

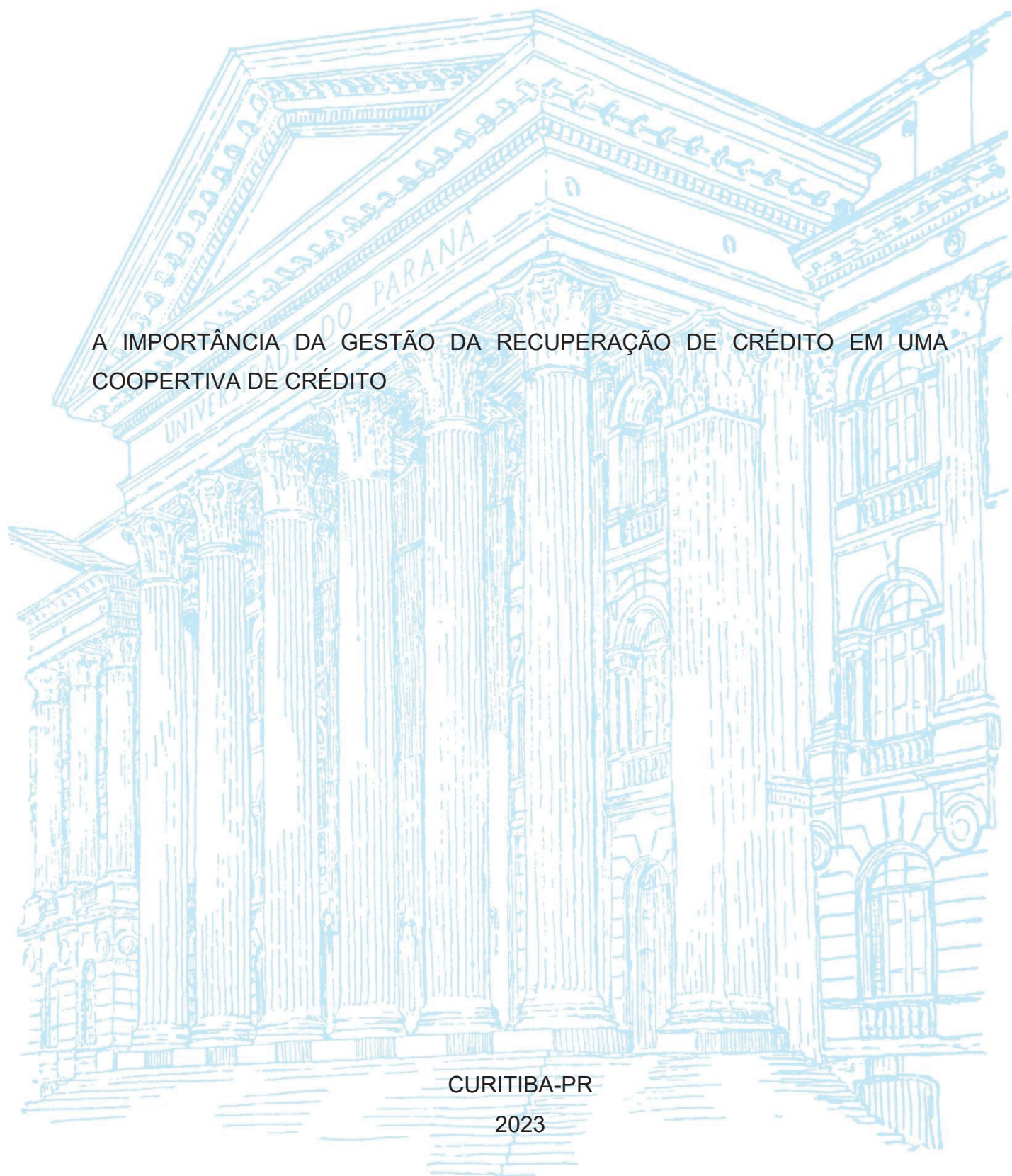
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAMILA APARECIDA SIMOES TREVISAN

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

CURITIBA-PR

2023



CAMILA APARECIDA SIMOES TREVISAN

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 Especialização em Banking para
Cooperativas de Crédito, Universidade
Federal do Paraná.

Orientadores: Prof. Me. Weber
Henrique Radael

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

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

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

ABSTRACT

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

Keywords: Cooperatives. Credit Recovery. Default.

