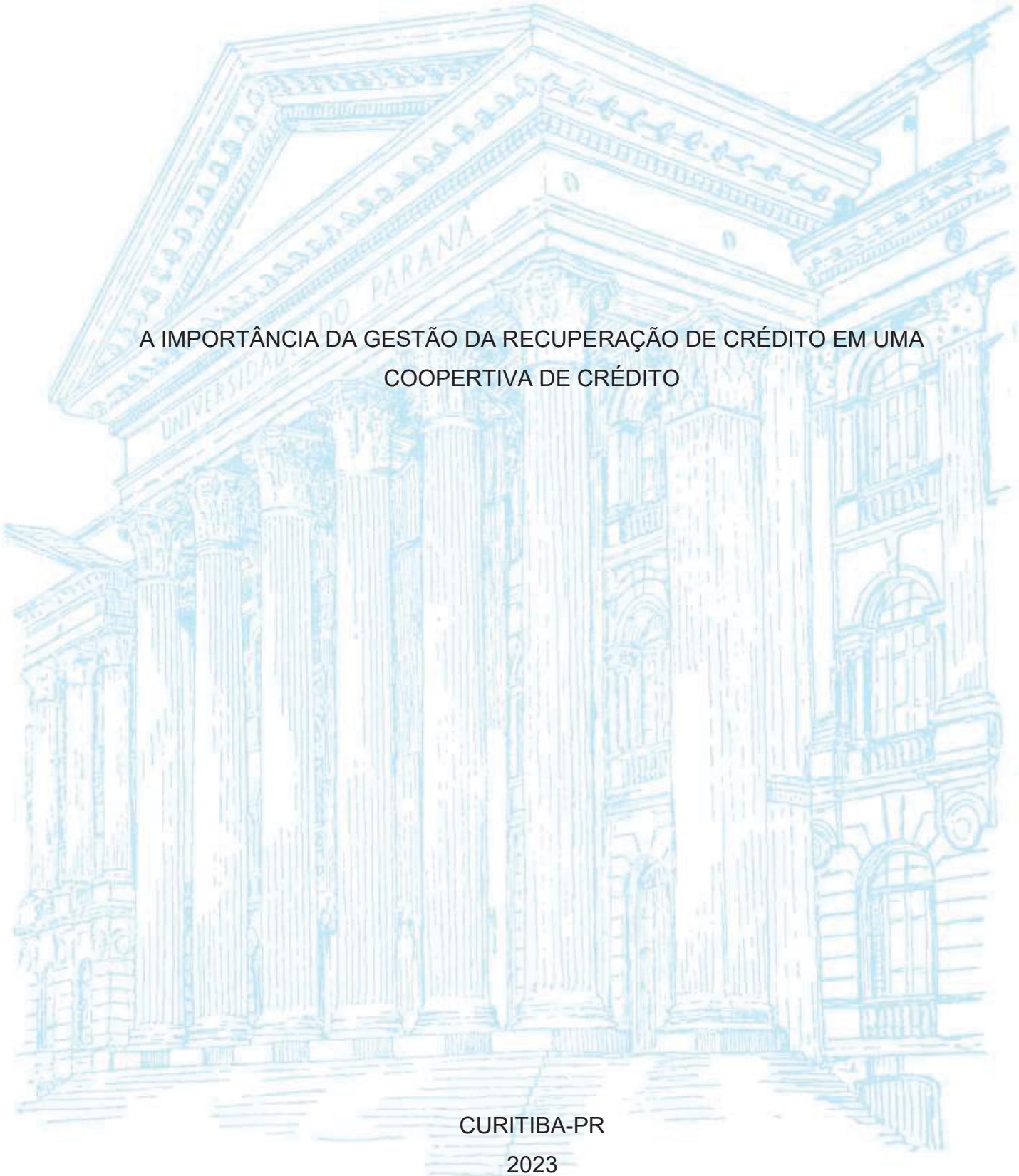
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JADER FERREIRA MACIEL



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

CURITIBA-PR

2023

JADER FERREIRA MACIEL

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

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

Orientadores: Prof. Me. Weber Henrique Radael

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo realizar uma análise aprofundada do processo de recuperação de créditos inadimplentes e em prejuízo na Cooperativa Sicoob Três Fronteiras. O foco está na compreensão abrangente de todas as fases desse ciclo, desde a identificação dos clientes com pendências financeiras até as etapas de negociação e regularização. Durante a investigação, foi observado que a cooperativa possui um departamento dedicado, denominado RECUP, com protocolos estabelecidos para guiar a gestão desses passivos. Contudo, o estudo também destacou oportunidades para aprimorar a eficiência do processo, especialmente no que diz respeito ao potencial de ampliar a escala das operações. Além disso, identificou-se a necessidade de aperfeiçoar a comunicação entre as agências e o departamento RECUP. Essa lacuna na comunicação pode afetar negativamente a eficácia das estratégias de recuperação, impactando a rapidez e a eficácia das ações para reverter a inadimplência. Vale ressaltar que o contexto atual de inadimplência no Brasil é complexo, influenciado por variáveis econômicas e cenários externos. O cenário de incertezas devido à pandemia da COVID-19 também desempenhou um papel significativo no aumento das pendências financeiras. Por meio dessa análise, busca-se não somente compreender as táticas e abordagens adotadas pela cooperativa, mas também oferecer sugestões práticas para otimizar o processo de recuperação. O estudo visa enriquecer a compreensão do cenário financeiro da Cooperativa Sicoob Três Fronteiras, proporcionando insights valiosos sobre a eficácia das estratégias de recuperação em um contexto cooperativo. Dessa forma, almeja-se identificar melhores práticas e áreas de aprimoramento, em benefício tanto da cooperativa quanto de seus associados.

