

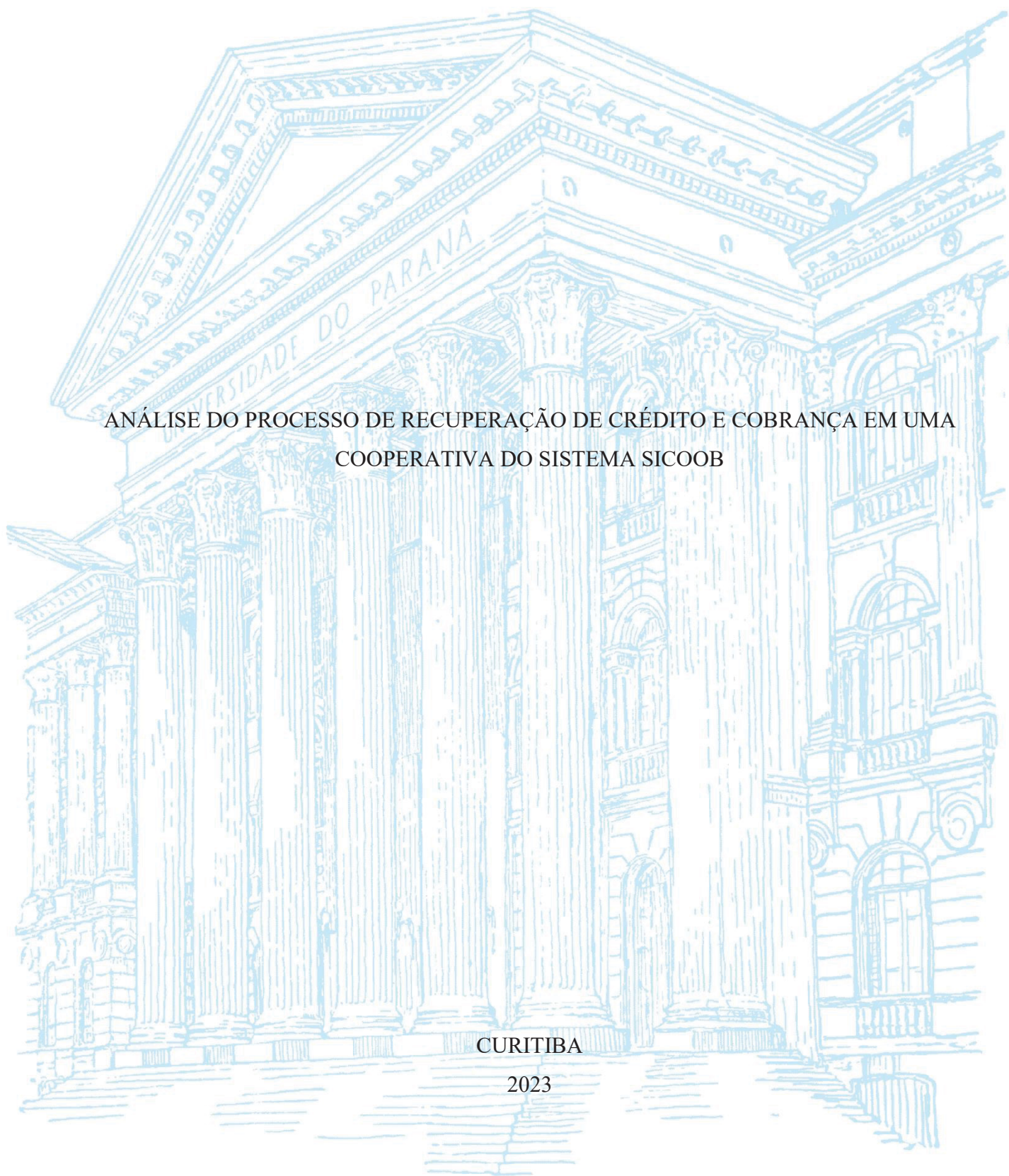
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANE TAIMARA LINK

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

CURITIBA

2023



TATIANE TAIMARA LINK

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

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA

2023

RESUMO

O conteúdo central desse trabalho está na preocupação econômica que a inadimplência vem apresentando atualmente, tornando-se o pesadelo das instituições financeiras, apesar de todos os mecanismos disponíveis de proteção ao crédito. O objeto desta pesquisa foi uma cooperativa de crédito que tem sua área de atuação nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo. A fundamentação teórica foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, para buscar informações relacionadas aos riscos que as instituições financeiras sofrem com a inadimplência. Foram contextualizados os reflexos causados após a pandemia de COVID-19 e a crescente taxa de juros, com destaque no *spread* das cooperativas de crédito. A partir dos dados obtidos pela pesquisa por questionário, observou-se que, nos anos de 2020 e 2021, o percentual de inadimplência ficou dentro da meta estabelecida pelo conselho de administração de 2% e no ano de 2022 ficou levemente acima. Ao segmentar por estado, percebe-se que as agências do Paraná estão adequadas à meta, e as demais ultrapassam o percentual máximo desejado. As conclusões foram recomendadas com base na análise dos relatórios internos e da literatura utilizada, que possibilitou um mapeamento e uma análise dos principais motivos que levam à inadimplência por região. Além disso, foram deixadas algumas contribuições que possam auxiliar em possíveis melhorias e soluções para reduzir a inadimplência da cooperativa em estudo para inferior a dois por cento.

Palavras-chave: instituições financeiras; crédito; inadimplência; cobrança; pandemia.

ABSTRACT

The central content of this work lies in the economic concern that default is currently presenting, becoming the nightmare of financial institutions, despite all available credit protection mechanisms. The object of the research was a credit cooperative that operates in the states of Paraná, Rio Grande do Sul and São Paulo. The theoretical basis was carried out through bibliographical research, to seek information related to the risks that financial institutions suffer from default. Seeking to contextualize the effects caused after the COVID-19 pandemic and the rising interest rates, with emphasis on the spread of credit unions. Based on the data obtained through a questionnaire survey, we observed that in the years 2020 and 2021 the percentage of default was within the target established by the board of directors of 2% and in the year 2022 it was slightly above. By segmenting by state, we noticed that the branches in Paraná are adequate to the target and the others exceed the desired maximum percentage. The conclusions were recommended based on the analysis of internal reports and the literature used, which enabled a mapping seeking to analyze the main reasons that lead to default by region. In addition, they allowed to leave some contributions that help in possible improvements and solutions to reduce the default of the cooperative under study to less than two percent.

Keywords: financial institutions; credit; default; collection; pandemic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O que poderia ser aprimorado nos mecanismos de recuperação de crédito na cooperativa.....	24
Figura 2 – Principal dificuldade em uma negociação de dívida.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Carteira de Empréstimos Geral da Cooperativa	25
Tabela 2 – Carteira de Empréstimos Paraná.....	26
Tabela 3 – Carteira de Empréstimos Rio Grande do Sul.....	26
Tabela 4 – Carteira de Empréstimos São Paulo	26
Tabela 5 – Carteira de Empréstimos Agência Digital	27
Tabela 6 – Proposta de Alçadas para Negociações Inadimplentes.....	27
Tabela 7 – Viabilidade Econômico-Financeira	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA	9
1.1.1	Objetivo Geral do trabalho	9
1.1.2	Objetivos específicos do trabalho	9
1.2	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	O COOPERATIVISMO	11
2.2	O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	12
2.3	A CONCESSÃO DE CRÉDITO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	13
2.4	A INADIMPLÊNCIA E A RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO	15
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	17
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	18
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA ...	21
4.1	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	21
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS	23
4.3	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	29
4.3.1	Investimentos e custos	29
4.3.2	Receitas.....	30
4.4	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	31
5	CONCLUSÃO.....	332
	REFERÊNCIAS	365

1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro mundial vem passando por constantes mudanças nas últimas décadas, e um dos agentes de forte influência nesse sentido foi a recente pandemia do coronavírus (COVID-19). Além disso, o Banco Central vem aumentando gradativamente as taxas de juros para controlar a inflação e regular o mercado, sendo um remédio amargo para quem necessita de crédito, pois, no primeiro semestre de 2023, manteve-se a taxa Selic em 13,75%, forçando as instituições financeiras a compensar o risco por meio dos juros cobrados, a fim de obter lucratividade, sendo também uma forma de neutralizar essa insegurança de potenciais prejuízos.

Nesse contexto, as cooperativas vêm ganhando espaço no mercado financeiro brasileiro, estimulando a concorrência bancária, pois quanto maior a concorrência, melhores são as oportunidades para os consumidores. Um dos ramos que está buscando seu espaço é o cooperativismo de crédito. Conceituadas como sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica própria, instituídas pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, as cooperativas surgem como uma alternativa mais próxima e humana de prestação desses serviços.