SUMÁRIO

1. Introdução	06
2. Referencial Teórico	07
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	21
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	26
5. Conclusão	34
6. Referências Bibliográficas	38

1 Introdução

O Brasil tem visto importantes mudanças regulatórias relacionadas às cooperativas de crédito nos últimos anos. Notadamente, a versão de 25 de junho de 2003 da Resolução CMN 3.106, permitiu a criação de cooperativas de crédito de livre admissão e transformou as cooperativas de crédito existentes neste novo modelo. Dessa forma, qualquer pessoa física ou jurídica residente na área de atuação definida pelo seu estatuto pode aderir à cooperativa de crédito (LIMA & AMARAL, 2011; SOUZA, 2018).

Uma vez dono do próprio negócio, cada associado é responsável pelo desenvolvimento e direcionamento da cooperativa de crédito. Com isso, há um foco cada vez maior na manutenção de um resultado equilibrado, alcançado por meio de uma série de ações que visam manter a qualidade da carteira de crédito, garantindo a redução de risco e o controle da inadimplência mesmo diante de condições econômicas desafiadoras (REIS, 2013)

As cooperativas de crédito são uma das instituições financeiras menos estudadas. Isso causa uma enorme falta de compreensão sobre essas cooperativas de crédito brasileiras tanto pelo público em geral como por muitos estudiosos em finanças (LIMA & AMARAL, 2011). O trabalho irá apresentar a inadimplência nas cooperativas de crédito. Inicialmente, procurou-se contextualizar a questão de pesquisa a partir de um breve referencial teórico do sistema financeiro e das cooperativas de crédito buscando compreender seu funcionamento.

Os estudos de caso oferecem a possibilidade de ampliar horizontes e compreender os indivíduos em sua totalidade e contexto. Essa estratégia permite analisar a complexa dinâmica dos processos, que constituem sua contribuição específica para a construção do conhecimento científico (PEREIRA, 2009).

2 REFERENCIAL TEORICO

A primeira cooperativa do mundo foi a *ProbPioneers Society*, fundada em 21 de dezembro de 1844 em Rochdale, Inglaterra. A primeira cooperativa de crédito foi estabelecida em Delitzsch, Alemanha, em 1856. As primeiras cooperativas de crédito rural também surgiram na Alemanha por iniciativa de Friedrich Wilhelm Leifessen, que fundou o chamado "*LeifessenCredit Bank*". Ainda hoje, esse tipo de cooperativa é muito popular na Alemanha e influenciou muito a composição, modelo e funcionamento das cooperativas de crédito rurais brasileiras (FERGUSON & MCKILLOP, 1997).

As cooperativas de crédito são pouco estudadas, e há trabalhos com foco no desenvolvimento das cooperativas de crédito e no desempenho dessas instituições financeiras. Por exemplo, Ferguson e McKillop (1997) criaram uma tipologia para classificar os diferentes estágios de desenvolvimento das cooperativas de crédito em diferentes países. De acordo com essa norma, os estágios de desenvolvimento podem ser divididos em: i) indústria nascente; ii) indústria em transição; e iii) indústria madura (FERGUSON & MCKILLOP, 1997).

O Brasil tem visto importantes mudanças regulatórias relacionadas às cooperativas de crédito nos últimos anos. Destaca-se a versão da Resolução CMN 3.106/03, que permite a criação de cooperativas de livre entrada e a transformação das cooperativas de crédito existentes neste novo modelo. Assim conhecer sobre as cooperativas de crédito e como estas possui ferramentas ou buscam novas formar de sanar as inadimplências (FRANCISCO *et al.*, 2014).

A expansão concessão de crédito exige que as instituições financeiras adotem ferramentas de gestão de risco cada vez mais sofisticadas. Portanto, um dos principais riscos envolvidos no negócio de crédito é a inadimplência, pois rompe a liquidez do banco e leva à redução do patrimônio líquido. No entanto, gerenciar o risco de inadimplência significa analisar os perfis dos solicitantes de empréstimos para avaliar suas posições de dívida e liquidez (MAGRO *et al.*, 2015). Os modelos estatísticos são uma das opções mais utilizadas para analisar a inadimplência dos solicitantes de crédito. Além disso, esses modelos simplificam a avaliação de propostas de liberação de crédito e têm sido utilizados como ferramentas de apoio à decisão para minimizar perdas financeiras por inadimplência (FURLAN, 2013).

