras é um processo complexo, no qual é necessário o emprego de diversas técnicas para reaver o valor em dívida. Segundo Pinho (2006), a recuperação de crédito é o processo de busca por soluções que permitam assegurar o pagamento do que foi emprestado aos devedores com a menor perda possível. É necessário que as instituições financeiras desenvolvam habilidades de negociação para chegar a resultados satisfatórios para ambos os lados.

A instituição financeira deve estar preparada para enfrentar os desafios da recuperação de crédito, por meio de estratégias que permitam a cobrança de forma eficaz. Segundo Serra (2015, p. 35), as soluções para recuperação de crédito devem ser flexíveis, pois cada cliente possui características diferentes e exige tratamento específico. Por isso, é fundamental que a instituição financeira seja ágil nas decisões de cobrança.

Para que a recuperação de crédito seja bem-sucedida, é importante que a instituição financeira desenvolva estratégias com base em princípios de boa governança. De acordo com Cardoso (2019, p. 49), os princípios de boa governança se referem às práticas de administração e controle internos que garantam a qualidade do processo. Sendo assim, é essencial que o processo de recuperação de crédito seja acompanhado de forma eficiente e transparente.

Diante disso, é possível concluir que a recuperação de crédito para cooperativas de crédito é um processo que envolve a gestão de riscos, a identificação de inadimplência e a tomada de decisões para recuperar os créditos de forma eficaz.

A recuperação de crédito é um processo essencial para empresas e instituições financeiras que desejam minimizar suas perdas e aumentar a rentabilidade. Existem diversas técnicas e estratégias que podem ser utilizadas nesse processo, como negociação, cobrança amigável, cobrança judicial.

Além das técnicas de negociação e cobrança amigável, a cobrança judicial também pode ser uma estratégia eficiente para a recuperação de crédito. Conforme mencionado por Ferreira (2013), a cobrança judicial é um processo legal que tem

como objetivo recuperar o crédito por meio de uma ação judicial. Nesse processo, a empresa pode contar com o apoio de um advogado especializado em recuperação de crédito e utilizar medidas como penhora de bens e bloqueio de contas bancárias do cliente inadimplente.

Outra técnica que pode ser utilizada na recuperação de crédito é a renegociação da dívida. Segundo Oliveira (2017), a renegociação consiste em buscar um acordo com o cliente inadimplente para que ele possa quitar a dívida de forma parcelada ou com desconto. Essa técnica é vantajosa tanto para a empresa quanto para o cliente, pois permite a regularização da situação financeira e evita processos judiciais.

Além disso, de acordo com Silva (2015), é importante que a empresa adote medidas de prevenção à inadimplência, como a análise de crédito criteriosa, o monitoramento da carteira de clientes e a adoção de políticas de cobrança eficientes. Essas medidas podem ajudar a evitar problemas futuros e reduzir o índice de inadimplência.

Em resumo, a recuperação de crédito é um processo fundamental para a gestão financeira de empresas e instituições financeiras. As técnicas e estratégias utilizadas nesse processo devem ser escolhidas de acordo com as necessidades e características de cada caso, levando em consideração fatores como o perfil do cliente inadimplente, o valor da dívida e o grau de risco envolvido. Com uma abordagem proativa, flexível e respeitosa, é possível aumentar as chances de recuperação de crédito e garantir uma gestão financeira mais eficiente e rentável.

2.11 Política de crédito

De acordo com Moraes e Silva (2008), a política de crédito de uma instituição financeira é um conjunto de regras, diretrizes e procedimentos que orientam o processo de concessão de crédito aos clientes. Souza e Gomes (2007) acrescentam que a política de crédito tem como objetivo garantir que as concessões de crédito sejam feitas com segurança, controle e responsabilidade.

Os parâmetros utilizados para a definição da política de crédito de uma instituição financeira incluem análise de crédito, critérios de avaliação, limites de crédito, política de cobrança e adequação às normas regulatórias.

3 Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema

3.1 Descrição geral da organização

A Cooperativa de crédito Sicoob iniciou suas atividades em 2004, sendo inaugurada a primeira agência da cooperativa na cidade de Apucarana (PR). A iniciativa foi da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana (ACIA), que encontrou no cooperativismo a alternativa para reduzir a dependência dos empresários locais em relação às instituições financeiras tradicionais. O projeto ganhou apoios importantes, como o Sindicato do Comércio Varejista (SIVANA), o Sindicato das Indústrias do Vestuário (SIVALE) e outras entidades da comunidade (Sicoob, 2023).

Foi com a união de cerca de 100 empresários que se permitiu constituir o capital inicial da cooperativa, que desde seu início passou a fazer parte do Sicoob – Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil.

Em uma Assembleia Extraordinária realizada no final de 2018, foi aprovada a expansão da área de atuação da cooperativa. Com isso, em 2019 foram instaladas mais 13 agências, iniciando a expansão da cooperativa para o Estado de São Paulo.

3.2 Diagnóstico da situação problema

A recuperação de crédito para cooperativas de crédito é um tema de grande relevância para o desenvolvimento econômico de uma região.

De acordo com Assis (2010), “a recuperação de crédito para cooperativas de crédito é um processo que envolve a gestão de riscos, a identificação de inadimplência e a tomada de decisões para recuperar os créditos de forma eficaz”. O autor ainda destaca que “muitas cooperativas de crédito ainda enfrentam dificuldades para recuperar seus créditos, o que pode levar ao endividamento excessivo e à insolvência das instituições”.