De acordo com Pinheiro (2008), o potencial de crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil é grande, mas ainda é um setor que deve ser explorado em nosso país, tanto por parte do público quanto por parte de conceituados autores.

O Sistema Sicoob foi um dos precursores do cooperativismo de crédito no Brasil. Após um longo período de estruturação das pioneiras, muitas outras cooperativas surgiram em todo o território nacional. Não obstante, em 17 de julho de 2002, advindo da vontade de empresários na busca de soluções eficazes e alternativas justas para assuntos financeiros e como forma de estabelecer uma concorrência saudável, nasceu a cooperativa em estudo do sistema Sicoob, que primeiramente foi instalada na região Oeste do Paraná, conforme informações extraídas no site oficial do Sicoob (SICOOB, 2022).

A união de pessoas representa o cooperativismo, e as cooperativas se diferenciam das demais instituições financeiras pelos seus objetivos e pelo público que pretendem atingir. Elas tornam o acesso ao crédito mais fácil e barato, notadamente quando reduzem os juros, a exemplo nas taxas de empréstimos e nas taxas de cheque especial. Além disso, a concessão de crédito é considerada uma das atividades mais importantes da instituição, atendendo as diversas necessidades de seus cooperados e auxiliando a promover o desenvolvimento econômico, portanto, tem um papel social na economia da comunidade. Enfim, sua presença auxilia na democratização do crédito, e quem se beneficia disso é toda a sociedade.

As cooperativas, em razão de seus valores e princípios, não escolhem as melhores praças e os cooperados (pessoas físicas e jurídicas) mais afortunados, assim terão clientes considerados bons e maus pagadores. Nesse cenário, a inadimplência tem se tornado frequente, envolvendo inúmeros motivos, entre eles desemprego, descontrole no ato de consumir, falta de planejamento, problemas com saúde, inflação, taxas de juros, entre outras causas. Na concessão de crédito, a cooperativa estará sempre atenta às diversas variáveis relacionadas aos riscos dos clientes e das operações, portanto o risco sempre estará presente, e a promessa de pagamento pode não ser cumprida, além da possibilidade da ocorrência de outros fatores que poderão inviabilizar o cumprimento da obrigação.

A cooperativa, como uma empresa, vale-se do referido Artigo 389 do Código Civil que estabelece: “Não cumprida a obrigação, responde o devedor por perdas e danos, mais juros e atualização monetária, segundo índices oficiais regularmente estabelecidos e honorários de advogados” (BRASIL, 2002). Em outras palavras, o inadimplemento contratual gera perdas e danos para a cooperativa, a qual deverá utilizar mecanismos para recuperar a situação anterior ao prejuízo.

Como a sociedade necessita da demanda de crédito, o objetivo deste trabalho é investigar a pujança do processo de recuperação de crédito, visto que onde há oferta de crédito, há inadimplência e haverá cobrança. Tal investigação se faz necessária, pois, quando a cooperativa foi fundada, os números eram menores, todos os cooperados eram conhecidos, mas, o crescimento da cooperativa, principalmente em outros Estados, fez com que os índices de inadimplência passassem a aumentar. As concessões dos empréstimos precisam ser muito bem analisadas, a cobrança precisa ser rigorosamente seguida. O mercado atua dessa forma, portanto não é surpresa para os cooperados.

Inicialmente, procurou-se contextualizar o problema de pesquisa a partir de um referencial teórico que focasse o sistema financeiro e o cooperativismo de crédito. O desempenho da cooperativa singular do sistema Sicoob é, então, discutido. Em seguida, são utilizados relatórios internos para análise de dados e aplicação de questionários, a fim de se verificar se houve mudança na inadimplência da cooperativa, considerando os períodos antes, durante e pós-período pandêmico, para analisar a que passos andam as medidas de recuperação de crédito. Será então preciso refletir sobre como está a estrutura organizacional e as alternativas para melhorá-las. Para finalizar, será avaliada qual a inadimplência média do mercado, contrapondo-se ao índice esperado pelo conselho da cooperativa.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo geral do trabalho:

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

1.1.2 Objetivos específicos do trabalho:

- identificar o nível de satisfação dos usuários internos com o sistema de recuperação de crédito;
- verificar os índices de inadimplência por regional, para auxiliar na tomada de decisões internas;
- identificar possíveis falhas e atividades que demandam muito tempo, mas que não apresentam resultados satisfatórios.

1.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O escopo principal deste trabalho se encontra na preocupação com a elevação dos níveis de inadimplência sofridos pela cooperativa em estudo do sistema Sicoob. Dessa forma, o trabalho busca compreender os pontos fortes e fracos no processo de recuperação do crédito, além de apontar algumas medidas a serem adotadas para amenizar e conter os problemas da inadimplência, visando à saúde financeira da cooperativa e melhores resultados de negócios com os cooperados.

Este trabalho se justifica pelos relatos em publicações de outras instituições financeiras do mercado, em função do aumento das provisões e da inadimplência dos últimos anos. Diante disso, foi identificada a necessidade de se verificar como está a atuação do setor de recuperação de crédito interno na cooperativa, sendo possível adotar ações proativas para disponibilização de crédito com menor risco e aplicar medidas de cobrança efetivas a fim de aumentar o resultado financeiro da instituição.

Os alertas de alto endividamento da população e elevados índices de inadimplência, a cada momento, são mais comentados e, segundo Lira (2023), o país entrou em alerta máximo. O Brasil atingiu o índice de 3,2% de inadimplência do Sistema Financeiro Nacional em janeiro de 2023, com aumento de 0,7 pontos percentuais comparado com o mesmo período do ano passado. A causa ainda está muito ligada à crise ocorrida com a Pandemia de Coronavírus em

2019, quando o cenário mudou drasticamente, e a taxa básica de juros passou de confortáveis 2% a.a. para 13,75% a.a. hoje. Nesse período, a circulação de pessoas diminuiu, reduzindo demandas e aumentando desemprego. Além disso, o mercado passou a ter que se adaptar a novas formas de negócios, porém muitos fecharam as portas.

O Bradesco registrou 76% de queda nos lucros referentes ao último trimestre de 2022, também com piora registrada nos índices de inadimplência. Pelos motivos já relatados, o Banco estava acostumado com um cenário pré-pandemia, mas não calibrou novamente suas ferramentas de crédito para o cenário pandêmico, o que foi considerado falha. A instituição tomou como medida protetiva a mudança de estratégia voltada para maior segurança na concessão de crédito com garantias (RIBEIRO, 2023).

Partindo do pressuposto de que a cooperativa tem uma forma de trabalhar mais conservadora e restrita a garantias, este trabalho foi direcionado para a fase de cobrança das dívidas vencidas, para verificar as possibilidades de melhoria na eficiência da negociação a fim de reduzir os índices da inadimplência. Observou-se o mesmo aumento relatado por outras instituições financeiras em nosso cenário, por isso há o propósito de se contribuir com um modelo mais eficaz de recuperação de crédito, a fim de manter os índices conforme a meta estipulada pelo Conselho de Administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão relatadas nesta seção as abordagens e os conceitos sobre cooperativismo, concessão e recuperação de crédito e suas perspectivas na prática.

2.1 O COOPERATIVISMO

Os primeiros registros conhecidos do movimento cooperativista nasceram na Inglaterra em 1844, na cidade de Rochdale, quando um grupo de 28 artesãos enxergaram no associativismo a forma de contornar os efeitos do capitalismo e buscar melhores condições de vida. Assim nasceu a primeira cooperativa de consumo, a *Rochdale Equitable Pioneers Society*, também conhecida como “Sociedade dos Probos de Rochdale”. Eles são considerados os precursores da sociedade cooperativa moderna e fundadores do movimento cooperativo, conforme Márcio Port explica no seu livro *Cooperativismo Financeiro*.

A Aliança Cooperativa Internacional – ACI (2022) define cooperativa como uma “associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada”. Considerada o alicerce do cooperativismo mundial, a ACI foi fundada em 1895 em Londres, constituída como uma associação não governamental e independente, objetivando representar e servir as organizações cooperativas do mundo todo. Portanto, a entidade cooperativa é a única instituição que, a nível internacional, conta com o código de valores que se preocupa com o desenvolvimento social e econômico das pessoas.