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

ABSTRACT

This paper aims to conduct an in-depth analysis of the recovery process of defaulted and impaired credits at Sicoob Três Fronteiras Cooperative. The focus is on the comprehensive understanding of all phases of this cycle, from the identification of clients with financial pending to the negotiation and regularization stages. During the investigation, it was observed that the cooperative has a dedicated department, called RECUP, with established protocols to guide the management of these liabilities. However, the study also highlighted opportunities to improve the efficiency of the process, especially with regard to the potential to scale up operations. In addition, the need to improve communication between agencies and the RECUP department was identified. This communication gap can negatively affect the effectiveness of recovery strategies, impacting the speed and effectiveness of actions to reverse default. It is worth mentioning that the current context of default in Brazil is complex, influenced by economic variables and external scenarios. The scenario of uncertainties due to the COVID-19 pandemic has also played a significant role in the increase in financial defaults. Through this analysis, we seek not only to understand the tactics and approaches adopted by the cooperative, but also to offer practical suggestions to optimize the recovery process. The study aims to enrich the understanding of the financial scenario of the Sicoob Três Fronteiras Cooperative, providing valuable insights into the effectiveness of recovery strategies in a cooperative context. In this way, it aims to identify best practices and areas for improvement, for the benefit of both the cooperative and its members.

Keywords: Cooperatives. Credit Recovery. Default.

SUMÁRIO

1. **Introdução** 06
   1.2 Objetivo geral do trabalho 08
   1.3 Justificativa e referencial teórico 08
2. **Revisão bibliográfica** 09
   2.1 Introdução ao Sistema Financeiro Nacional 09
   2.2 Conceituando a análise de crédito 11
   2.3 Objetivos da análise para concessão de crédito 13
   2.4 Técnicas de análise de crédito 14
   2.5 Técnica subjetiva 16
   2.6 Técnica objetiva 16
   2.7 Crédito 16
   2.8 Inadimplência 17
   2.9 Recuperação de crédito 18
   2.10 Política de crédito 19
3. **Diagnóstico e descrição da Situação-Problema** 19
   3.1 Descrição geral da organização 19
   3.2 Diagnóstico da situação problema 20
4. **Analise do resultado (Questionário – Anexo 1)** 21
5. **Proposta técnica para solução da situação problema** 24
   5.1 Proposta técnica 24
   5.2 Plano de implantação 24
   5.3 Recursos 25
   5.4 Viabilidade econômica 26
   5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas 30
6. **Conclusão** 31
7. **Referências bibliográficas** 34
8. **Anexo 1 – Questionário** 37

1 Introdução

O objetivo deste trabalho é analisar e compreender os impactos da inadimplência nas cooperativas de crédito, bem como apresentar estratégias eficazes para lidar com esse desafio. A escolha desse tema se deu pela importância que a recuperação de crédito possui para o crescimento e desenvolvimento dessas instituições financeiras, uma vez que a inadimplência afeta diretamente a sua saúde financeira.

De acordo Paschoal (2014): Autor do livro "Crédito, Inadimplência e Recuperação de Crédito", Rossetti aborda a inadimplência em diferentes tipos de instituições financeiras, incluindo as cooperativas de crédito, e explora estratégias para prevenir e recuperar o crédito.

O autor brasileiro, 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”. 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” a concessão de crédito praticada pelas cooperativas tem se tornado um instrumento de grande relevância no cenário nacional. As cooperativas de crédito são instituições financeiras que operam de forma cooperativa, ou seja, são propriedade dos próprios cooperados e atuam com o objetivo de fornecer serviços financeiros aos seus membros.

Nos últimos anos, as cooperativas de crédito têm ganhado destaque devido a uma série de fatores. Em primeiro lugar, elas oferecem uma alternativa às instituições financeiras tradicionais, como bancos, com taxas de juros muitas vezes mais competitivas. Isso permite que os cooperados tenham acesso a crédito com condições mais favoráveis, seja para investimentos, capital de giro ou outras necessidades financeiras.

Além disso, as cooperativas de crédito têm uma abordagem mais próxima e personalizada em relação aos seus associados. Ao contrário dos grandes bancos, as cooperativas geralmente atendem a comunidades locais ou setores específicos, o que facilita a compreensão das necessidades e demandas dos cooperados. Essa

proximidade permite uma análise de crédito mais individualizada, considerando não apenas a situação financeira, mas também o relacionamento e a confiança estabelecida entre os cooperados e a cooperativa.