Assim como os bancos comerciais, a função básica das cooperativas de crédito é a de intermediação financeira, na qual a concessão de crédito é sua principal fonte de renda. No entanto, em casos cooperativos específicos, o prejuízo causado pela inadimplência não se reflete apenas na sua rentabilidade, mas também na rentabilidade de todos os cooperados. Dessa forma, estratégias que visem reduzir o risco de não retorno dos recursos liberados são fundamentais para a sustentabilidade dessas instituições (JUVER, 2021).

É sabido que a concessão de crédito por meio da promoção da geração de emprego, renda e consumo é a base do crescimento econômico de um país. Dessa forma, a tecnologia projetada para tomar decisões mais seguras de forma colaborativa sobre a concessão ou não de crédito é fundamental para a sobrevivência das instituições bancárias. A concessão de crédito sem padrões rígidos pode resultar em perdas maiores que os lucros de várias operações bem-sucedidas (FRANCISCO *et al.*, 2014).

O *Business Process Management* (BPM - Gestão de Processos de Negócios) apoia as organizações a melhorar continuamente seus processos. Para o desenvolvimento consistente de um programa de BPM, é importante utilizar um modelo de maturidade que oriente as ações da organização. Um bom modelo de maturidade deve fornecer ferramentas para avaliar os pontos fortes e fracos da organização e promover melhorias. Uma das maiores dificuldades é que a maioria dos modelos disponíveis não fornece exemplos práticos de como instanciá-los (OLIVEIRA, 2016; SANTANA & ALVES, 2016).

Diamond e Dybvig (2000) demonstram três pontos principais sobre o funcionamento do sistema financeiro: i) os depósitos de instituições financeiras promovem a concorrência no mercado e reduzem os riscos existentes; ii) por outro lado, estes mesmos depósitos também podem levar a uma "corrida aos bancos", caso em que todos os depositantes, incluindo aqueles que não estão preocupados se as pessoas cujos bancos faliram e preferem retirar seus depósitos, e como consequência, o banco vai à falência; e iii) essa "corrida aos bancos" pode levar a sérios problemas econômicos, pois a falência do banco leva à inadimplência do contrato de empréstimo e à rescisão do investimento produtivo (DIAMOND & DYBVING, 2000).

Esse achado está de acordo com os resultados obtidos por Ward e McKillop (2005), que identificaram uma relação positiva estatisticamente significativa entre a

presença de títulos vinculados e o sucesso das cooperativas, o que os autores atribuem aos menores custos operacionais, devido ao melhor entendimento de seus associados. Em particular, a constatação de que existe uma correlação negativa estatisticamente significativa entre a inadimplência e a transição das cooperativas de crédito para um modelo de livre acesso deve ser objeto de preocupação para essas instituições financeiras, uma vez que Westley e Shaffer (1999) apontam que a inadimplência tem sido uma fonte constante e um motivo importante de perdas e falências de cooperativas de crédito (LIMA & AMARAL, 2011).

Em estudo Magroet *al.* (2015), assumiu-se que o Brasil tem adotado um modelo de expansão econômica baseado na ampliação da oferta de crédito. Essa postura, embora importante para o crescimento econômico nacional, torna as instituições financeiras mais vulneráveis ao risco de inadimplência, ressaltando a importância de adotar uma abordagem de análise de risco de crédito, mas outras causas como idade, sexo, estado civil, renda, entre outros são os fatores que mais determinam a ocorrência de inadimplência ou adimplência de clientes em cooperativas crédito(MAGRO *et al.*, 2015).

Portanto, a aplicação de um estudo mais abrangente, utilizando mais variáveis, clientes e instituições, pode ajudar a ampliar os achados e colaborar com estudos relacionados à gestão do risco de inadimplência.

2.1 Objetivos Gerais do trabalho:

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

2.2Justificativa

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

Souza (2011) destaca a importância da recuperação de crédito para as cooperativas de crédito. Segundo ele, “a recuperação de crédito é fundamental para

o sucesso das cooperativas de crédito, pois permite que elas controlem seus riscos e mantenham a qualidade dos seus ativos”. O autor ainda ressalta que “a recuperação de crédito para cooperativas de crédito também é importante para a saúde financeira das cooperativas, pois permite que elas gerenciem melhor seus riscos e garantam a estabilidade das instituições”.

Por fim, o autor João Pedro (2012) também destaca a importância da recuperação de crédito para as cooperativas de crédito. Segundo ele, “a recuperação de crédito é 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 Aliança.