Nas definições propostas pelo cooperativismo, sempre estiveram presentes os valores e os ideais humanitários. Os valores mais recorrentes estão baseados em ajuda mútua, responsabilidade, democracia, equidade, igualdade, responsabilidade e solidariedade. Além desses valores, também alguns princípios basilares passam a ser identificados, aprimorados e gradativamente adotados ao longo da história do cooperativismo, cabendo à ACI a definição e o aprimoramento dos princípios universais do cooperativismo, que atualmente são sete: adesão voluntária e livre; controle democrático pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; cooperação entre cooperativas; interesse pela comunidade. Os princípios, portanto, complementam os valores e vice-versa, e eles devem nortear os trabalhos de todos os que atuam em uma cooperativa, bem como orientar a caminhada das cooperativas. Para os autores Meinen e Port (2014), esse conjunto de elementos doutrinários, por pureza e justiça em seus mais amplos significados, consagra o

movimento cooperativo em conceito e o legitima como referência organizacional ao redor do mundo.

Historiadores defendem que o cooperativismo no Brasil chegou pelas mãos dos jesuítas e citam suas missões no sul do país como exemplo de sociedade solidária, baseada no trabalho coletivo, para promover o bem comum. Esse movimento teria ocorrido por volta do ano 1610, nos municípios de Guaira e Vila Rica.

No cenário nacional, as cooperativas atuam em vários setores da economia e estão organizadas em ramos, desse modo as cooperativas são reunidas pelo tipo de trabalho que prestam. Segundo o sistema OCB, o cooperativismo brasileiro passou por uma remodelação, pois, em 2020, de 13 passaram para 7 ramos, alguns deles se uniram e outros foram redefinidos. Dentro do arcabouço são: crédito; agropecuário; consumo; infraestrutura; saúde; trabalho produção de bens e serviços; e transporte. Com essa nova organização dos ramos, as cooperativas passaram a ter mais representatividade, além de oferecerem um atendimento ainda mais eficaz e estruturado para fortalecer o sistema.

Segundo os dados do Anuário Coop 2022 - Dados do Cooperativismo Brasileiro, o total de pessoas associadas às sociedades cooperativas chegou a 18,8 milhões, registrando um crescimento significativo em 2021. O número é 10% superior ao de 2020, quando foram registrados mais de 17 milhões de cooperados no país. O número total de cooperativas subiu para 4.880 distribuídas pelo país (ANUÁRIO COOP, 2022).

Os dados demonstram a força do cooperativismo, que vem crescendo ano após ano, ajudando a impulsionar o motor da economia brasileira e demonstrando que o cooperativismo faz a diferença na vida dos cidadãos, por ser um movimento que corrobora para a construção de uma sociedade mais equilibrada, inclusiva e sustentável.

Conforme a fala do ex-presidente da ACI, Roberto Rodrigues: “O cooperativismo é uma doutrina que visa corrigir o social por meio do econômico. A ferramenta dessa doutrina são as cooperativas”.

2.2 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

A Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, define cooperativas de crédito como “sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades por diversas características”.

Uma cooperativa de crédito difere-se de outras estruturas organizacionais em vários aspectos, como a importância de seus valores e princípios, que são atribuídos aos aspectos sociais e ao bem comum, prevalecendo a natureza cooperativa de suas ações. Pinheiro (2008) cita que as cooperativas de crédito são um instrumento de desenvolvimento importante em muitos países, como Alemanha, onde as cooperativas possuem cerca de 15 milhões de associados. No Canadá e nos Estados Unidos, a participação das cooperativas também é considerável, sendo que nos EUA há mais de doze mil unidades de atendimento cooperativo apenas no sistema *Credit Union National Association*.

A história do cooperativismo de crédito no Brasil iniciou-se em 28 de dezembro de 1902, com a constituição, em Nova Petrópolis/RS, da primeira cooperativa de crédito brasileira – a “Caixa de Economia e Empréstimos Amstad”, fundada pelo padre suíço Theodor Amstad, que continua até hoje em atividade (PINHEIRO, 2007).

Além disso, a representatividade das cooperativas de crédito no Brasil tem crescido a cada ano e, atualmente, há 2 bancos cooperativos e 826 cooperativas. Elas também estão presentes em 5.232 municípios da federação e atendem mais de 15 milhões de cooperados, conforme dados da ferramenta BI.COOP (2022). O Sistema Sicoob representa a maior cooperativa do Brasil, estando presente em 3.464 municípios brasileiros.

As cooperativas sempre se destacaram por trabalharem com taxas de juros menores que o mercado financeiro tradicional, o que resultou em um “achatamento”, uma redução do custo final para os tomadores de crédito. Isso causou um enorme bem para a sociedade.

2.3 A CONCESSÃO DE CRÉDITO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A palavra crédito tem sua origem no vocábulo latino *credere*, que significa crer, confiar, acreditar, ou ainda no substantivo *creditum*, o qual significa literalmente confiança.

Segundo o site Wikipédia “Crédito (do latim *creditu*) é a confiança que se tem em algo” (WIKIPÉDIA, 2022). No campo das finanças em particular, é a confiança de que se vai receber de volta o dinheiro emprestado. Aquele que empresta dinheiro a um indivíduo ou a uma instituição se chama credor, pois ele “crê” que receberá seu dinheiro de volta.

Na perspectiva de Andrade *et al.* (2008), a palavra crédito possui vários significados, mas todos se resumem a um simples evento, ou seja, a entrega de um valor ou quantia no momento presente, mediante uma promessa de pagamento no futuro, com prazo estabelecido,

resultando num acordo entre as partes. Portanto, a maior conjuntura na concessão de crédito é definir quanta confiança o credor poderá ter em seus clientes.

A política expansionista de crédito que o Brasil adotou nos últimos anos vem auxiliando o crescimento econômico do país, pois, sem recursos financeiros, não se produz nem se consome. O crédito faz a economia girar e o país a crescer. É importante ressaltar também que o crédito faz com que as pessoas se tornem endividadas por não saberem controlar o dinheiro tomado, por isso é fundamental uma robusta análise de crédito.

Segundo o Banco Central, o público em geral não tem conhecimento sobre características e funcionamentos de produtos financeiros, como empréstimos e seguros, por isso vem ocorrendo um movimento de bancarização dos indivíduos. Em consequência disso, houve um aumento de competitividade empresarial nas últimas décadas, o que exige maior eficiência na gestão dos recursos das organizações como um todo, pois, com a facilidade de acesso ao crédito, aumentou também a ocorrência de maus pagadores.

Dessa forma, ao conceder crédito a seus clientes, a empresa procura analisar aqueles que têm probabilidade de pagar as dívidas contraídas e aqueles que não vão honrar com suas obrigações. Para fazer isso, as informações devem ser usadas para determinar a qualidade do cliente (ROSS *et al.*, 2013).

Ao analisar as condições de mercado, seus clientes e os riscos inerentes aos dois fatores, é papel da empresa se posicionar a respeito das suas vendas a prazo, isto é, das questões referentes à concessão de crédito. Para isso, a empresa deve adotar uma série de atitudes e posicionamentos que compõe sua política de crédito (PINTO; CORONEL, 2012).

O crescimento das cooperativas e, conseqüentemente, de suas carteiras de crédito, torna inevitável o aprimoramento dos padrões e das políticas de análise de crédito para evitar futuras inadimplências. Também, por meio do acompanhamento e da cobrança rígida, podem ser evitadas as perdas com inadimplentes.

Diante disso, os profissionais ligados ao setor de cobrança devem estar sempre atentos aos sinais de mudança que o cliente transmitir. Na maioria dos casos, o sucesso da política de cobrança é avaliado pelo número de inadimplentes ou pelo número de pessoas que atrasaram o pagamento da obrigação, mas que, por meio da cobrança, o realizaram. Em relação ao modo de efetuar a cobrança, deve-se seguir um script, como exemplo começando por envio de carta, depois telefonema, logo em seguida visitas pessoais, uso de agências de cobranças e, por fim, protesto judicial (POTRICH *et al.*, 2012).

2.4 A INADIMPLÊNCIA E A RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO

Antes mesmo de falar de recuperação de crédito, é importante definir o conceito de inadimplência. “A inadimplência é o não pagamento de uma conta ou dívida. Assim, o consumidor inadimplente é aquele que está com uma dívida em aberto”, segundo o Indicador Serasa Experian (SERASA EXPERIAN, 2012). A inadimplência ocorre quando a pessoa não honra seus compromissos financeiros. Os créditos inadimplentes são “aqueles que apresentam dificuldades de serem recebidos e conseqüentemente acarretam perdas para o credor”, explica Silva (1998, p. 314).

O Artigo 389 do Código Civil dispõe que “Não cumprida a obrigação, responde o devedor por perdas e danos, mais juros e atualização monetária, segundo índices oficiais regularmente estabelecidos e honorários de advogados”.

De acordo com Pirolo (2003), “recuperar crédito é a missão mais penosa de qualquer instituição financeira, principalmente quando essa instituição está no limite da inadimplência resultante do não recebimento do crédito concedido”.