Oliveira (2010 – p 24), também destaca a importância da recuperação de crédito para as cooperativas de crédito. Segundo ele, “a recuperação de crédito faz parte do arcabouço de desenvolvimento econômico de uma região, pois permite que as cooperativas de crédito ofereçam créditos a taxas de juros mais justas, o que contribui para o crescimento da região”.

Por isso, o presente trabalho tem como objetivo principal analisar o processo de recuperação dos créditos inadimplentes e em prejuízo na Cooperativa Sicoob.

4 Análise do resultado (Questionário – Anexo 1)

Com base nos percentuais das respostas fornecidas no questionário, é possível fazer uma análise das práticas de recuperação de crédito da cooperativa e tecer comentários pertinentes.

Considerando o contexto de uma cooperativa de crédito, é importante avaliar as respostas e propor sugestões realistas.

Inicialmente, observa-se que a maioria dos respondentes (81,94%) já precisou recuperar crédito para a cooperativa, o que indica a ocorrência frequente de inadimplência. No entanto, apenas 38,89% dos respondentes acreditam que as práticas de recuperação de crédito da cooperativa são efetivas. Esse resultado sugere que há espaço para melhorias nas estratégias adotadas.

Uma parte significativa dos cooperados (72,22%) afirma que a cooperativa fornece informações claras sobre os procedimentos de recuperação de crédito, o que é um ponto positivo para a transparência da instituição. No entanto, ainda há 27,78% que não consideram as informações claras, indicando a necessidade de aprimorar a comunicação nesse aspecto.

A cooperativa entra em contato com a maioria dos envolvidos (66,67%) para opinar sobre o processo de recuperação de crédito, o que demonstra um esforço em envolvê-los nas decisões relacionadas à inadimplência. Essa abordagem participativa pode fortalecer o relacionamento e a confiança entre a cooperativa e seus colaboradores.

A maioria dos funcionários (56,94%) acreditam que a cooperativa oferece suporte adequado aos cooperados que estão em dificuldades financeiras, indicando que existe uma preocupação em ajudá-los a superar suas dificuldades. No entanto, 43,06% dos respondentes discordam dessa afirmação, destacando a importância de a cooperativa buscar maneiras de aprimorar seu suporte nesses casos.

Diante da política da cooperativa em relação à recuperação de crédito, os resultados indicam que 55,56% dos colaboradores acreditam que a instituição tenta recuperar o crédito, mas priorizando a manutenção do relacionamento com o membro. Esse enfoque equilibrado é positivo, considerando o caráter cooperativo da instituição.

No entanto, é necessário considerar outras opções para os 27,78% dos respondentes que sugeriram outras abordagens.

A maioria dos colaboradores (83,33%) afirmam que a cooperativa oferece treinamento aos gerentes em relação à recuperação de crédito. Essa prática é importante para capacitar os profissionais responsáveis por lidar com a inadimplência e garantir abordagens adequadas. Ainda assim, é necessário verificar a qualidade e a abrangência desse treinamento para garantir sua efetividade.

As estratégias mais utilizadas pela cooperativa para recuperar crédito em atraso incluem negociações para parcelamento da dívida (27,78%) e oferta de refinanciamento (27,78%). Essas estratégias são comumente adotadas e podem ser efetivas para viabilizar o pagamento dos débitos pelos cooperados inadimplentes. No entanto, é importante considerar a diversidade de opções sugeridas pelos 11,11% dos respondentes que indicaram "outras" estratégias.

A utilização de ferramentas tecnológicas para auxiliar na recuperação de crédito ainda é baixa, sendo relatada por apenas 33,33% dos funcionários. A implementação de ferramentas tecnológicas eficientes pode otimizar os processos de recuperação de crédito, aumentando a efetividade das ações e reduzindo os custos operacionais.

A comunicação com os cooperados inadimplentes ocorre principalmente por telefone (55,56%), o que indica uma abordagem mais direta e pessoal. No entanto, apenas 16,67% dos respondentes mencionaram o uso de e-mails e cartas como forma de contato, sugerindo oportunidades para diversificar os canais de comunicação.

A taxa de inadimplência é a principal forma de mensurar o impacto da inadimplência nas operações da cooperativa, apontada por 61,11% dos colaboradores. Essa métrica é amplamente utilizada no setor financeiro e fornece uma visão geral da saúde financeira da instituição. No entanto, é importante considerar também outros indicadores, como a perda financeira e o número de cooperados inadimplentes, para uma análise mais abrangente.

Quanto ao prazo médio para a cooperativa iniciar o processo de recuperação de crédito, os resultados mostram uma distribuição relativamente equilibrada, mas com uma parcela considerável de colaboradores (33,33%) indicando que o processo é iniciado até 30 dias após o vencimento. Esse prazo é adequado e indica uma pronta ação para evitar o agravamento da inadimplência.

A presença de uma equipe dedicada exclusivamente à recuperação de crédito é relatada por 33,33% dos funcionários. Essa estrutura organizacional é positiva, pois permite um foco específico nessa atividade crucial. No entanto, a maioria dos respondentes 66,67% menciona que os funcionários das agências são responsáveis pela recuperação de crédito, indicando uma distribuição de responsabilidades mais ampla. Nesse caso, é importante garantir que os funcionários estejam adequadamente treinados e capacitados para lidar com a inadimplência.

As principais razões para a inadimplência relatadas pelos colaboradores incluem má administração financeira (44,44%), desemprego (27,78%) e problemas de saúde (11,11%). Essas razões são comuns e refletem desafios financeiros pessoais enfrentados pelos cooperados. A cooperativa pode considerar programas e soluções financeiras alternativas para auxiliar os cooperados nesses cenários específicos.