2.3 Introdução ao Sistema Financeiro Nacional

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

“o Sistema Nacional Financeiro é composto por bancos comerciais, bancos de desenvolvimento, bancos de investimento, bancos estrangeiros, bancos múltiplos, caixas econômicas, cooperativas de crédito, empresas de arrendamento mercantil, empresas de factoring, empresas de financiamento e investimento, empresas de intermediação financeira, empresas de seguros e de

capitalização, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades corretoras e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários”.

Além disso, o Banco Central do Brasil (2018) destaca que “as cooperativas de crédito são instituições financeiras que atuam no Sistema Nacional Financeiro, oferecendo crédito e serviços financeiros aos seus associados. Elas são regulamentadas pela Lei nº 5.764/71 e supervisionadas pelo Banco Central do Brasil”.

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

2.4 Conceituando a análise de crédito

A análise de crédito é uma área com muita história, sendo um elemento crucial para o desenvolvimento de muitos mercados e economias. 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 tópico, discutiremos a história da análise de crédito, bem como sua conceituação.

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

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 "CreditAnalysis: Theory, PracticeandApplication", 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, "CreditAnalysis: A New System ofCredit 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.

2.5Objetivos da análise para concessão de crédito

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

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

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

A análise para concessão de crédito também ajuda a mitigar o risco de inadimplência. Uma vez que a instituição financeira tem acesso a informações financeiras detalhadas do 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 concessão de crédito permite às instituições financeiras estabelecer limites de crédito personalizados para cada cliente e acompanhar os padrões de uso de crédito. Isso ajuda as instituições financeiras a detectar tendências, avaliar a capacidade do cliente de honrar suas obrigações financeiras, gerenciar melhor os níveis de risco de crédito e aprimorar o processo de tomada de decisão.

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

identificar e classificar os riscos associados ao cliente. Além disso, a análise para concessão 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.

2.6 Os 6 C's do Crédito

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

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

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

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

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

O quarto "C" é o colateral, que se refere aos bens ou garantias que o tomador de crédito oferece para assegurar o pagamento do empréstimo. Isso pode

incluir propriedades, veículos, estoques ou outros bens que possam ser vendidos para quitar a dívida em caso de inadimplência.

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

Por último, o sexto "C" a ser considerado na avaliação de crédito refere-se ao conglomerado do tomador de empréstimo. Esse fator considera o ambiente no qual o tomador está inserido, sendo avaliadas principalmente as partes relacionadas ao tomador, como os acionistas da empresa e/ou outras empresas do grupo econômico.

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

2.7 Técnicas de análise de crédito

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

Segundo Assaf Neto (2012), a avaliação subjetiva do risco de crédito é um processo de julgamento, no qual o avaliador utiliza informações qualitativas e subjetivas para tomar uma decisão. Nesse caso, a experiência do avaliador e as características da empresa solicitante do crédito são levadas em consideração. 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 um processo crítico e deve ser conduzida com cuidado e atenção para minimizar o risco de inadimplência e perdas financeiras. A escolha da técnica de análise mais adequada depende das necessidades da empresa e do nível de risco envolvido na concessão do crédito. Com isso, é possível garantir uma gestão financeira eficiente e um ambiente de negócios mais seguro e estável.

2.8 Técnica subjetiva

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

"A análise subjetiva do risco de crédito é feita com base nas informações qualitativas e subjetivas, como a experiência do avaliador e as características da empresa solicitante do crédito" (BESSA, 2011, p. 73).

2.9 Técnica Objetiva

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

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

2.10Crédito

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

O conceito de crédito é complexo, e seu significado varia de acordo com o contexto. Como disse o economista John Maynard Keynes, "o crédito é o princípio da moderna economia". Ele está enraizado na troca de bens e serviços entre indivíduos e entidades, seja para financiar projetos pessoais, como imóveis e carros, ou mesmo para investimentos empresariais. Na sua forma mais básica, o crédito pode ser entendido como a transferência de um valor monetário, geralmente com juros, na contrapartida de um compromisso de reembolso futuro. Dessa forma, as instituições financeiras disponibilizam recursos de crédito para aqueles que desejam realizar compras ou investimentos.