Nesse contexto, teve um papel importante no sistema financeiro o acordo de Basiléia. Isso porque ele auxiliou as instituições financeiras na introdução de melhores práticas para manejo de riscos.

O primeiro Acordo de Capital da Basiléia, aprovado em 1988, recomenda padrões mínimos de requerimento de capital para fazer frente à evidente deterioração dos índices de capital dos bancos internacionais na década de 80. O foco principal deste acordo foi a ponderação dos ativos de acordo com o risco de não cumprimento das obrigações de uma contraparte, ou seja, o risco de crédito. [...] o Brasil vem buscando adaptar-se aos princípios e orientações do Comitê da Basiléia, alinhando-se com as medidas adotadas pelas instituições que atuam internacionalmente, especialmente aquelas pertencentes aos países do G-10 (Carneiro *et al.*, 2004, p. 5).

Em linhas gerais, a partir do Acordo de Basiléia, foram estabelecidos parâmetros básicos de liquidez e responsabilidade para todo o mercado. Com isso, foi minimizado o risco das operações de crédito e assegurada a estabilidade do sistema financeiro de forma geral. Dessa maneira, os bancos e outras instituições passaram a adotar políticas mais responsáveis e seguras para a concessão de créditos. Por consequência disso, os riscos diminuíram, e os impactos causados pela inadimplência se tornaram mais fáceis de serem contornados. Considerando essa questão, é válido dizer que há vários atores envolvidos na busca por trazer mais segurança para o sistema financeiro e a própria economia.

Pode-se imaginar o quanto a equipe comercial de uma instituição financeira se esforça para vender os produtos e os serviços para atingir as metas, por isso não perder todo o resultado com possíveis inadimplências é algo extremamente importante. Sabe-se, no entanto, que situações adversas podem acontecer, como a falência de uma empresa ou a pessoa ser demitida do trabalho. Por isso, as garantias oferecidas e muito bem analisadas podem mitigar problemas futuros e ajudar o trabalho do departamento de recuperação de crédito.

Gorton e Pennachi (1990) abordam de maneira clara que as perdas associadas à assimetria de informações podem ser mitigadas pelas garantias apresentadas, viabilizando a sua comercialização. Em suma, as instituições financeiras fariam a calibragem das atividades transacionais com menos risco.

Um departamento de recuperação de crédito eficaz contribui fortemente para o resultado financeiro de uma cooperativa de crédito, pois ele evita provisionamento de devedores duvidosos e, conseqüentemente, contabilização de prejuízos com inadimplência.

Conforme estudos realizados acerca do tema, os autores Westley e Shaffer (1999) procuraram mensurar o desempenho de cooperativas de crédito na América Latina. Eles apontaram que os lucros (sobras) são importantes para as cooperativas de crédito, pois auxiliam na construção de seu capital social e podem ser utilizados em futuras expansões ou servirão como um colchão de liquidez em eventuais crises, garantindo a sua sobrevivência no longo prazo. Os autores concluíram que a inadimplência tem sido a maior causa mais das perdas e da insolvência das cooperativas de crédito. Alertam que uma inadimplência acima de 5 a 10% já causaria um impacto significativo nas receitas e aumentaria os custos administrativos.

É importante observar que as cooperativas de crédito atuam de forma semelhante aos bancos comerciais, em relação a produtos e serviços, assim sendo as cooperativas são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

Apesar das dificuldades inicialmente enfrentadas pelo cooperativismo, hoje o Sicoob está organizado em três níveis operacionais: as cooperativas singulares, as centrais e o Centro Cooperativo Sicoob (CCS).

A cooperativa em análise foi fundada em 2002, a partir do anseio dos empresários da região Oeste do Paraná, na busca de soluções eficazes e justas para os assuntos financeiros como forma de estabelecer uma concorrência saudável e de apresentar resultados para a comunidade local, evitando assim o escoamento financeiro.

Presente nos Estados do Paraná, Rio Grande de Sul e São Paulo, a cooperativa oferece serviços em 29 pontos de atendimento, que beneficiam cerca de 70 mil cooperados e obtiveram mais de 1,5 bilhão de reais em volume administrado no final do ano de 2022, oferecendo grande variedade de soluções financeiras a seus associados. Atualmente, conta com uma equipe de 300 colaboradores, 3 membros na diretoria executiva, 3 membros no conselho fiscal, 9 membros no conselho de administração e 75 delegados.

Estimulada pelo crescimento, a cooperativa sentiu a necessidade de oferecer aos cooperados um portfólio completo de produtos e serviços financeiros. Diante disso, foi preciso se submeter a uma transição do modelo de cooperativa de crédito focada em captação e empréstimos de recursos, para um sistema cooperativismo financeiro que passasse a atender integralmente as necessidades de seus cooperados, permitindo a fidelização deles e oferecendo todos os serviços de que um banco dispõe.

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

Competindo em um mercado dinâmico e em crescimento contínuo, sob o ponto de vista dos bancos onde chamam de lucro, na cooperativa convencionalmente é chamado de sobras. As cooperativas necessitam embutir nos preços praticados uma margem que lhe permita manter sua capacidade de crescimento e de investimentos (Ênio Meinen e Marcio Port, 2014, pag.387). Como apresenta um Spread menor, seus rendimentos ao final do exercício são

menores, o que é exatamente o objetivo de uma cooperativa, não visar o lucro, no entanto é necessário o resultado positivo ano a ano para o desenvolvimento sustentável da atividade e expansão dos negócios. Com Spread menores, a cooperativa luta para manter seus índices de inadimplência baixos, a fim de evitar assim situações de prejuízo. A inadimplência é um tema de relevância no contexto brasileiro, além de estar em constante debate. A partir dessa perspectiva é preciso explorar todos processos do setor de “Recuperação de Crédito” para traduzi-los em números mais palpáveis, e como avançar nas negociações de contas inadimplentes.

Cabe observar que os números da cooperativa eram promissores até a chegada da pandemia da Covid-19, que causou impactos econômicos, sociais, culturais e políticos, fazendo a economia recuar fortemente em 2020 e trazendo muitas incertezas para todos. Um dos principais problemas enfrentado pelas pessoas foi o desemprego, pois as empresas não estavam vendendo seus produtos e serviços, causando uma estagnação na circulação do dinheiro e resultando em muitas pessoas e empresas endividadas.

Hoje, baseado na experiência vivida e motivados pelo cenário econômico, é preciso saber como se está para que se possa planejar para onde ir, colaborando com a saúde financeira da cooperativa e de seus cooperados.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Inicialmente, procurou-se contextualizar o problema de pesquisa a partir de um referencial teórico que focasse o sistema financeiro, o cooperativismo de crédito e a ascensão da inadimplência. A partir disso, o desempenho da cooperativa é discutido.

A justificativa prática do estudo baseia-se no cenário econômico vivido nos últimos anos, que influenciou a atividade das cooperativas. Em um primeiro momento, foi muito positivo, pois gerou muitos negócios, em contraponto vários cooperados não conseguiram honrar seus compromissos, portanto a cooperativa precisa trabalhar para recuperar os clientes inadimplentes.

Enquanto muitas empresas estavam fechadas e alguns instituições financeiras também, a grande maioria das cooperativas seguiu trabalhando normalmente na pandemia que se iniciou em 2019. Como forma de apoiar os cooperados, foram prorrogadas várias parcelas e houve muitas negociações de dívidas. O governo também realizou várias programas e ações que visaram reduzir os efeitos da pandemia na economia e nas outras áreas.

A queda dos juros da Selic para nível abaixo de dois dígitos em 2018 estimulou o uso do crédito e, conseqüentemente, o maior endividamento entre os brasileiros. No entanto, o rápido aumento dos juros entre 2020 e 2022 não inibiu esse estímulo, contribuindo com o aumento da proporção total de endividados no País.

Alguns estudiosos apontam que quanto maior o tempo de atraso de uma operação, maior será a dificuldade de recuperação, existindo uma relação entre o tempo de atraso e a dificuldade de receber. A Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), apurada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), mostrou recorde no total de endividados no ano passado, sendo a maior proporção de endividados desde o início da pesquisa em 2010. Em 2022, 77,9% das famílias no País contraíram dívidas nas principais modalidades do mercado, principalmente cartão de crédito. Entre os motivos de endividamento no país, a pesquisa apontou que o cartão de crédito responde por 87% das dívidas contraídas, seguido pelos carnês (18,7%), financiamento de carro (11,2%), crédito pessoal (9,4%) e financiamento de casa (8,6%).