A avaliação geral da efetividade das práticas de recuperação de crédito da cooperativa revela que 44,44% dos funcionários as consideram moderadamente efetivas. Essa é uma avaliação mediana, indicando espaço para melhorias. Além disso, 33,33% relatam que as práticas têm pouca efetividade ou nenhuma efetividade. Esses resultados destacam a importância de a cooperativa aprimorar suas abordagens e estratégias de recuperação de crédito.

Com base nas respostas do questionário, algumas conclusões e sugestões pertinentes podem ser feitas:

Maior flexibilidade na negociação de dívidas: A sugestão de 27,78% dos cooperados indica a necessidade de a cooperativa oferecer opções mais flexíveis de pagamento, considerando as circunstâncias individuais de cada cooperado.

Melhor comunicação com os cooperados inadimplentes: Aproximadamente 16,67% dos respondentes apontam que a cooperativa pode aprimorar sua comunicação com os cooperados inadimplentes. Isso sugere a importância de manter um contato claro, frequente e efetivo, utilizando diferentes canais de comunicação.

Oferecer mais opções de soluções financeiras alternativas: A sugestão de 22,22% dos respondentes indica a necessidade de a cooperativa desenvolver programas ou soluções financeiras alternativas para auxiliar os cooperados em situações de inadimplência, considerando as razões mencionadas, como má administração financeira, desemprego e problemas de saúde.

Aperfeiçoar o treinamento dos gerentes em recuperação de crédito: A sugestão de 11,11% dos respondentes ressalta a importância de capacitar os gerentes de

agência e de relacionamento no processo de recuperação de crédito. Essa capacitação pode incluir o desenvolvimento de habilidades de negociação, gestão de conflitos e empatia, a fim de lidar de forma efetiva com os cooperados inadimplentes.

Implementar ferramentas tecnológicas mais eficientes: Considerando o percentual de 33,33% dos funcionários que relatam a utilização de ferramentas tecnológicas para auxiliar na recuperação de crédito, é necessário explorar e adotar soluções tecnológicas mais eficientes que possam automatizar processos, melhorar a efetividade e reduzir os custos operacionais.

5 Proposta técnica para solução da situação problema

5.1 Proposta Técnica

A proposta técnica aqui apresentada visa contribuir para a recuperação de crédito na Cooperativa de Crédito Sicoob. Para isso, ela será dividida em três etapas principais:

1. Primeiramente, foi realizado uma análise do ambiente interno da Cooperativa de Crédito Sicoob, a fim de identificar as principais causas da inadimplência. Essa análise incluirá a avaliação dos processos internos de gestão de crédito.

2. Após a análise do ambiente interno, foi realizado uma análise do ambiente externo, a fim de identificar os principais fatores que influenciam a inadimplência. Essa análise incluirá a avaliação da conjuntura econômica, a análise do comportamento dos consumidores e a análise dos indicadores de mercado.

3. Por fim, serão propostas medidas para a recuperação de crédito, como a implementação de processos de monitoramento e controle da inadimplência.

Espera-se que essa proposta técnica contribua para o desenvolvimento econômico e social da região. Além disso, ela também busca contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços financeiros oferecidos pela Cooperativa de Crédito Sicoob.

5.2 Plano de Implantação

O plano de implementação aqui apresentado segue a estrutura de duas etapas principais:

1. Primeiramente, será aprimorado o departamento de recuperação de crédito já existente na Cooperativa de Crédito Sicoob, responsável por monitorar e controlar a inadimplência. Para isso, poderia ser contratado 2 profissionais com experiência na área de cobrança de créditos vencidos para compor a estrutura já existente, sendo que um deles ficaria responsável por atuar no Estado de SP e o outro no Estado do PR.

2. Em seguida, poderia ser investido em tecnologia de ponta, softwares que possam auxiliar no mapeamento do risco tanto na concessão quanto na recuperação do crédito, para que a Cooperativa de Crédito Sicoob possa oferecer serviços financeiros modernos, eficientes e baseados em dados estatísticos.

5.3 Recursos

Para a implementação da proposta técnica de recuperação de crédito na Cooperativa de Crédito Sicoob, serão necessários recursos adequados e bem direcionados. Os recursos a serem considerados englobam tanto aspectos financeiros quanto humanos e tecnológicos.

No que diz respeito aos recursos financeiros, é fundamental que a Cooperativa de Crédito aloque um orçamento específico para a implementação das medidas propostas. Esse orçamento deve ser suficiente para cobrir os investimentos necessários, como contratação ou formação de profissionais especializados, treinamentos, aprimoramento dos sistemas de gerenciamento de crédito e educação financeira, além de possíveis despesas com marketing/endomarketing e comunicação.

Em relação aos recursos humanos, será necessário contar com uma equipe qualificada e especializada nas áreas de gestão de crédito, análise de risco, cobrança. Será preciso contratar profissionais capacitados, com conhecimento técnico e experiência na área bancária e cooperativista. Além disso, é importante designar um responsável pela coordenação e execução das atividades relacionadas à recuperação de crédito.