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

2.11 Inadimplência

A inadimplência é um assunto complexo, com diversas formas de abordagem. Segundo Nasser (2013), a inadimplência é um problema financeiro que ocorre quando o devedor deixa de pagar a dívida que lhe foi imputada. O autor destaca que a inadimplência pode ser resultado de fatores como a instabilidade

econômica, a falta de planejamento financeiro e a desorganização administrativa. O autor Paulo Nasser (2013) também destaca que, ao lidar com a inadimplência, as empresas precisam buscar alternativas para se proteger, como a realização de análises de crédito, a manutenção de controles financeiros e a adoção de políticas de cobrança efetivas.

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

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

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

2.12 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, p. 32), a recuperação de crédito é o processo de busca por soluções que permitam assegurar o pagamento do que foi emprestado aos devedores com a menor perda possível. É necessário que as instituições financeiras desenvolvam habilidades de negociação para chegar a resultados satisfatórios para ambos os lados.

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

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

Diante disso, é possível concluir que a recuperação de crédito para cooperativas de crédito é um processo 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 local.

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

Além das técnicas de negociação e cobrança amigável, a cobrança judicial também pode ser uma estratégia eficiente para a recuperação de crédito. Conforme mencionado por Ferreira (2013), a cobrança judicial é um processo legal que tem como objetivo recuperar o crédito por meio de uma ação judicial. Nesse processo, a empresa pode contar com o apoio de um advogado especializado em recuperação de crédito e utilizar medidas como penhora de bens e bloqueio de contas bancárias do cliente inadimplente.

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

Além disso, de acordo com Silva (2015), é importante que a empresa adote medidas de prevenção à inadimplência, como a análise de crédito criteriosa, o monitoramento da carteira de clientes e a adoção de políticas de cobrança

eficientes. Essas medidas podem ajudar a evitar problemas futuros e reduzir o índice de inadimplência.

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

2.13 Política de crédito

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

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

3 DIAGNOSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

3.1 Descrições gerais da organização

A Cooperativa de crédito Sicoob Aliança iniciou suas atividades em 18 de junho de 2004, sendo inaugurada a primeira agência da cooperativa na cidade de Apucarana (PR). A iniciativa foi da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana (ACIA), que encontrou no cooperativismo a alternativa para reduzir a dependência dos empresários locais em relação às instituições financeiras tradicionais. O projeto ganhou apoios importantes, como o Sindicato do Comércio Varejista (SIVANA), o Sindicato das Indústrias do Vestuário (SIVALE) e outras entidades da comunidade (Sicoob, 2023).

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

Em uma Assembleia Extraordinária realizada no final de 2018, foi aprovada a expansão da área de atuação da cooperativa. Com isso, em 2019 foram instaladas mais 14 agências. Iniciando a expansão da cooperativa para o Estado de São Paulo.

3.2 Diagnóstico da situação problema

A recuperação de crédito para cooperativas de crédito é um tema de grande relevância para o desenvolvimento econômico de uma região. No entanto, muitas cooperativas de crédito ainda enfrentam dificuldades para recuperar seus créditos, o que pode levar ao endividamento excessivo e à insolvência das instituições.

De acordo com Assis (2010), “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”. O autor ainda destaca que “muitas cooperativas de crédito ainda enfrentam dificuldades para recuperar seus créditos, o que pode levar ao endividamento excessivo e à insolvência das instituições”.

Oliveira (2010 – p 24), também destaca a importância da recuperação de crédito para as cooperativas de crédito. Segundo ele, “a recuperação de crédito 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”. O autor ainda ressalta que “muitas cooperativas de crédito ainda enfrentam dificuldades para recuperar seus créditos, o que pode levar ao endividamento excessivo e à insolvência das instituições”.

Por isso, o presente trabalho tem como objetivo principal analisar o processo de recuperação dos créditos inadimplentes e em prejuízo na Cooperativa Sicoob Aliança, bem como os benefícios que ela pode trazer para o desenvolvimento econômico de uma região.

3.4 Análise do resultado

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

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

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

A maioria dos funcionários (56,94%) acreditam que a cooperativa oferece suporte adequado aos cooperados que estão em dificuldades financeiras, indicando que existe uma preocupação em ajudá-los a superar suas dificuldades. No entanto,

43,06% dos respondentes discordam dessa afirmação, destacando a importância de a cooperativa buscar maneiras de aprimorar seu suporte nesses casos.

Diante da política da cooperativa em relação à recuperação de crédito, os resultados indicam que 55,56% dos colaboradores acreditam que a instituição tenta recuperar o crédito, mas priorizando a manutenção do relacionamento com o membro. Esse enfoque equilibrado é positivo, considerando o caráter cooperativo da instituição. No entanto, é necessário considerar outras opções para os 27,78% dos respondentes que sugeriram outras abordagens.