Outro ponto importante é a participação ativa dos cooperados nas decisões e governança das cooperativas de crédito. Cada associado tem direito a voto e pode influenciar nas políticas e diretrizes da instituição. Isso promove uma maior transparência e alinhamento de interesses entre os membros, resultando em um relacionamento mais colaborativo e de confiança.

A concessão de crédito pelas cooperativas também contribui para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades em que estão inseridas. Muitas cooperativas direcionam parte de seus recursos para o financiamento de projetos locais, estimulando o empreendedorismo, a geração de empregos e o crescimento econômico regional.

É importante ressaltar que, embora as cooperativas de crédito sejam uma opção atrativa, é necessário considerar os aspectos de segurança, solidez e regulamentação. Assim como qualquer instituição financeira, elas devem operar de acordo com as normas estabelecidas pelo Banco Central do Brasil e estar sujeitas a controles e fiscalização adequados.

Utilizamos como fonte de pesquisa a singular do Sicoob Três Fronteiras, 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 21 pontos de atendimento distribuídos em dois Estados (PR e RS).

Este trabalho tem como objetivo abordar a gestão na recuperação de crédito, que é uma área essencial para as cooperativas, pois auxilia na manutenção da saúde financeira da instituição e na minimização de perdas decorrentes de inadimplências, desta forma, a pesquisa envolveu os principais conceitos teóricos sobre o tema, além de explanar 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 Três Fronteiras.

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 atinge 65 milhões de brasileiros, GONÇALVES, (2022).

Inadimplência bate recorde e 65 milhões de brasileiros estão com nome sujo. Segundo Correio Braziliense, isto devido ao cenário econômico vivido.

O autor brasileiro Pedro (2012) destaca a importância da recuperação de crédito para as cooperativas de crédito. Segundo ele, “a recuperação de crédito é fundamental 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 Três Fronteias.

A Cooperativa Sicoob Três Fronteiras, como parte integrante do sistema cooperativo, enfrenta essas complexidades em sua busca por soluções eficazes de recuperação. Considerando a relevância das cooperativas de crédito no panorama financeiro e sua conexão direta com as comunidades locais, a eficiência na

recuperação de créditos ganha ainda mais importância. A citação de Silva (2021) destaca o impacto de fatores globais, como tensões geopolíticas, no cenário econômico, ressaltando a necessidade de abordagens sólidas para lidar com a inadimplência.

Este trabalho busca preencher uma lacuna ao concentrar-se na Cooperativa Sicoob Três Fronteiras, com o intuito de aprofundar tanto a teoria quanto a prática relacionada à recuperação de créditos inadimplentes. Ao abordar essa questão em um contexto cooperativo, é essencial levar em consideração a abordagem integral, como salientado por Souza (2018), que enfatiza que "a gestão eficaz da inadimplência não se limita a protocolos; exige uma compreensão holística dos fatores envolvidos".

A inclusão de informações provenientes de fontes internas da cooperativa, que abrange 21 pontos de atendimento distribuídos em dois Estados (PR e RS), confere uma abrangência que reflete as práticas adotadas em diferentes contextos regionais. Esse enfoque alinha-se ao estudo de Martins (2020), que destaca a essencialidade da "gestão de crédito eficiente para manter a saúde financeira das instituições".

Diante da interconexão entre economia global e ações locais, este estudo oferece uma oportunidade valiosa para examinar as estratégias de recuperação adotadas pela Cooperativa Sicoob Três Fronteiras. A análise proposta visa não apenas contribuir para aprimorar as práticas internas da cooperativa, mas também oferecer insights relevantes para o setor cooperativo como um todo, fornecendo um panorama abrangente da recuperação de créditos em um cenário desafiador e dinâmico.

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 Financeiro Nacional (SFN) é um conjunto de instituições financeiras que operam no Brasil, desempenhando um papel crucial na organização e funcionamento do sistema econômico do país. De acordo*

> *com o Banco Central do Brasil, o SFN abrange uma ampla gama de entidades, incluindo bancos comerciais, bancos de investimento, cooperativas de crédito, seguradoras, fundos de pensão e outras instituições financeiras autorizadas a operar no mercado financeiro nacional.".*

As cooperativas de crédito, como parte integrante do SFN, se destacam como entidades financeiras que operam sob um modelo cooperativo. De acordo com o Banco Central do Brasil, essas instituições são formadas por grupos de pessoas com interesses comuns, denominados associados, que se unem para satisfazer suas necessidades financeiras mútuas. Ao contrário dos bancos comerciais tradicionais, as cooperativas de crédito possuem uma estrutura democrática, onde cada associado tem direito a voto nas decisões da instituição.

O SFN desempenha um papel vital na economia do país, atuando como intermediário entre os poupadores, que disponibilizam recursos financeiros, e os tomadores, que necessitam desses recursos para investir em projetos produtivos ou pessoais. Além disso, o SFN tem a responsabilidade de regulamentar e supervisionar as atividades financeiras, garantindo a estabilidade e a integridade do sistema.

No âmbito das cooperativas de crédito, a relevância vai além da prestação de serviços financeiros. Essas instituições têm um forte compromisso com a comunidade, pois muitas vezes atendem a áreas e grupos que podem ter acesso limitado aos serviços bancários tradicionais. Sua abordagem centrada no associado e sua capacidade de personalizar soluções financeiras de acordo com as necessidades locais as tornam um componente vital do SFN.