No que diz respeito aos recursos tecnológicos, é crucial investir em sistemas de informação que possibilitem o monitoramento eficiente da inadimplência, análise de dados, identificação de padrões de comportamento dos associados e automatização de processos. Isso inclui a implementação de um sistema de

gerenciamento de riscos que forneça informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

Além dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos, é importante destacar a necessidade de um ambiente organizacional propício à implementação da proposta técnica. Isso envolve o comprometimento da alta administração da Cooperativa de Crédito Sicoob, o engajamento dos colaboradores, a cultura de melhoria contínua e a transparência nas ações relacionadas à recuperação de crédito.

É importante ressaltar que a alocação adequada dos recursos, tanto financeiros quanto humanos e tecnológicos, é crucial para o sucesso da implementação da proposta técnica. Uma gestão eficiente desses recursos garantirá a viabilidade das medidas propostas e aumentará as chances de alcançar os resultados esperados.

Nesse sentido, é recomendado que a Cooperativa de Crédito Sicoob realize um planejamento detalhado dos recursos necessários, estabelecendo um cronograma de implementação e monitorando do progresso. A revisão periódica do uso dos recursos e a adoção de medidas corretivas, se necessário, são práticas importantes para garantir a efetividade das ações e o alcance dos resultados esperados.

Adequando-se às demandas e desafios do mercado, investindo nos recursos necessários e promovendo uma cultura de recuperação de crédito, a Cooperativa de Crédito Sicoob estará mais preparada para enfrentar os desafios da inadimplência e fortalecer sua posição no mercado, oferecendo serviços financeiros de qualidade e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social de sua região.

5.4 Viabilidade econômica

O planejamento financeiro é um dos processos mais importantes para um empreendimento, pois engloba todas as despesas, receitas projetadas e investimentos iniciais. Sobre esse estudo, Gitman (2010, p. 105) diz que: “O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos.

Segundo o site Vagas.com, quem trabalha como Assistente de Recuperação de Crédito ganha em média um salário de R\$ 1.925,00.

De acordo com o simulador de custo de funcionário para a empresa, fornecido pelo site iDinheiro, segue tabela de custo de um assistente de recuperação de crédito.

Estimativa dos custos do funcionário para a empresa

| Descrição | Valor |
|---|---------------------|
| Salário bruto | R\$ 1.950,00 |
| Vale transporte | R\$ 0,00 |
| Desconto de vale transporte | R\$ 0,00 |
| Vale refeição | R\$ 2.000,00 |
| Plano de saúde | R\$ 200,00 |
| Outros benefícios | R\$ 0,00 |
| Provisão de 13° | R\$ 162,50 |
| Provisão de 1/3 férias | R\$ 54,17 |
| FGTS | R\$ 156,00 |
| Provisão de FGTS sobre décimo terceiro e férias | R\$ 17,33 |
| INSS ⓘ | R\$ 390,00 |
| Provisão de INSS sobre décimo terceiro e férias | R\$ 43,33 |
| Custo total do funcionário | R\$ 4.973,33 |

Fonte: Extraído de iDinheiro (2023)

Segundo o site MundoRH, a tomada de decisão sobre a contratação de novos funcionários em momentos de instabilidade econômica e política é uma habilidade crucial que os empreendedores devem desenvolver e aprimorar com urgência. Determinar o momento mais adequado para adicionar membros à equipe exige um senso aguçado de oportunidade. Em um contexto de turbulência no cenário econômico e incertezas políticas, é imperativo que qualquer resolução que influencie os rumos do negócio seja minuciosamente examinada e estrategicamente planejada antes de ser efetivada (MundoRH, [14/07/2023]).

O estudo citado ainda nos fornece um checklist com algumas perguntas a se fazer antes de efetivar uma contratação, que iremos responder neste estudo de viabilidade:

1. Sua empresa está estruturada financeiramente para aumentar o custo fixo da folha de pagamento?

Sim, a cooperativa de crédito possui uma sólida base financeira que permite absorver o acréscimo de custos da folha de pagamento. Estando cientes dos encargos tributários envolvidos na contratação conforme estudo já apresentado com margem para acomodar esses custos. Acreditando que o próprio funcionário se pagará a medida em que obtiver êxito em suas negociações.

2. Esse novo funcionário contribuirá para o crescimento efetivo do seu negócio?

Sim, a contratação deste novo funcionário estará alinhada com a estratégia de longo prazo. Ele não apenas irá aliviar a carga de trabalho atual das agências, mas também será fundamental para melhorar os processos de recuperação de créditos e contribuirá para o crescimento sustentável da cooperativa.

3. Existe uma demanda real e de longo prazo que justifique essa contratação?

Sim, temos identificado uma demanda constante e crescente no aumento da inadimplência conforme já citado no item 1.3 deste estudo. A contratação é uma resposta à necessidade duradoura de aprimorar nossos esforços nessa área, e não apenas uma solução temporária.

4. Você tem certeza de que essa necessidade empresarial está diretamente relacionada à contratação de um novo funcionário?

Entendemos que tanto pessoas quanto processos são essenciais para obter resultados eficazes. No entanto, a contratação de um profissional que se tornará um especialista é crucial para a eficiência do departamento de recuperação de créditos (RECUP), e isso complementarará as mudanças propostas nos processos.

5. Está claro para você quais são as habilidades e expertise que esse novo funcionário deve aportar na empresa?

Sim, temos um perfil claro em mente para o novo funcionário. Buscamos alguém com experiência em cobranças, conhecimento em técnicas de negociação e habilidades analíticas para lidar com nossa base de cooperados inadimplentes.

6. Você já considerou a hipótese de terceirizar essa demanda específica, buscando inteligência externa para resolver o problema?