Diante dessa incerteza, os bancos precisam compensar seus riscos por meio dos juros cobrados, a fim de obter lucratividade. Aumentar o *spread* é uma forma de neutralizar essa insegurança, pois taxas mais altas ajudam a diminuir os potenciais prejuízos. Neste contexto, este trabalho analisou dados amostrais de uma determinada cooperativa para avaliar o impacto e o grau da recuperação do crédito no desenvolvimento bancário e da sustentabilidade da empresa, além de medir sua eficiência pela ótica de quem atua na ponta, ou seja, nas agências. Dessa forma, o problema levantado foi a necessidade de aprimorar os processos da recuperação de crédito diante desse novo cenário, que tem aumentado os índices de inadimplência.

Para isso, foi realizada uma entrevista com o diretor de mercado do Oeste do Paraná para compreender qual seria o índice ideal de inadimplência esperado pela cooperativa. Ele demonstrou preocupação, pois o cenário não se apresenta favorável, e a meta é permanecer abaixo de 2% de inadimplência, conforme determinado pelo Conselho de Administração da cooperativa.

Além disso, foi utilizada a aplicação de questionários respondidos pelos gerentes, os quais são as pessoas envolvidas na cobrança. Matos e Trez (2006) explicam que as pesquisas *surveys*, na maioria dos casos, são feitas por meio de questionários respondidos pelos pesquisados, o que também ocorre nas pesquisas experimentais. Depois disso, houve uma conversa com alguns gerentes de agência para identificar qual era a visão deles acerca do assunto, como são efetuados os processos nas agências, entre outros elementos necessários à compreensão do contexto organizacional.

Por último, mas não menos importante, foram solicitados alguns relatórios para o departamento de Inovação e Projetos, Gestão de Dados e Tecnologia da cooperativa em estudo, com o intuito de

realizar a análise de alguns indicadores de recuperação da inadimplência.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A inadimplência é considerada comum na atividade financeira, mas o problema central da pesquisa é a inadimplência que vem aumentando, sendo que a média histórica da cooperativa em estudo se mantinha abaixo de 2%.

Tendo como pano de fundo essa realidade, foram levantadas possíveis soluções identificadas no estudo. Antes de começar a efetuar as cobranças, deve-se entender o perfil das dívidas e qual o público que será cobrado, para poder definir régua de cobrança mais eficaz e padronização do sistema de cobrança. A definição de régua de cobrança é muito importante, pois, por meio dela, estabelecem-se critérios e prazos sobre o processo de cobrança, definindo-se a proposta que seja cumprida de forma rigorosa por todos da instituição. Portanto, a padronização do sistema e a adoção de réguas mais acuradas definidas pelo nível de risco - com a definição do leque de ações de cobranças e período efetivo para cada ação - devem auxiliar na resolução do problema relatado acima. Como exemplo disso, pode-se citar a inclusão compulsória no SERASA/SPC após decorridos 20 dias de atraso.

Em um sistema de cobrança mais eficiente, parte-se do princípio de que quem cobra primeiro recebe primeiro. Para tanto, o profissional deve ter, além de conhecimentos gerais do negócio, habilidades para negociar com o cooperado, desse modo é preciso investimentos em treinamentos específicos para desenvolvimento de técnica de cobrança.

Outra medida proposta é o direcionamento de pessoa específica para realizar a cobrança na agência, retirando-se essa função do gerente de conta - que vende o crédito hoje ao cooperado - e concentrando-se essa atividade em uma pessoa especializada na retaguarda. As soluções apresentadas foram pensadas para os usuários internos da cooperativa, envolvendo desde o setor de recuperação de crédito até os colaboradores das agências que trabalham com essas ferramentas em contato direto com os cooperados.

Uma ação adicional bem simples de prevenção que pode auxiliar no processo de recuperação da inadimplência é atrelar garantias necessárias de acordo com o risco.

4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende realizar o mapeamento das carteiras inadimplentes. Essa ação tem dupla finalidade: realizar o mapeamento das carteiras e o processamento de dados, gerando indicadores que facilitem o

acompanhamento dos riscos da inadimplência. A equipe responsável por essa atividade será o setor de tecnologia e inovação. O levantamento dos dados compilados servirá para identificar o nível de retorno das cobranças, ou seja, qual o valor recuperado, que hoje não é mapeado. Com esse mapeamento, Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Diretoria podem tomar decisões mais estratégicas com base nas tendências de crescimento ou na retração dos estados de atuação. A outra finalidade é produzir o alinhamento das informações e o melhoramento de capital intelectual das pessoas envolvidas na cobrança. Para isso, devem-se buscar no mercado empresas especializadas em treinamentos com técnicas de cobrança e contratar um especialista em técnicas de recuperação de crédito. Esse será um investimento que irá colaborar para reduzir cada vez mais a carteira de inadimplência e a eficiência da recuperação de crédito.

Devido à forte expansão da cooperativa, a instituição precisaria contratar, no mínimo, dois novos colaboradores para o setor de recuperação de crédito, o qual tiraria a carteira inadimplente da agência após trinta dias em atraso, passando a responsabilidade da cobrança e da negociação para o setor citado. Assim, os gerentes teriam mais tempo livre para prospectar novos negócios e também seria evitado o desgaste com o cooperado inadimplente. Essa ação servirá para reestruturar o departamento de recuperação de crédito.

Como alternativa, também foi identificada a necessidade da padronização do processo de cobrança realizado na cooperativa pelos colaboradores da Recuperação de Crédito e de cada agência, com o objetivo de nivelamento de toda a equipe para se ter resultados mais assertivos. Também seria necessária a criação de banco de dados unificado para o registro das negociações realizadas pelos que entraram em contato com o cooperado e firmaram uma solução para a dívida. Para a atividade obter êxito, precisa-se ainda do envolvimento do gestor da área de recuperação de crédito, além dos gerentes regionais e a área de TI. Isso irá colaborar para uniformizar os processos e fazer com que todas as pessoas envolvidas estejam cientes de como, quando e por que deve ser feito o procedimento e, caso o cooperado venha a efetivar, com outra pessoa diferente da qual ele conversou por telefone, estejam falando da mesma alternativa já sugerida anteriormente.

Para tornar mais eficiente a recuperação de crédito pela cooperativa, após a análise dos dados, ficou evidente que os empréstimos com garantias são mais fáceis de serem recuperados. Quando a cooperativa possui uma garantia atrelada à operação, o cooperado se preocupa em negociar e pagar a operação para não perder o bem, já que geralmente a garantia é de valor superior à operação cedida. Portanto, sugere-se que a instituição realize uma revisão na política de concessão de crédito, ao modo que no futuro vá auxiliar no processo de recuperação. Tal revisão deverá ser implementada pelo diretor comercial e pelos gerentes.

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

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS

A fim de verificar as questões da inadimplência e sua recuperabilidade, realizaram-se entrevistas com o supervisor da área e com o diretor comercial da cooperativa, que é responsável por acompanhar os índices de inadimplência. A partir disso, será construído um diagnóstico do funcionamento e propostas as melhorias identificadas com base no estudo e nos dados analisados.

Após o diagnóstico, foi possível identificar os principais instrumentos e formas de recuperação de crédito. A cooperativa possui atualmente os seguintes mecanismos para cobrança de dívidas vencidas:

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

- TELEFONE – o cooperado é informado sobre as operações em atraso pelo gerente da conta;
- ALERTA – o cooperado receberá um SMS, alertando-o para procurar sua agência;
- AVISO – o cooperado é comunicado via Correios sobre a dívida em aberto e o prazo de regularização e sobre a inclusão no SERASA/SPC se os créditos não forem regularizados em 10 dias corridos após o recebimento da carta.

Decorridos mais de 90 dias, entra-se na fase de recuperação de crédito, classificada como o período no qual já foram esgotadas as negociações internas, para minimizar os possíveis desgastes com os cooperados. Visando à manutenção do relacionamento, os cooperados são abordados pelos critérios a seguir:

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

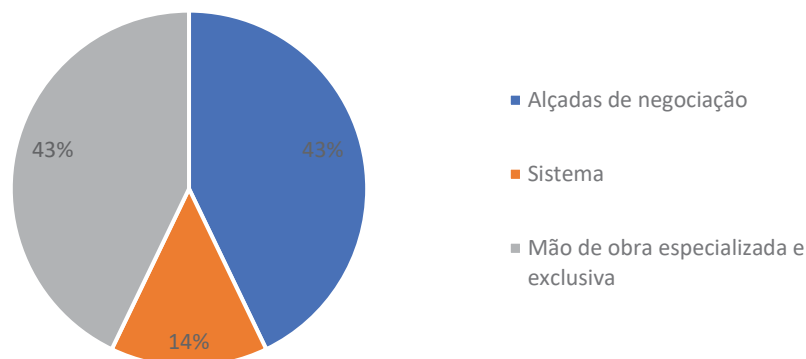
No âmbito de controles da cooperativa, diariamente os gerentes recebem os relatórios com indicadores da evolução da inadimplência para poderem realizar as atividades de cobrança e tomarem as decisões dentro das suas alçadas. Contam com sistema interno que precisa ser alimentado com informações a respeito de contatos efetuados com os cooperados, percentuais de desconto negociados, histórico de repactuações e outras tratativas importantes, que fornecem suporte e parâmetros para as atividades de cobrança e recuperação de operações de crédito em atraso.