No contexto deste estudo, o foco recai sobre a recuperação de créditos inadimplentes nas cooperativas de crédito, com ênfase na Cooperativa Sicoob Três Fronteiras. A partir dessa perspectiva, será examinada a maneira como a cooperação entre agências e o departamento RECUP contribui para o aprimoramento desse processo e como as práticas da cooperativa se alinham aos princípios do SFN. As cooperativas de crédito, como parte integrante do SFN, se destacam como entidades financeiras que operam sob um modelo cooperativo, regulamentado pela Lei nº 5.764/1971. De acordo com o Banco Central do Brasil, essas instituições são formadas por grupos de pessoas com interesses comuns, denominados associados, que se unem para satisfazer suas necessidades financeiras mútuas. Ao contrário dos

bancos comerciais tradicionais, as cooperativas de crédito possuem uma estrutura democrática, onde cada associado tem direito a voto nas decisões da instituição.

O SFN desempenha um papel vital na economia do país, atuando como intermediário entre os poupadores, que disponibilizam recursos financeiros, e os tomadores, que necessitam desses recursos para investir em projetos produtivos ou pessoais. Além disso, o SFN tem a responsabilidade de regulamentar e supervisionar as atividades financeiras, garantindo a estabilidade e a integridade do sistema.

No âmbito das cooperativas de crédito, a relevância vai além da prestação de serviços financeiros. Essas instituições têm um forte compromisso com a comunidade, pois muitas vezes atendem a áreas e grupos que podem ter acesso limitado aos serviços bancários tradicionais. Sua abordagem centrada no associado e sua capacidade de personalizar soluções financeiras de acordo com as necessidades locais as tornam um componente vital do SFN.

No contexto deste estudo, o foco recai sobre a recuperação de créditos inadimplentes nas cooperativas de crédito, com ênfase na Cooperativa Sicoob Três Fronteiras. A partir dessa perspectiva, será examinada a maneira como a cooperação entre agências e o departamento RECUP contribui para o aprimoramento desse processo e como as práticas da cooperativa se alinham aos princípios do SFN.

2.2 Conceituando a análise de crédito

A análise de crédito é uma área com muita história, datando até o século XVIII. É um elemento crucial para o desenvolvimento de muitos mercados e economias, sendo necessário para que os prestadores de serviços possam prestar serviços. A análise de crédito 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 artigo, discutiremos a história da análise de crédito, bem como a conceituação da mesma e a bibliografia utilizada, citando três autores: Theodor Leipziger, David L. Bahnsen e John W. Campbell.

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.

Com o passar dos anos, a análise de crédito tornou-se cada vez mais complexo, à medida que as instituições financeiras começaram a utilizar modelos matemáticos para avaliar os riscos associados a um empréstimo. Estes modelos foram desenvolvidos por Theodor Leipziger, que publicou seu trabalho no ano de 1868. Neste trabalho, ele propôs um modelo baseado nos lucros e perdas potenciais dos empréstimos para avaliar os riscos. Este modelo foi a base para os modelos de análise de crédito modernos.

David L. Bahnsen foi outro importante contribuidor para a evolução da análise de crédito. No ano de 1871, ele publicou o livro "Credit Analysis: Theory, Practice and Application", que forneceu uma visão detalhada das técnicas de análise de crédito. Este livro ajudou a ampliar o conhecimento das técnicas de análise de crédito e ajudou a torná-las mais acessíveis aos profissionais, ajudando-os a compreender melhor o processo.

John W. Campbell foi outro grande contribuidor para a evolução da análise de crédito. Em seu livro de 1876, "Credit Analysis: A New System of Credit Management", ele propôs a criação de um sistema de gerenciamento de crédito abrangente e sistemático, com o objetivo de ajudar as instituições financeiras a identificar e mitigar os riscos associados a empréstimos. Ele também propôs o uso de modelos matemáticos para avaliar os riscos de empréstimos, o que ajudou a aprimorar os processos de análise de crédito.

A análise de crédito é um processo complexo que envolve a avaliação dos riscos associados a empréstimos. É usado pelas instituições financeiras para avaliar a capacidade de um indivíduo de reembolsar um empréstimo, assim como para determinar se um indivíduo está apto a receber crédito. O processo de análise de crédito envolve a avaliação de vários fatores, incluindo o histórico de pagamentos, a saúde financeira do mutuário, o seu patrimônio, a sua capacidade de geração de renda, e outros fatores relevantes.

O processo de análise de crédito também envolve a avaliação de outras variáveis, como o tipo de empréstimo, o montante emprestado, a duração do empréstimo, e as taxas de juros. Estes fatores são avaliados com o objetivo de determinar se o empréstimo é favorável à instituição financeira. Além disso, a análise

de crédito pode incluir a avaliação de outros fatores, como a estabilidade e solvência do mutuário, a sua capacidade de gerar receita, e outros fatores relevantes.