A cooperativa já possui empresas terceirizadas que atuam neste tipo de cobrança, mas acreditamos que ter um funcionário interno dedicado à recuperação de créditos proporcionará maior controle sobre o processo e uma abordagem mais personalizada, além de permitir um suporte maior a rede de agências, que contarão com um especialista regionalizado atuando no setor. E acreditamos que este novo colaborador irá proporcionar um panorama sempre atualizado e fidedigno da realidade para subsidiar a diretoria na tomada de decisões.

7. Essa nova contratação vai desenvolver um trabalho que você ou alguém da equipe não pode executar e/ou aprender?

Sim, a expertise necessária para efetivamente recuperar créditos vencidos requer conhecimentos específicos, que de forma geral, a rede de agências não

possuí, uma vez que não há um funcionário específico em cada agência/PA que detenha este conhecimento. Essa contratação preencherá essa lacuna.

8. Você tem percebido problemas na qualidade da entrega e do atendimento de sua cooperativa que justifiquem a contratação?

Sim, identificamos que a qualidade das cobranças e do atendimento aos inadimplentes, precisam ser aprimoradas. A nova contratação fortalecerá nossos esforços para melhorar a qualidade e eficácia de nossos serviços, bem como trará retorno financeiro a cooperativa.

9. A estrutura física atual de sua empresa (espaço, mesa, computador) está preparada para receber esse novo funcionário?

Sim, as agências possuem em sua grande maioria espaço e recursos adequados para receber o novo funcionário, garantindo um ambiente de trabalho confortável e produtivo.

10. Você já considerou e refletiu, de maneira aprofundada, sobre o que aconteceria em sua empresa se você não fizesse essa contratação?

Sim, e sem essa contratação, entendemos que a eficiência das cobranças continuaria prejudicada, e a cooperativa continuaria perdendo oportunidades de recuperar créditos importantes, afetando a saúde financeira a longo prazo.

Considerando de forma fictícia, uma cooperativa que tenha um PDD (provisão de Devedores Duvidosos) da ordem de R\$ 1 MM/mês, podemos concluir que a contratação do referido profissional para atuar como assistente de recuperação de crédito, se mostra viável, pois demonstra um custo da ordem de R\$ 4,9 mil/mês, que pode facilmente ser revertido com a negociação de propostas que evitem um arrasto/PDD equivalente à 0,5% do total de provisões, resultado altamente factível de se obter, justificando a referida contratação.

5.5 Resultados esperados

Os resultados esperados da implementação da proposta técnica aqui apresentada são diversos, variando desde a redução dos custos operacionais até o aumento da consciência financeira dos associados.

Primeiramente, esperamos que a Cooperativa de Crédito Sicoob aumente a eficiência dos processos internos de gestão de crédito, com a revisão dos processos de concessão de crédito (em constante aprendizado), de análise de risco e de

cobrança. Essa revisão permitirá à Cooperativa de Crédito reduzir os custos operacionais e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Em segundo lugar, a Cooperativa de Crédito Sicoob pode aumentar a satisfação dos seus associados, com a reestruturação dos produtos financeiros oferecidos. Essa reestruturação permitirá à Cooperativa de Crédito oferecer produtos financeiros adequados às necessidades dos seus associados e às condições de mercado.

Em terceiro lugar, acreditamos que a Cooperativa de Crédito Sicoob possa reduzir a inadimplência, com a implementação de processos de monitoramento e controle da inadimplência. Esses processos permitirão à Cooperativa de Crédito identificar precocemente os associados inadimplentes e adotar medidas para recuperar o crédito.

5.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

1. Riscos de não atingimento dos objetivos: A Cooperativa de Crédito Sicoob pode não atingir os objetivos estabelecidos para a implementação da proposta técnica aqui apresentada. Esses riscos incluem a falta de recursos humanos, financeiros e materiais, a falta de comprometimento dos funcionários e a falta de planejamento.

2. Riscos de não aceitação dos associados: A Cooperativa de Crédito Sicoob pode não conseguir atender às expectativas dos seus associados em relação às mudanças organizacionais propostas. Esses riscos incluem a falta de compreensão dos associados, a resistência à mudança e a falta de comprometimento.

3. Riscos de descumprimento da legislação: A Cooperativa de Crédito Sicoob pode descumprir as normas e regulamentos estabelecidos pelo Banco Central do Brasil. Esses riscos incluem a falta de conhecimento das normas e regulamentos, a falta de comprometimento com a legislação e a falta de controle interno.

Para minimizar esses riscos, a Cooperativa de Crédito Sicoob deverá definir objetivos e metas realistas para a implementação da proposta técnica aqui apresentada. Esses objetivos e metas deverão ser estabelecidos com base na análise dos fatores internos e externos que influenciam a inadimplência.

Além disso, a Cooperativa de Crédito Sicoob deverá realizar treinamentos para os funcionários, a fim de garantir que eles estejam aptos a desempenhar as funções relacionadas à implementação da proposta técnica aqui apresentada. Esses

treinamentos deverão abranger temas como gestão de crédito, educação financeira e cobrança.

Por fim, a Cooperativa de Crédito Sicoob deverá implementar mecanismos de controle interno, a fim de garantir que os processos de concessão de crédito, análise de risco e cobrança estejam alinhados com as normas e regulamentos estabelecidos pelo Banco Central do Brasil.

6 Conclusão

Como funcionário da cooperativa de crédito, é com satisfação que concluo este estudo de caso sobre a importância da recuperação de crédito com base nas respostas obtidas no questionário. Essas respostas forneceram informações valiosas que nos permitem tirar conclusões relevantes e fazer sugestões pertinentes para aprimorar as práticas nessa área crucial.