Decorrido o prazo de 180 dias, a dívida é contabilizada em prejuízo, pois os meios de recuperação dos ativos foram esgotados.

Diante de tal cenário, foram identificados os pontos fortes e fracos desse mecanismo de recuperação de crédito e serão propostas algumas soluções.

Conforme figura abaixo, em análise aos dados coletados por meio dos questionários, conclui-se que a maioria dos funcionários responderam que os sistemas de cobranças disponibilizados pela cooperativa precisam melhorar nos seguintes itens:

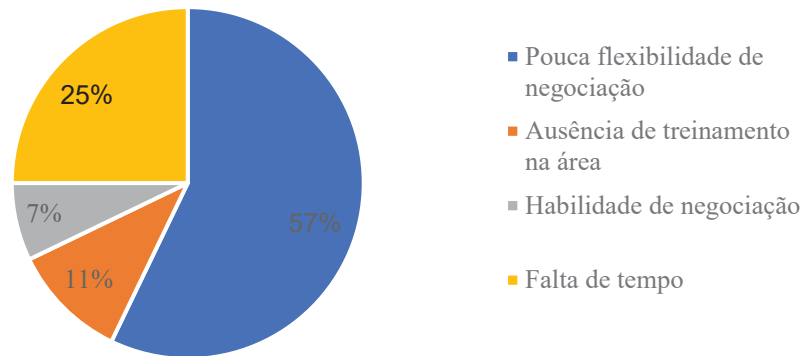
Figura 1 – O que poderia ser aprimorado nos mecanismos de recuperação de crédito na cooperativa



FONTE: dados da pesquisa

Porém, eles sentem dificuldades quanto ao tempo disponível para se dedicarem à atividade de cobrança e à falta de treinamento. Alegam também que a recuperação de crédito seria mais eficiente se houvesse um profissional que se dedicasse exclusivamente a esse serviço.

Figura 2 – Principal dificuldade em uma negociação de dívida



FONTE: dados da pesquisa

Segundo a pesquisa realizada, conclui-se que os funcionários acreditam que ainda há o que melhorar no campo da informatização. Além disso, eles classificaram o sistema em geral como bom, porém disseram que ele precisa passar por melhorias.

Para se realizar o diagnóstico quantitativo, utilizaram-se dados do total da carteira de empréstimo da cooperativa entre os anos de 2020 e 2022, para depois conhecer a inadimplência e, por fim, avaliar qual volume da massa inadimplente é recuperado, resultando na eficiência na recuperação do crédito.

A carteira de empréstimos é um dos ativos de maior rentabilidade de uma instituição financeira, contudo merecem grande atenção os índices de inadimplência, para que se possa mitigar o aumento do provisionamento de devedores duvidosos e a evasão de receitas.

Abaixo, são apresentados os indicadores de inadimplência total da cooperativa e a segmentação por estado.

Tabela 1 – Carteira de Empréstimos Geral da Cooperativa

Ano	Inadimplência	Carteira de Empréstimos	Inadimplência
2020	R\$ 4.374.209,03	R\$ 582.684.266,47	0,75%
2021	R\$ 10.740.428,19	R\$ 743.507.589,51	1,44%
2022	R\$ 18.406.234,20	R\$ 895.421.023,92	2,06%

FONTE: dados da pesquisa

Na Tabela 1, observa-se a carteira total de empréstimos da cooperativa e o percentual de inadimplência nos últimos três anos. Nota-se que a carteira de empréstimos apresentou uma boa evolução ao passar dos anos, porém a inadimplência tem aumentado muito acima disso.

Tabela 2 – Carteira de Empréstimos Paraná

Ano	Inadimplência	Carteira de Empréstimos	Inadimplência
2020	R\$ 2.872.243,67	R\$ 424.441.603,44	0,68%
2021	R\$ 3.745.685,72	R\$ 553.621.157,61	0,68%
2022	R\$ 10.060.193,10	R\$ 671.737.683,46	1,50%

FONTE: dados da pesquisa

Da mesma forma, na Tabela 2 apresenta-se o comparativo segmentado apenas no Estado do Paraná, onde a média da inadimplência está abaixo do total da cooperativa. A carteira de empréstimos manteve bom crescimento; já a inadimplência se manteve no mesmo patamar do ano 2020 para 2021 e teve aumento no ano de 2022.

Tabela 3 – Carteira de Empréstimos Rio Grande do Sul

Ano	Inadimplência	Carteira de Empréstimos	Inadimplência
2020	R\$ 1.218.002,10	R\$ 123.015.337,52	0,99%
2021	R\$ 4.696.322,84	R\$ 136.013.519,78	3,45%
2022	R\$ 5.457.220,15	R\$ 158.803.109,22	3,44%

FONTE: dados da pesquisa

Na Tabela 3 observa-se o cenário no estado do Rio Grande do Sul, onde a inadimplência teve um aumento considerável nos anos de 2021 e 2022. A carteira de empréstimos do Estado do Rio Grande teve um aumento tímido em relação à média da cooperativa.

Tabela 4 – Carteira de Empréstimos São Paulo

Ano	Inadimplência	Carteira de Empréstimos	Inadimplência
2020	R\$ 120.486,99	R\$ 34.707.981,57	0,35%
2021	R\$ 2.174.995,83	R\$ 52.997.071,32	4,10%
2022	R\$ 2.391.333,05	R\$ 64.053.149,62	3,73%

FONTE: dados da pesquisa

Na sequência, a Tabela 4 demonstra os números do Estado de São Paulo, onde o percentual de inadimplência em 2020 era considerado ótimo para os padrões do mercado financeiro, porém em 2021 e 2022 os valores da inadimplência tiveram um aumento significativamente, no entanto a carteira de empréstimo dobrou de tamanho no Estado de São Paulo.

Tabela 5 – Carteira de Empréstimos Agência Digital

Ano	Inadimplência	Carteira de Empréstimos	Inadimplência
2020	R\$ 163.476,28	R\$ 519.343,94	31,48%
2021	R\$ 121.647,87	R\$ 875.840,80	13,89%
2022	R\$ 399.731,60	R\$ 827.081,62	48,33%

FONTE: dados da pesquisa

Por último, a Tabela 5 apresenta dados da Agência Digital, que tem a menor carteira de empréstimos e o maior percentual de inadimplência, atingindo o significativo percentual de 48,33. Esse percentual de inadimplência é elevado, e um dos agravantes que pode estar causando esse aumento pode estar relacionado ao fato de o sistema liberar automaticamente limite e cartão de crédito para os cooperados, após associar-se, sem passar por uma análise de crédito criteriosa. Outro ponto que pode contribuir no processo de recuperação de crédito é que, caso alguma agência tenha contato com o cooperado ou o próprio tenha vontade de ser atendido por um gerente físico, ele é transferido.

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

E como fazer disso uma realidade na cooperativa? Para a implantação dessas soluções, verificou-se a necessidade de investimentos na área de recuperação de crédito, o que envolve também as agências e seus colaboradores.

Inicialmente, deve haver a padronização na comunicação e na definição de alçadas de negociação para cada estágio de inadimplência, ou seja, ou seja, deve-se relacionar a quantidade de dias em atraso aos valores negociados, conforme descrito no quadro abaixo:

Tabela 6 – Proposta de Alçadas para Negociações Inadimplentes

Dias de Inadimplência	Percentual de desconto (%) *	Alçada competente
Até 30 dias	0%	Negociação na agência
De 30 a 90 dias	0%	Departamento Especializado
De 91 a 180 dias	15%	Gerente de agência ou Departamento Especializado
De 180 a 365 dias	25%	Gerente da agência ou Departamento Especializado
De 366 a 1.095 dias	40%	Gerente regional
De 1.096 dias acima	70%	Gerente regional e Supervisor de recuperação de crédito

*Descontos exceto para cartão de crédito, títulos descontados e operações ajuizadas**

FONTE: dados da pesquisa

Muitos colaboradores têm dificuldade para interpretar os relatórios, então, desenvolver pessoas específicas nas agências passaria a ser uma atividade em conjunto com o setor de recuperação de crédito, auxiliando as agências para direcionar seus esforços de forma a acompanhar e entender os impactos e os benefícios que essa atividade traz para a sua agência, colaborando diretamente com o objetivo esperado.