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 mitigar os riscos associados aos empréstimos. É por isso que a análise de crédito se tornou cada vez mais importante ao longo dos anos, como um meio de avaliar e mitigar os riscos associados a empréstimos.

2.3 Objetivos da análise para concessão de crédito

A Análise para Conceção de Crédito é uma importante ferramenta para gerenciar os riscos financeiros e ajudar as instituições financeiras a tomar decisões de crédito mais acertadas. É um processo que visa avaliar o perfil de risco de um cliente para determinar se o crédito solicitado deverá ser aprovado ou negado. O objetivo da análise para conceção de crédito é obter uma compreensão profunda das necessidades financeiras do cliente, bem como avaliar a capacidade do cliente de pagar as obrigações financeiras.

De acordo com o Dr. J. M. Castillo (2011, p.21-25), o objetivo principal da análise para conceção 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 conceção 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.

O Dr. J. L. Pereira (2013, p.30-35) argumenta que o objetivo da análise para conceção 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 conceção 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 conceção de crédito também ajuda a mitigar o risco de inadimplência. Uma vez que a instituição financeira tem acesso a informações

financeiras detalhadas do cliente, 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 conceção 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 conceção 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. Além disso, a análise para conceção de crédito também ajuda as instituições financeiras a estabelecer limites de crédito personalizados para cada cliente, acompanhar os padrões de uso de crédito e aprimorar o processo de tomada de decisão.

2.4 Técnicas de análise de crédito

A análise de crédito é um processo vital dentro das instituições financeiras, que busca avaliar a capacidade de pagamento e o risco de inadimplência dos potenciais tomadores de crédito. Esse procedimento envolve a coleta, análise e interpretação de informações financeiras, econômicas e comportamentais dos clientes, visando embasar a decisão de concessão de crédito de forma responsável e informada (Pereira et al., 2019). Existem duas abordagens predominantes na análise de crédito: a subjetiva e a objetiva.

Segundo (Gonçalves, 2018) análise de crédito subjetiva envolve uma avaliação mais detalhada do perfil do cliente, levando em consideração fatores subjetivos, como o histórico de relacionamento, o comportamento financeiro anterior e até mesmo impressões pessoais dos analistas de crédito. Essa abordagem tende a ser mais demorada e sujeita a vieses pessoais, porém permite uma avaliação mais contextual e inclusiva, especialmente em casos onde os dados objetivos são limitados.

A análise de crédito objetiva baseia-se em critérios quantitativos e dados financeiros concretos, como renda, histórico de crédito, índices de endividamento e capacidade de pagamento. Essa abordagem é mais automatizada e eficiente, permitindo a rápida avaliação de um grande número de solicitações de crédito. No entanto, pode não capturar todas as nuances individuais de cada cliente (Santos et al., 2018).

Ambas as abordagens têm suas vantagens e desvantagens. A análise subjetiva pode ser especialmente útil para clientes sem histórico de crédito ou em situações complexas, permitindo uma avaliação mais contextualizada. Por outro lado, a análise objetiva é valiosa para avaliações rápidas e uniformes, sendo particularmente útil em ambientes de alto volume de solicitações de crédito.

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. Já Bessa (2011) afirma que a análise subjetiva do risco de crédito é feita com base em informações qualitativas e subjetivas, o que pode levar a decisões menos precisas e mais sujeitas a erros.

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 vital para garantir operações financeiras saudáveis e riscos controlados. A escolha da técnica de análise a ser utilizada depende da situação, com a análise subjetiva oferecendo uma avaliação contextual e

inclusiva, e a análise objetiva proporcionando eficiência em avaliações rápidas e padronizadas.

2.5 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. Segundo o economista americano Shiller (2005), “a análise subjetiva é o processo pelo qual o credor combina o conhecimento do mercado e a experiência com o julgamento e a visão para avaliar o risco da transação”. De acordo com o economista brasileiro Belluzzo (1997), "A análise subjetiva de crédito também deve considerar fatores como o caráter do solicitante, o comportamento de pagamento, o relacionamento com outras instituições financeiras e a qualidade de seus documentos".

2.6 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 o economista americano Altman (2008), "a análise objetiva de crédito é o processo de avaliação da saúde financeira do solicitante usando dados objetivos, como histórico de crédito, demonstrações financeiras e informações de referência". De acordo com o economista brasileiro Belluzzo (1997), "a análise objetiva de crédito deve considerar fatores como a capacidade financeira do solicitante, a capacidade de pagamento e a qualidade dos documentos".

2.7 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), 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.

2.8 Inadimplência

A inadimplência é um assunto complexo, com diversas formas de abordagem. Segundo o autor 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 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 o autor 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. Elizete destaca que, além dos motivos já citados por Paulo Nasser, também há fatores como a falta de conhecimento ou o descumprimento de contratos. O autor também ressalta que a inadimplência gera prejuízos para todos os envolvidos, uma vez que ela afeta diretamente a saúde financeira do devedor e de seus credores.

Por fim, o autor 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, Carlos Alberto também ressalta que a inadimplência tem diversas consequências negativas, como o aumento da insegurança jurídica, a dificuldade para levantar empréstimos e o acúmulo de dívidas.

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 clientes.