Uma das conclusões fundamentais é a necessidade de oferecer maior flexibilidade na negociação de dívidas. De acordo com 27,78% dos colaboradores que responderam ao questionário, é essencial que a cooperativa proporcione opções mais flexíveis de pagamento, levando em consideração as circunstâncias individuais de cada cooperado. Essa abordagem mais flexível pode ajudar a garantir que os cooperados inadimplentes possam regularizar suas dívidas sem enfrentar dificuldades excessivas, contribuindo para a manutenção de um relacionamento saudável e duradouro com eles.

Outra conclusão importante é a necessidade de aprimorar a comunicação com os cooperados inadimplentes. Aproximadamente 16,67% dos respondentes indicaram que a cooperativa pode melhorar nesse aspecto. Uma comunicação clara, frequente e efetiva é essencial para garantir que os cooperados compreendam as informações sobre os procedimentos de recuperação de crédito e as opções disponíveis para regularização de suas dívidas. Além disso, é fundamental utilizar diferentes canais de comunicação, como telefone, SMS, WhatsApp, e-mail, telegrama e carta, para alcançar os cooperados de forma mais abrangente e adequada às suas preferências.

Além das conclusões mencionadas acima, as respostas ao questionário também sugerem outras áreas de melhoria nas práticas de recuperação de crédito da cooperativa. Uma sugestão relevante, feita por 22,22% dos respondentes, é a oferta de mais opções de soluções financeiras alternativas. Essa abordagem reconhece que

os cooperados inadimplentes podem enfrentar dificuldades financeiras devido a razões como má administração financeira, desemprego e problemas de saúde. Portanto, é essencial desenvolver programas ou soluções que possam ajudá-los a superar essas dificuldades e regularizarem suas dívidas de forma sustentável.

Outra área que merece atenção é o aperfeiçoamento do treinamento dos gerentes de agência em recuperação de crédito. Conforme sugerido por 11,11% dos respondentes, é importante capacitar os gerentes com habilidades de negociação, gestão de conflitos e empatia. Essas competências são essenciais para que possam lidar de maneira efetiva e sensível com os cooperados inadimplentes, compreendendo suas situações individuais e trabalhando em conjunto para encontrar soluções viáveis.

Considerando que 33,33% dos respondentes mencionaram o uso de ferramentas tecnológicas para auxiliar na recuperação de crédito, é evidente que a adoção de soluções tecnológicas mais eficientes pode trazer benefícios significativos. Essas ferramentas podem automatizar processos, melhorar a efetividade das ações de recuperação de crédito e reduzir os custos operacionais associados. Portanto, é fundamental explorar as opções disponíveis no mercado e implementar tecnologias adequadas que nos permitam alcançar resultados mais eficientes e sustentáveis.

Além das conclusões mencionadas acima, é importante ressaltar que o estudo de caso revelou uma riqueza de informações e percepções dos colaboradores sobre a recuperação de crédito. Essas informações adicionais podem ser usadas para tirar conclusões mais abrangentes e identificar outras áreas de melhoria. Por exemplo, podem surgir questões relacionadas à educação financeira dos cooperados, à transparência nas políticas de recuperação de crédito e à importância de medidas preventivas para evitar a inadimplência.

A transparência nas políticas de recuperação de crédito também pode ser aprimorada com base nas respostas obtidas. É essencial que os funcionários compreendam claramente os procedimentos, critérios e consequências envolvidas na recuperação de crédito. Uma comunicação transparente nesse sentido pode ajudar a evitar mal-entendidos e a construir confiança entre a cooperativa e os cooperados.

Além disso, a adoção de medidas preventivas pode ser considerada como uma estratégia adicional para reduzir a incidência de inadimplência. Com base nas respostas obtidas, é possível identificar padrões e fatores de risco que levam à inadimplência, como má administração financeira ou problemas de saúde. A cooperativa pode, então, implementar programas ou políticas proativas para ajudar os

cooperados a enfrentar esses desafios, reduzindo assim a probabilidade de inadimplência.

Em resumo, este estudo de caso sobre a importância da recuperação de crédito em uma cooperativa de crédito oferece uma visão abrangente das percepções dos colaboradores e identifica áreas-chave para melhorias. Com base nas conclusões e sugestões apresentadas, é possível desenvolver um plano de ação abrangente que leve em consideração as necessidades individuais dos cooperados, aprimore a comunicação e o treinamento dos gerentes, adote soluções tecnológicas eficientes e explore oportunidades de educação financeira, transparência e medidas preventivas. Ao implementar essas melhorias, estaremos fortalecendo a saúde financeira da cooperativa, promovendo um relacionamento sólido e duradouro com os cooperados e contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade de nossa instituição no longo prazo.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, C. A. (2020). **Inadimplência: Um problema que vem se tornando cada vez mais comum**. Recuperado de <https://brasil.elpais.com/economia/2020-09-04/inadimplencia-um-problema-que-vem-se-tornando-cada-vez-mais-comum.html>
- Altman, E. I. (2008). **Gestão do crédito bancário**. Nova York: Wiley.
- ASSAF Neto, A. **Finanças corporativas e valor**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 207.
- ASSIS, F. de. (2010). **Recuperação de Crédito**. São Paulo: Saraiva.
- Banco Central do Brasil. Sistema Nacional Financeiro. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?id=1408> consultado em 08/04/2023.
- BELLUZZO, L. G. (1997). **Gestão de crédito**. São Paulo: Atlas.
- BESSA, R. (2011). **Análise financeira de empresas**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, p. 73.
- CARDOSO, A. (2019). **Governança Corporativa**. Barueri: Manole.
- CASTILLO, J.M. (2011). **Análise para Concessão de Crédito**. São Paulo: Editora JBC.
- CHIAVENATO, I. (1999). **Introdução à teoria geral da administração**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- FERREIRA, L. C. **Cobrança judicial de dívidas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 95.
- FLYVBJERG, B. (2006). **Cinco mal-entendidos sobre o caso de estudo de pesquisa**. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Gil, A. C. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas. Página utilizada: p. 61-66.
- GITMAN, L. J. (2010). **Princípios de Administração Financeira**. Pearson Prentice Hall. (12ª Edição). p. 105.
- GONÇALVES, Rafaela (2022). **Inadimplência bate recorde e 65 milhões de brasileiros estão com nome sujo**. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2022/11/5053495-inadimplencia-bate-recorde-e-65-milhoes-de-brasileiros-estao-com-nome-sujo.html>>. Acesso em: 05 de mai. de 2023.
- HORNGREN, P. C. (2015). **Contabilidade de Custos**. 12ª ed. São Paulo: Pearson. (p. 210)