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

Posteriormente, deve ser investido no treinamento de colaboradores das agências, para que haja, como já mencionado, um alinhamento das atividades e que se registrem essas informações em um sistema que permita o acesso à informação das soluções encontradas nas negociações.

Além disso, é fundamental contratar uma pessoa para o setor de recuperação de crédito direcionada somente para gestão de riscos e controle de indicadores para informar as agências prontamente antes que o problema se torne maior, impactando negativamente nos resultados. A contratação de novos colaboradores deve ser vista como custo-benefício, pois serão contratados para efetuar as cobranças e haverá uma melhoria no gerenciamento das carteiras inadimplentes.

Na pesquisa, foi constatado que a cooperativa não possui uma ferramenta para controle do montante de empréstimos inadimplentes que o departamento consegue recuperar. Não há nem mesmo um simples relatório com essa informação. Isso seria um dado fundamental para o controle da eficácia do departamento de recuperação de crédito.

Com a implantação das soluções mencionadas, espera-se diminuir os índices de inadimplência, para que haja o cumprimento da meta de até 2%, conforme estabelecido pelo Conselho de Administração. Toda essa dedicação ao tema irá trazer muitos benefícios para a cooperativa, os quais podem ser chamados de receitas, sendo de forma indireta, como a manutenção de um associado satisfeito com a cooperativa, quando se tem a possibilidade de negociação e alternativas financeiras que lhe proporcionem a continuidade de suas atividades, ou de forma direta, reduzindo os índices de provisões e prejuízos a partir da negociação mais assertiva e imediata após o vencimento da parcela.

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

A cooperativa, em consonância com seu propósito, necessita conter os níveis de inadimplência para poder aumentar o volume de crédito, garantir recursos para que todos possam crescer, atendendo seus cooperados com o portfólio de produtos e serviços, para continuar promovendo responsabilidade social e justiça financeira.

4.3 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

4.3.1 Investimentos e custos

Inicialmente, percebe-se a necessidade de levantamento de informações internas para a realização de mapeamento das carteiras inadimplentes, que envolveria em torno de 30 horas trabalhadas de duas pessoas na cooperativa, como supervisor de recuperação de crédito e pessoa especializada em programação e sistemas.

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

Além disso, é fundamental a criação de um projeto envolvendo os profissionais do setor de recuperação de crédito do centro administrativo da cooperativa, para visitarem as agências capacitando e nivelando os conhecimentos dos profissionais que atuam diretamente com o atendimento desses clientes/cooperados.

Também inclui-se ao cronograma de treinamentos da cooperativa curso oferecido pelo SESCOOP, que subsidia 75% do curso, direcionado para esse tema, a fim de melhorar as técnicas de negociação dos envolvidos no processo. Outra medida é buscar curso diretamente no mercado, que teria um valor de investimento maior, sobre técnicas de negociação na área de recuperação de crédito, o que representaria um investimento aproximado de 595% a mais que o oferecido em parceria ao SESCOOP.

Outro investimento alternativo para melhorar a gestão das carteiras inadimplentes é a contratação de uma pessoa especializada em cada regional para ser responsável pela

recuperação de crédito e pela gestão de riscos, a fim de controlar provisões, limites de crédito e acompanhar os indicadores de inadimplência.

Os gastos antes da implantação com investimentos chegaria a um valor aproximado de R\$ 12.677,80. No entanto, ao longo do período, haveria os gastos para manter o funcionamento, tendo os custos com salários mensais e deslocamento das pessoas envolvidas em capacitar os colaboradores das agências, bem como as novas contratações de especialistas, com o valor aproximado de R\$ 239.230,00.

Tabela 7 – Viabilidade Econômico-Financeira

INVESTIMENTOS	Valores (R\$)
30 horas trabalhadas de um analista, dedicado ao mapeamento de carteira inadimplente	R\$ 677,80
Consultoria (serviço de cobrança e recuperação de crédito)	R\$ 12.000,00
Total Estimado	R\$ 12.677,80
CUSTOS	Valores (R\$)
Custo com Treinamentos internos (deslocamento, hospedagem, alimentação, etc.)	R\$ 5.000,00
Contratação de Treinamentos externos	R\$ 13.850,00
Contratação de três pessoas especializadas, sendo uma para atender cada regional (PR, RS, SP) nas demanda de recuperação de crédito	R\$ 220.380,00
Total Estimado	R\$ 239.230,00

FONTE: autora

4.3.2 Receitas

Contudo, a partir dos investimentos sugeridos, tem-se o objetivo de atingir retorno ou receitas de diversas formas, como a agilidade das negociações que podem tornar as perdas e os prejuízos menores para a cooperativa. Com um sistema estruturado e pessoas especializadas, o tempo se torna muito menor e a efetividade das negociações seria mais eficiente, utilizando assim uma regra de mercado segundo a qual quem cobra primeiro recebe primeiro. Com isso, também poderia se obter uma redução nos pagamentos de comissão a terceiros, pois muitos acordos seriam feitos antes do direcionamento para as empresas tercerizadas contratadas na cooperativa.

Com mais pessoas, segmentação das carteriras e as melhorias sugeridas pela consultoria, o gerenciamento de carteira de inadimplência traria resultados mais satisfatórios à cooperativa e, conseqüentemente, haveria aumento das sobras para distribuição aos cooperados.

Deve-se considerar também que todo crédito recuperado entra como receita direta na cooperativa, ou seja, o que já está inadimplente foi contabilizado como prejuízo em determinado período, mas a recuperação traz novamente essas receitas ao caixa da cooperativa.

Com os treinamentos, o resultado esperado é o melhoramento de capital intelectual das pessoas e, conseqüentemente, um maior controle de situações adversas relacionadas à inadimplência. Assim, é fundamental aumentar a qualidade das informações cadastrais alimentadas no sistema por essas pessoas capacitadas, que terão maiores habilidades e entenderão a importância dos processos e procedimentos preventivos. Com isso também haveria o aprendizado para terem mais argumentos no momento da cobrança, rompendo barreiras para não ter medo de cobrar e com um controle emocional maior, resultando na qualidade de entrega dessas negociações.

Por fim, as receitas deste projeto não são mensuráveis em valores sem a implantação para a avaliação de seus resultados, mas, verificando-se a quantidade de benefícios, entende-se que seria uma ação proveitosa e de maior rentabilidade para a cooperativa no futuro. Mesmo que se mantenham algumas empresas tercerizadas de cobrança, o maior envolvimento das áreas internas da cooperativa certamente resultaria em um melhor controle da inadimplência, sustentando assim seus índices dentro da meta de até 2% estipulados pelo conselho da cooperativa.

4.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Analisando-se de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer o resultado esperado. Entre os riscos apresentados, podem ser listados:

- a padronização no sistema de cobrança poderá engessar o processo. Para mitigar esse problema, será intensificada a comunicação das novas regras, pois o mercado, em geral, já pratica essa forma, seguindo padrões rigorosos de cobrança;
- um descomprometimento dos colaboradores das agências na cobrança poderá ser gerado se a responsabilidade de cobrar for centralizada em um setor específico. Para evitar isso, testes com algumas agências para analisar como seria o comportamento dos colaboradores devem ser realizados, além de se intensificar os treinamentos e também mapear os indicadores;
- os cooperados deixarem de tomar crédito, pelo motivo de as operações serem atreladas com garantias. Antes de se mudar as normas, deve-se fazer uma pesquisa com algumas cooperativas do sistema que já atuam dessa forma, para saber os resultados que elas estão obtendo;

- redução dos riscos de inadimplência se houver aumento das alçadas gerenciais. Para mitigar esse problema, é necessário acompanhar os gerentes nos primeiros créditos concedidos e implementar as regras das alçadas atrelando a sanções, se usadas indevidamente;
- alto custo do sistema para padronizar. Deve-se analisar uma solução viável ou desenvolvimento interno.

5 CONCLUSÃO

Um bom processo de recuperação de crédito é de extrema importância para uma cooperativa de crédito, pois desempenha um papel fundamental na saúde financeira da instituição. As cooperativas de crédito são organizações que oferecem serviços financeiros aos seus membros, e sua principal fonte de receita é a concessão de empréstimos e crédito. Portanto, a recuperação eficiente de crédito é essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento contínuo da cooperativa.

O primeiro passo – e, com certeza, o mais importante - é implantar uma boa análise de concessão de crédito, já que mitigar a inadimplência em uma cooperativa de crédito é fundamental para preservar a saúde financeira da instituição e garantir a sustentabilidade de suas operações. Uma das principais estratégias para reduzir a inadimplência é estabelecer uma abordagem abrangente que comece com uma boa concessão do empréstimo e envolva várias etapas ao longo do ciclo de vida do crédito.