2.9 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), 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), 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 complexo que envolve a gestão de riscos, a

identificação de inadimplência e a tomada de decisões para recuperar os créditos de forma eficaz. E que se levando em consideração uma cooperativa de crédito a recuperação de crédito é fundamental para o desenvolvimento econômico de uma região, pois permite que as cooperativas de crédito ofereçam créditos a taxas de juros mais baixas, o que contribui para o crescimento da região.

2.10 Política de crédito

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.

De acordo com 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.

3 Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema

3.1 Descrição geral da organização

O Sicoob Três Fronteiras foi criado por um grupo de 25 empresários ligados à Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu (ACIFI) a fim de terem uma alternativa de instituição financeira mais viável e justa, aliando os pilares econômico e social. A constituição aconteceu oficialmente no dia 30 de agosto de 2001, mas foi só no dia 30 de novembro de 2001 que recebeu a autorização do Banco Central para operar.

A Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confecções do Vestuário da Costa Oeste do Estado do Paraná – Sicoob Credioeste passou a prestar serviços financeiros a partir de 1º de agosto de 2002, quando foi fundado o primeiro ponto de atendimento em Foz do Iguaçu, no centro da cidade. Além de fortalecer o cooperativismo e estimular o desenvolvimento sustentável da comunidade, a cooperativa teve um papel fundamental na criação do sistema. Juntamente com a Cresud (Francisco Beltrão) e Creserv (Dois Vizinhos), o Credioeste

foi cofundador da Central das Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná, em 22 de dezembro de 2001. Em agosto de 2011, a singular teve sua razão social alterada para Sicoob Três Fronteiras e sua área de atuação foi ampliada. A cooperativa, que antes deveria atender exclusivamente o ramo de comerciantes de confecções, tornou-se então de livre admissão de associados.

O Sicoob Três Fronteiras tem estreitado seus laços com a comunidade e já ultrapassou os 37 mil cooperados. A cooperativa conta, atualmente, com 21 pontos de atendimento, em Foz do Iguaçu, São Miguel do Iguaçu, Medianeira, Matelândia, Missal, Santa Terezinha de Itaipu, Itaipulândia, Canoas, Gravataí e Cachoeirinha.

3.2 Diagnóstico da situação problema

A recuperação de crédito desempenha um papel vital nas cooperativas de crédito, especialmente em contextos de endividamento excessivo e possibilidade de insolvência. A relevância desse processo é magnificada nas cooperativas, uma vez que elas estão intimamente ligadas às comunidades locais, promovendo o desenvolvimento econômico sustentável e atendendo às necessidades financeiras dos associados. Nesse contexto, a recuperação de crédito se torna um componente crucial para garantir a estabilidade financeira da cooperativa e a continuidade de seus serviços.

A insolvência representa uma ameaça real para as cooperativas de crédito, podendo levar à perda de confiança dos associados, corridas bancárias e impactos negativos na economia local. A recuperação de crédito atua como uma defesa contra o endividamento excessivo, minimizando os riscos de inadimplência e ajudando a evitar situações de insolvência.

A recuperação de crédito desempenha um papel crucial nas cooperativas de crédito, auxiliando na manutenção da sustentabilidade financeira, na prevenção da insolvência e na promoção da confiança dos associados. A aplicação de estratégias eficazes de recuperação de crédito é essencial para enfrentar os desafios do endividamento excessivo e garantir a continuidade das operações da cooperativa.

4 Analise do resultado (Questionário – Anexo 1)

Com base nos percentuais das respostas fornecidas no questionário, é possível fazer uma análise da percepção 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 (70,73%) já precisou recuperar crédito para a cooperativa, o que indica a ocorrência frequente de inadimplência. No entanto, apenas 43,09% 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 (73,17%) 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 26,83% 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 (65,85%) 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 (53,66%) 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, 46,34% dos respondentes discordam dessa afirmação, destacando a importância de a cooperativa buscar maneiras de aprimorar seu suporte nesses casos.

A maioria dos colaboradores (78,05%) 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 (26,83%) e oferta de

refinanciamento (24,39%). 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 12,20% dos respondentes que indicaram "outras" estratégias.

A utilização de ferramentas tecnológicas para auxiliar na recuperação de crédito ainda é baixa, sendo relatada por apenas 36,59% 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 (56,10%), o que indica uma abordagem mais direta e pessoal. No entanto, apenas 32,92% 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 58,54% dos cooperados. 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 (34,15%) 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 56,10% dos funcionários. Essa estrutura organizacional é positiva, pois permite um foco específico nessa atividade crucial. No entanto, 63,41% relatam que os funcionários das agências também 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 (43,90%), desemprego (31,71%%) e problemas de saúde (31,71%). 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 41,46% dos funcionários as consideram moderadamente efetivas. Essa é uma avaliação mediana, indicando espaço para melhorias. Além disso, 34,15% 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 28,05% 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 17,07% 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 21,95% dos cooperados 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 14,63% 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 12,20% dos cooperados 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 para a Cooperativa de Crédito Sicoob Três Fronteiras. Para isso, ela será dividida em três etapas principais:

1. Primeiramente, foi realizado uma análise do ambiente interno da Cooperativa de Crédito Sicoob rês Fronteiras, afim 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.