O Sicoob e sua história. **Sicoob**. Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/web/sicoobalianca/sicoob-alianca>>. Acesso em: 05 de mai. de 2023.

Calculadora de custo de funcionário para a empresa. **iDinheiro**. Disponível em: <<https://www.idinheiro.com.br/calculadoras/calculadora-custo-de-funcionario-para-empresa/>>. Acesso em: 14 de jul. de 2023.

KEYNES, J. M. (2009). **Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. Editora Nova Cultural. p. 89.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2013.

MARQUES, E. S. (2019). **Inadimplência: quando os devedores não pagam suas dívidas**. Recuperado de <https://www.segs.com.br/inadimplencia-quando-os-devedores-nao-pagam-suas-dividas/>

MARTINS, A. (2015). **Gestão de Riscos e Recuperação de Crédito**. Rio de Janeiro: Elsevier.

MARTINS, L. G. **Administração financeira**. 5ª ed. São Paulo: Atlas

MORAIS, M. G. e Silva, M. A. G. (2008). **Política de crédito**. In: M. G. Moraes e M. A. G. Silva (Org.), **Gestão de riscos em bancos: uma abordagem prática para controlar e gerenciar riscos de crédito**. São Paulo: Atlas. p. 77-100.

MORAIS, M. G. e Silva, M. A. G. (2009). **Políticas de crédito: diretrizes para o gerenciamento eficaz e eficiente de riscos de crédito**. São Paulo: Atlas. p. 9-20.

NASSER, P. (2013). **Inadimplência: principais causas e alternativas para controlar**. Recuperado de <https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/1766/inadimplencia-principais-causas-e-alternativas-para-controlar>

OLIVEIRA, A. C. (2017). **Técnicas de negociação e renegociação de dívidas**. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, C. E. de. (2010). **Recuperação de Crédito para Cooperativas de Crédito**. São Paulo: Atlas.

PEREIRA, J.L. **Gerenciamento de Crédito: O Processo de Análise para Concessão de Crédito**. São Paulo: Editora JBC, 2013.

PIROLO, M. **Crédito Bancário**. São Paulo: Atlas, 2003.

PINHO, M. **Gestão de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 32.

PINHEIRO, J. A. **Análise de crédito**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2017, p. 58.

SÁ, Carlos Alexandre. **Análise de crédito e cobrança**. São Paulo: Novatec, 2014, p. 15

SANTOS, J. M. **Análise de crédito: uma abordagem prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 125.

SEBBEN, R. J. **Análise de crédito E COBRANÇA**. 1ª ed. São Paulo: Novatec, 2020.

SERRA, A. **Recuperação de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2015.

SILVA, J. **Estabilidade das Cooperativas de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, J. P. **Gestão de crédito e cobrança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, p. 87.

SOUZA, P. H. de. **Saúde Financeira das Cooperativas de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, P. R. de. **Gerenciamento de Riscos para Cooperativas de Crédito**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

STAKE, R. E. (2007). **A arte da pesquisa com estudo de caso**. Penso Editora.

STAKE, R. E. **Investigação com estudo de casos**. Artmed, 2011, P. 47-49.

VIANNA, Sergio Besserman. **Economia do meio ambiente: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman Editora, 2015.

Anexo

Questionário Respondido:

Você já precisou recuperar um crédito para a cooperativa?

Sim: 59 respondentes (81.94%)

Não: 13 respondentes (18.06%)

Você acredita que as práticas de recuperação de crédito da cooperativa são efetivas?

Sim: 28 respondentes (38.89%)

Não: 16 respondentes (22.22%)

Não tenho opinião formada: 28 respondentes (38.89%)

A cooperativa fornece informações claras sobre os procedimentos de recuperação de crédito?

Sim: 52 respondentes (72.22%)

Não: 20 respondentes (27.78%)

Você já foi contatado pela cooperativa para opinar sobre o processo de recuperação de crédito?

Sim: 48 respondentes (66.67%)

Não: 24 respondentes (33.33%)

Você acredita que a cooperativa oferece suporte adequado aos cooperados que estão em dificuldades financeiras?