Em termos de ações proativas, o gerenciamento do processo de cobrança deve ocorrer a partir da liberação dos valores ao cooperado até seu efetivo retorno à cooperativa. É fundamental utilizar os instrumentos de gestão de carteira de crédito inadimplidos para acompanhar as obrigações dos cooperados, possibilitando o diagnóstico, além de trabalhar com as soluções mais adequadas para cada caso.

As conclusões basearam-se nos dados obtidos por meio da pesquisa por questionário e da literatura utilizada. Uma das soluções propostas para a instituição é realizar a cobrança preventiva, tentando, por meio do seu “relacionamento”, evitar que o cliente fique inadimplente. Isso pode ser feito enviando-se um aviso sobre o compromisso, lembrando o cooperado da sua obrigação, pois normalmente o processo de recuperação de crédito tem início apenas quando se materializa a inadimplência.

Com uma meta de inadimplência de 2% estabelecida pelo conselho de administração da cooperativa, nota-se que nos anos de 2020 e 2021 os valores estavam dentro do estabelecido, ficando em 0,75% e 1,44% respectivamente. No ano de 2022, ultrapassou levemente a meta, chegando a 2,06%, totalizando R\$ 18.406.234,20. Quando são separados os levantamentos por estado, observa-se que as agências do Paraná estão cumprindo a meta de inadimplência com um valor máximo no ano de 2022 de 1,50%, contudo os números de 2022 dos estados de São Paulo (3,73%) e Rio Grande do Sul (3,44%) ultrapassam o percentual máximo estabelecido em meta. A agência virtual teve o maior índice, chegando a 48,33% em 2022, possivelmente pela sua característica.

Em relação ao objetivo da pesquisa, o sistema de cobrança se mostrou eficiente, entretanto os usuários internos apontaram que precisariam ser melhorados alguns pontos, para a modernização na forma de cobrar associados inadimplentes e acompanhamento das tendências e da evolução do mercado.

Além disso, a definição de régua de cobrança é muito importante, pois, por meio dela, são estabelecidos critérios e prazos sobre o processo de cobrança. Assim, a proposta de todos os colaboradores envolvidos seguirem rigorosamente essa régua é fundamental para reduzir os problemas com inadimplência e, conseqüentemente, a evasão de receitas. Ao se adotar essas estratégias, a cooperativa estará mais bem preparada, protegendo seus ativos financeiros e mantendo uma relação saudável com seus cooperados.

Dessa forma, a recuperação de crédito também atua para retenção de clientes que estejam em dificuldades momentâneas, mas que poderão se relacionar com a instituição novamente. O propósito da cooperativa, de um lado, não pode ser esquecido, ou apenas lembrado nas horas boas, pois em algum momento da vida, é provável que as pessoas passarão por algum tipo de dificuldade financeira. E, no final das contas, todos os cooperados são os donos da cooperativa, por isso é necessário compreender cada caso e propor formas de ajuda, para a garantia dos resultados financeiros e sociais.

É preciso considerar que, em cenários incertos, como períodos de instabilidade econômica, um departamento de recuperação de crédito eficiente se torna ainda mais crucial. Isso porque a incerteza pode levar a um aumento na inadimplência, tornando essencial que a cooperativa esteja preparada para lidar com tais desafios. A capacidade de antecipar problemas, agir rapidamente e adotar uma abordagem sensível e personalizada permite à cooperativa de crédito abrandar os problemas de inadimplência, minimizando os impactos adversos em suas operações.

A preocupação da cooperativa de manter seu índice de inadimplência abaixo de 2% não foi possível de ser comparada aos maiores *players* do mercado, mas ao se analisar a carteira total de empréstimo, torna-se um valor aceitável. Nesse contexto, para garantir tais índices, é fundamental a implementação de planejamento estratégico em cobrança, composto por profissionais qualificados.

Ao se adotar as estratégias sugeridas e dando continuidade ao ótimo trabalho já feito, a cooperativa estará mais bem preparada para manter os níveis de inadimplência dentro do patamar esperado, protegendo seus ativos financeiros e mantendo uma relação saudável com seus cooperados. Tudo isso vem ao encontro dos princípios cooperativistas e, principalmente,

dos pilares do planejamento estratégico, visando à perenidade da cooperativa e nunca se esquecendo do seu propósito.

REFERÊNCIAS

- ALIANÇA INTERNACIONAL COOPERATIVA [ACI]. **International Co-operative Alliance**. Disponível em: <http://ica.coop/en/international-co-operative-alliance>. Acesso em: 05 nov. 2022.
- ANDRADE, S. F. C.; RIUL, P. H.; DE OLIVEIRA, M. S.; CAVALCANTI, M. F. A inadimplência nas instituições particulares de ensino na cidade de Franca. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 11, n. 1, p. 45-58, 2008.
- ANUÁRIO COOP. **Dados do cooperativismo financeiro**. 2022. Disponível em: https://anuario.coop.br/brasil/indicadores_financeiros. Acesso em 18 out. 2022.
- BI.COOP. **Dados do Cooperativismo**. 2022. Disponível em <https://www.bicoop.com.br/portal/relatorio>. Acesso em: 08 nov. 2022.
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Do Inadimplemento das Obrigações**. Acesso em: 05 nov. 2022.
- BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas**. Acesso em: 05 nov. 2022.
- CARNEIRO, F. F. L.; VIVIAN, G. F. A.; KRAUSE, K. O novo acordo da Basileia: um estudo de caso para o contexto brasileiro. **Banco Central do Brasil**, 2004. Disponível em: https://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/O%20Novo%20Acordo%20de%20Basil%3%A9ia_um%20estudo%20de%20caso%20para%20o%20contexto%20brasileiro.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.
- FEINBERG, R.; RAHMAN, A. A causality test of the relationship between bank and credit union lending rates in local markets. **Economics Letters**, v. 71, p. 271–275, 2001.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA [IPEA]. **O que é? - Acordo da Basileia**. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2096:catid=28&Itemid=23. Acesso em: 27 nov. 2022.
- GORTON, G.; PENNACCHI, G. Financial intermediaries and liquidity creation. **The Journal of Finance**, v. 45, n. 1, p. 49-71, 1990.
- LIRA, R. de. **Setor de crédito no Brasil está em alerta máximo, com endividamento e inadimplência elevados**. 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/setor-de-credito-no-brasil-esta-em-alerta-maximo-com-endividamento-e-inadimplencia-elevados/>. Acesso em: 14 mar. 2023.
- MATOS, C. A.; TREZ, G. A influência da ordem das questões nos resultados de pesquisas surveys. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 1, p. 151-172, 2006.
- MEINEN, Ê.; PORT, M. **O Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**. Confedbras, Brasília, 2014.

PEIC. **Endividamento e inadimplência no Brasil**, 2022. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2023/01/cnc-endividamento.pdf>. Acesso em: 10 de maio de 2023.

PINHEIRO, M. **Cooperativas de crédito: História da evolução normativa no Brasil**. Brasília: Banco Central do Brasil, 5ª edição, 2007.

PINHEIRO, M. **Cooperativas de crédito: História da evolução normativa no Brasil**. Brasília: Banco Central do Brasil, 6ª edição, 2008.

PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. Inadimplência no serviço de TV por assinatura: um estudo sobre as suas causas em uma empresa do setor da cidade de Santa Maria-RS. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 16, n. 2, p. 41-51, 2012.

PIROLO, J. **Uma proposta para criação de uma estrutura para cobrança de dívidas em instituições bancárias e comerciais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Setor de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

POTRICH, A. C. G.; LINHARES, T. da S.; GUSE, J. C.; DE FREITAS, L. A. R.; ROSSATO, M. V. Política de Cobrança de Contas a Receber: Um Estudo de Caso no Comércio Varejista de Materiais de Construção. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 3, p. 392–401, 2012.

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

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013

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

SERASA EXPERIAN. **Inadimplência do Consumidor**. 2012. Disponível em: <http://www.jb.com.br/economia/noticias/2012/05/16/inadimplencia-do-consumidor-tem-a-maior-alta-para-abril-em-dez-anos/>. Acesso em: 14 set. 2022.

SICOOB. **Sobre o Sicoob Meridional**. 2022. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobmeridional/sicoob-meridional>. Acesso em: 10 set. 2022.

SILVA, J. P. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas, 1998.

WESTLEY, G. D.; SHAFFER, S. Credit union policies and performance in Latin America. **Journal of Banking & Finance**, v. 23, n. 9, p. 1303-1329, 1999.

WIKIPEDIA. **Crédito**. 2022. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>. Acesso em: 19 nov.2022.