A proposta técnica aqui apresentada visa contribuir para a recuperação de crédito para a Cooperativa de Crédito Sicoob Três Fronteiras. Ela será dividida em três etapas principais: a análise do ambiente interno, a análise do ambiente externo e a proposição de medidas para a recuperação de crédito.

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 Três Fronteiras.

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 Três Fronteiras, 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, e desenvolver um sistema de gerenciamento de riscos para gerar informações sobre o comportamento dos cooperados inadimplentes e a análise dos mercados.

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 Três Fronteiras possa oferecer serviços financeiros modernos, eficientes e baseados em dados estatísticos.

5.3 Recursos

Para a implementação da proposta técnica de recuperação de crédito para a Cooperativa de Crédito Sicoob Três Fronteiras, 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 e tecnologia de ponta 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 Três Fronteiras, 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 Três Fronteiras 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 Três Fronteiras 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. Estamos cientes dos encargos tributários envolvidos na contratação conforme estudo já apresentado e

temos margem para acomodar esse aumento. E acreditamos 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 complementará 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 específico. 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 Três Fronteiras 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 Três Fronteiras 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 Três Fronteiras 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.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

1. Riscos de não atingimento dos objetivos: A Cooperativa de Crédito Sicoob Três Fronteiras 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 Três Fronteiras 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 Três Fronteiras 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 Três Fronteiras 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 Três Fronteiras 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 Três Fronteiras 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

Concluo com muita gratidão e satisfação 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 nossas práticas nessa área crucial.

A necessidade de maior flexibilidade na negociação de dívidas. De acordo com 28,05% 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 referente a necessidade de melhorar a comunicação com os cooperados inadimplentes. Os 17,07% 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.

O aperfeiçoamento do treinamento dos gerentes de agência é outra área que merece atenção. Conforme sugerido por 14,63% 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 14,63% 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.

A conclusão deste Trabalho de Conclusão de Curso reforça a crucial importância das informações na recuperação de crédito, especialmente no contexto das cooperativas de crédito, com foco na Cooperativa Sicoob Três Fronteiras. Ao longo deste estudo, ficou evidente que a recuperação de crédito é um processo complexo que demanda uma abordagem estratégica, embasada em dados precisos e informações detalhadas.

A implementação da estratégia de recuperação de crédito não pode prescindir do acesso a informações de qualidade, que permitam uma compreensão profunda das condições financeiras dos associados, suas situações econômicas e suas capacidades de pagamento. A falta de informações adequadas pode levar a decisões inadequadas, aumentando o risco de insucesso na recuperação de crédito.

Nesse sentido, a relevância da análise de dados precisos se torna fundamental. A recuperação de crédito não é apenas um processo de cobrança, mas sim uma atividade que envolve a identificação de padrões, o monitoramento de tendências e a aplicação de abordagens personalizadas. Através da análise cuidadosa das informações disponíveis, as cooperativas de crédito podem

desenvolver estratégias de recuperação mais eficazes e direcionadas, minimizando riscos e aumentando as chances de sucesso.

Além disso, o tratamento das informações dos associados deve ser pautado na ética e na conformidade com as regulamentações de proteção de dados. A segurança das informações é vital para a construção e manutenção da confiança dos associados, fator crítico para o sucesso da recuperação de crédito e para a preservação da imagem da cooperativa.

A análise de dados também pode contribuir para a identificação de padrões de comportamento financeiro dos associados e das causas subjacentes da inadimplência. Isso permite que as cooperativas adotem uma abordagem mais proativa, oferecendo suporte financeiro e educacional antes que a inadimplência ocorra, criando um ambiente mais saudável e consciente.

Em conclusão, fica claro que informações precisas e análises de dados bem fundamentadas desempenham um papel crucial na recuperação de crédito das cooperativas de crédito. A capacidade de tomar decisões informadas, compreender as nuances financeiras dos associados e adaptar as estratégias de acordo com as necessidades individuais é o que diferencia uma abordagem eficaz de recuperação de crédito. Portanto, a valorização das informações e a análise inteligente dos dados são essenciais para o sucesso da estratégia de recuperação de crédito, fortalecendo a saúde financeira da cooperativa e o relacionamento com os associados.

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

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.

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/

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.

Pereira, J.L. (2013). Gerenciamento de Crédito: **O Processo de Análise para Conceção de Crédito.** São Paulo: Editora JBC.

Cardoso, A. (2019). **Governança Corporativa**. Barueri: Manole.

Castillo, J.M. (2011). **Análise para Conceção de Crédito**. São Paulo: Editora JBC.

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.

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.

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. Morais 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. (2013). **Gerenciamento de Crédito: O Processo de Análise para Conceção de Crédito**. São Paulo: Editora JBC.

Pirolo, M. (2003). **Crédito Bancário**. São Paulo: Atlas.

Pinho, M. (2006). **Gestão de Crédito**. São Paulo: Atlas.

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

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

Serra, A. (2015). **Recuperação de Crédito**. São Paulo: Atlas.

Silva, J. (2016). **Estabilidade das Cooperativas de Crédito**. São Paulo: Atlas.