Sim: 41 respondentes (56.94%)

Não: 31 respondentes (43.06%)

Em sua opinião, a política da cooperativa em relação à recuperação de crédito é:

Muito rigorosa: 8 respondentes (11.11%)

Moderadamente rigorosa: 20 respondentes (27.78%)

Moderada: 16 respondentes (22.22%)

Flexível: 20 respondentes (27.78%)

Muito flexível: 8 respondentes (11.11%)

A cooperativa oferece algum tipo de treinamento para os gerentes de PA e/ou gerentes de relacionamento em relação à recuperação de crédito?

Sim: 60 respondentes (83.33%)

Não: 12 respondentes (16.67%)

Quais são as principais estratégias utilizadas pela cooperativa para recuperar crédito em atraso?

Negociações para parcelamento da dívida: 20 respondentes (27.78%)

Oferta de prorrogação do vencimento da dívida: 12 respondentes (16.67%)

Suspensão temporária dos juros e encargos: 12 respondentes (16.67%)

Oferta de refinanciamento: 20 respondentes (27.78%)

Outras: 8 respondentes (11.11%)

A cooperativa utiliza alguma ferramenta tecnológica para auxiliar na recuperação de crédito?

Sim: 24 respondentes (33.33%)

Não: 48 respondentes (66.67%)

Qual a principal forma de contato a cooperativa utiliza para contatar os cooperados inadimplentes para discutir o processo de recuperação de crédito?

Por telefone: 40 respondentes (55.56%)

Por e-mail: 12 respondentes (16.67%)

Por carta: 12 respondentes (16.67%)

Pessoalmente: 4 respondentes (5.56%)

Outras formas: 4 respondentes (5.56%)

Como a cooperativa mensura o impacto da inadimplência em suas operações?

Através da taxa de inadimplência: 44 respondentes (61.11%)

Através da perda financeira: 16 respondentes (22.22%)

Através do número de cooperados inadimplentes: 4 respondentes (5.56%)

Outras formas: 8 respondentes (11.11%)

Qual é o prazo médio para a cooperativa iniciar o processo de recuperação de crédito?

Até 30 dias após o vencimento: 24 respondentes (33.33%)

De 30 a 60 dias após o vencimento: 20 respondentes (27.78%)

De 60 a 90 dias após o vencimento: 16 respondentes (22.22%)

Mais de 90 dias após o vencimento: 12 respondentes (16.67%)

A cooperativa possui alguma equipe dedicada exclusivamente à recuperação de crédito?

Sim: 38 respondentes (33,33%)

Não: 34 respondentes (66,67%)

Quais são as principais razões para a inadimplência na cooperativa?

Desemprego: 20 respondentes (27.78%)

Problemas de saúde: 8 respondentes (11.11%)

Má administração financeira: 32 respondentes (44.44%)

Outros: 12 respondentes (16.67%)

Em sua visão, qual é a política da cooperativa em relação à recuperação de crédito?

Tolerância zero à inadimplência: 12 respondentes (16.67%)

Tentar recuperar crédito, mas priorizando a manutenção do relacionamento com o membro: 40 respondentes (55.56%)

Outras: 20 respondentes (27.78%)

Em sua experiência, qual é o tempo médio para a cooperativa recuperar um crédito em atraso?

Menos de 30 dias: 8 respondentes (11.11%)

Entre 30 e 60 dias: 20 respondentes (27.78%)

Entre 60 e 90 dias: 28 respondentes (38.89%)

Mais de 90 dias: 16 respondentes (22.22%)

Em sua experiência, como a cooperativa lida com casos de inadimplência de cooperados que possuem participação ativa na instituição (ex: cooperados que ocupam ou ocuparam cargos em comissões internas)?

Mesma política aplicada a todos os cooperados inadimplentes: 32 respondentes (44.44%)

Política específica para este tipo de situação: 20 respondentes (27.78%)

Outra abordagem: 20 respondentes (27.78%)

Qual é o papel dos gerentes das agências na recuperação de crédito?

Principal responsável pela recuperação de crédito: 44 respondentes (61.11%)

Responsável por monitorar o processo de recuperação de crédito, mas não pela execução direta: 16 respondentes (22.22%)

Outro papel: 12 respondentes (16.67%)

Qual é a estrutura organizacional da cooperativa de crédito em relação à área de recuperação de crédito?

Possui uma equipe dedicada exclusivamente à recuperação de crédito: 24 respondentes (33.33%)

Os funcionários das agências são responsáveis pela recuperação de crédito: 48 respondentes (66.67%)

A cooperativa oferece programas ou soluções financeiras alternativas para cooperados inadimplentes?

Sim: 56 respondentes (77.78%)

Não: 16 respondentes (22.22%)

Em geral, como você avalia a efetividade das práticas de recuperação de crédito da cooperativa?

Muito efetivas: 12 respondentes (16.67%)

Moderadamente efetivas: 32 respondentes (44.44%)

Pouco efetivas: 24 respondentes (33.33%)

Nenhuma efetividade: 4 respondentes (5.56%)

Na sua opinião, quais seriam possíveis melhorias para as práticas de recuperação de crédito da cooperativa?

Maior flexibilidade na negociação de dívidas: 20 respondentes (27.78%)

Melhor comunicação com os cooperados inadimplentes: 12 respondentes (16.67%)

Oferecer mais opções de soluções financeiras alternativas: 16 respondentes (22.22%)

Aperfeiçoar o treinamento dos gerentes em recuperação de crédito: 8 respondentes (11.11%)

Implementar ferramentas tecnológicas mais eficientes: 12 respondentes (16.67%)

Outras sugestões diversas: 4 respondentes (5.56%)