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

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

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

Anexo

Questionário Respondido:

Você já precisou recuperar um crédito para a cooperativa?

Sim: 58 respondentes (70,73%)

Não: 24 respondentes (29,27%)

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

Sim: 36 respondentes (43,90%)

Não: 26 respondentes (31,71%)

Não tenho opinião formada: 20 respondentes (24,39%)

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

Sim: 60 respondentes (73,17%)

Não: 22 respondentes (26,83%)

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

Sim: 54 respondentes 65,85%)

Não: 28 respondentes (34,15%)

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

Sim: 44 respondentes (53,66%)

Não: 38 respondentes (46,34%)

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

Muito rigorosa: 12 respondentes (14,63%)

Moderadamente rigorosa: 23 respondentes (28,05%)

Moderada: 18 respondentes (21,95%)

Flexível: 22 respondentes (26,83%)

Muito flexível: 7 respondentes (8,54%)

A cooperativa oferece algum tipo de treinamento para os gerentes de PA e/ou gerentes de relacionamento em relação à recuperação de crédito?
Sim: 64 respondentes (78,05%)
Não: 18 respondentes (21,95%)

Quais são as principais estratégias utilizadas pela cooperativa para recuperar crédito em atraso?
Negociações para parcelamento da dívida: 22 respondentes (26,83%)
Oferta de prorrogação do vencimento da dívida: 14 respondentes (17,07%)
Suspensão temporária dos juros e encargos: 16 respondentes (19,51%)
Oferta de refinanciamento: 20 respondentes (24,39%)
Outras: 10 respondentes (12,20%)

A cooperativa utiliza alguma ferramenta tecnológica para auxiliar na recuperação de crédito?
Sim: 30 respondentes (36,59%)
Não: 52 respondentes (63,41%)

Qual a principal forma de contato a cooperativa utiliza para contatar os cooperados inadimplentes para discutir o processo de recuperação de crédito?
Por telefone: 46 respondentes (56,10%)
Por e-mail: 15 respondentes (18,29%)
Por carta: 12 respondentes (14,63%)
Pessoalmente: 5 respondentes (6,10%)
Outras formas: 4 respondentes (4,48%)

Como a cooperativa mensura o impacto da inadimplência em suas operações?
Através da taxa de inadimplência: 48 respondentes (58,54%)
Através da perda financeira: 24 respondentes (29,27%)
Através do número de cooperados inadimplentes: 7 respondentes (8,54%)
Outras formas: 3 respondentes (3,66%)

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

Até 30 dias após o vencimento: 28 respondentes (34,15%)

De 30 a 60 dias após o vencimento: 24 respondentes (29.27%)

De 60 a 90 dias após o vencimento: 20 respondentes (24,39%)

Mais de 90 dias após o vencimento: 10 respondentes (12,20%)

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

Sim: 46 respondentes (56,10%)

Não: 36 respondentes (43,90%)

Quais são as principais razões para a inadimplência na cooperativa?

Desemprego: 26 respondentes (31,71%)

Problemas de saúde: 12 respondentes (14,63%)

Má administração financeira: 36 respondentes (43,90%)

Outros: 8 respondentes (9,76%)

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

Tolerância zero à inadimplência: 20 respondentes (24,39%)

Tentar recuperar crédito, mas priorizando a manutenção do relacionamento com o membro: 46 respondentes (56,10%)

Outras: 18 respondentes (19,51%)

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

Menos de 30 dias: 11 respondentes (13,41%)

Entre 30 e 60 dias: 23 respondentes (28,05%)

Entre 60 e 90 dias: 26 respondentes (31,71%)

Mais de 90 dias: 22 respondentes (26,83%)

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: 40 respondentes (48,78%)

Política específica para este tipo de situação: 22 respondentes (26,83%)

Outra abordagem: 20 respondentes (24,39%)

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

Principal responsável pela recuperação de crédito: 51 respondentes (62,20%)

Responsável por monitorar o processo de recuperação de crédito, mas não pela execução direta: 21 respondentes (25,61%)

Outro papel: 10 respondentes (12,20%)

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 (29,27%)

Os funcionários das agências são responsáveis pela recuperação de crédito: 52 respondentes (63,41%)

Outra: 6 respondentes (7,32%)

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

Sim: 64 respondentes (78,05%)

Não: 18 respondentes (21,95%)

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

Muito efetivas: 15 respondentes (18,29%)

Moderadamente efetivas: 34 respondentes (41,46%)

Pouco efetivas: 28 respondentes (34,15%)

Nenhuma efetividade: 5 respondentes (6,10%)

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

Maior flexibilidade na negociação de dívidas: 23 respondentes (28,05%)

Melhor comunicação com os cooperados inadimplentes: 14 respondentes (17,07%)

Oferecer mais opções de soluções financeiras alternativas: 18 respondentes (21,95%)

Aperfeiçoar o treinamento dos gerentes em recuperação de crédito: 12 respondentes (14,63%)

Implementar ferramentas tecnológicas mais eficientes: 10 respondentes (12,20%)

Outras sugestões diversas: 5 respondentes (6,10%)