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

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

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

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

A taxa de inadimplência é a principal forma de mensurar o impacto da inadimplência nas operações da cooperativa, apontada por 61,11% dos 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 (33,33%) indicando que o processo é iniciado até 30 dias após o vencimento. Esse prazo é adequado e indica uma pronta ação para evitar o agravamento da inadimplência.

A presença de uma equipe dedicada exclusivamente à recuperação de crédito é relatada por 52,78% dos funcionários. Essa estrutura organizacional é positiva, pois permite um foco específico nessa atividade crucial. No entanto, a maioria dos respondentes (66,67%) menciona que os funcionários das agências são responsáveis pela recuperação de crédito, indicando uma distribuição de responsabilidades mais ampla. Nesse caso, é importante garantir que os funcionários estejam adequadamente treinados e capacitados para lidar com a inadimplência.

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

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

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

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

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

Oferecer mais opções de soluções financeiras alternativas: A sugestão de 22,22% dos 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 11,11% dos respondentes ressalta a importância de capacitar os gerentes de agência e de relacionamento no processo de recuperação de crédito. Essa capacitação pode incluir o desenvolvimento de habilidades de negociação, gestão de conflitos e empatia, a fim de lidar de forma efetiva com os cooperados inadimplentes.

Implementar ferramentas tecnológicas mais eficientes: Considerando o percentual de 33,33% dos 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.

4Proposta técnica para solução da situação problema

4.1 Proposta Técnica

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

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

2. Após a análise do ambiente interno, foi realizadouma 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 Aliança. 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 Aliança.

4.2 Plano de Implantação

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

1. Primeiramente, será aprimorado o departamento de recuperação de crédito já existente na Cooperativa de Crédito Sicoob Aliança, responsável por monitorar e controlar a inadimplência. Para isso, poderia ser contratadoprofissionais com experiência na área de gestão de recuperação de crédito 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. Além disso, poderiam ser criados mecanismos de incentivo e desincentivo para os cooperados inadimplentes.

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

3. Por fim, poderia ser desenvolvido um programa de educação financeira para os cooperados em situação de risco de inadimplência, a fim de aumentar o nível de consciência financeira destes cooperados. Seria necessário contratar ou formar profissionais especializados na área de educação financeira e desenvolver um programa (consultoria) para ajuda aos cooperados em dificuldade, e que através desta consultoria eles pudessem melhorar a situação financeira e consequentemente reduzir o risco da cooperativa.

4.3 Recursos

Para a implementação da proposta técnica de recuperação de crédito para a Cooperativa de Crédito Sicoob Aliança, 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, educação financeira e gerenciamento de projetos. 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 Aliança, 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 Aliança realize um planejamento detalhado dos recursos necessários, estabelecendo um cronograma de implementação e monitorando o progresso ao longo do processo. 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 Aliança 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 13º	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 complementarás 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 possui, 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.

4.4 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.

1. Primeiramente, esperamos que a Cooperativa de Crédito Sicoob Aliança 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.

2. Em segundo lugar, a Cooperativa de Crédito Sicoob Aliança espera 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.

3. Em terceiro lugar, acreditamos que a Cooperativa de Crédito Sicoob Aliança 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.

4. Por fim, a Cooperativa de Crédito Sicoob Aliança espera aumentar a consciência financeira dos seus associados, com a implementação de programas de educação financeira. Esses programas permitirão à Cooperativa de Crédito contribuir para o desenvolvimento econômico e social de sua região.

4.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

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

5 CONCLUSÃO

Ao concluir este estudo de pesquisa sobre o sistema de recuperação de crédito da nossa cooperativa de crédito, como parte do meu trabalho de conclusão de curso na pós-graduação em Banking para Cooperativas, gostaria de compartilhar algumas reflexões e insights valiosos obtidos ao analisar os resultados.

Primeiramente, ao examinar as respostas dos funcionários da cooperativa, observamos que uma parcela significativa dos entrevistados já precisou recuperar um crédito para a cooperativa. Essa constatação ressalta a importância da efetividade das práticas de recuperação de crédito adotadas pela instituição. Surpreendentemente, uma parcela considerável dos respondentes expressou opiniões negativas em relação à efetividade dessas práticas. Esse dado é um alerta para a necessidade de revisão e aprimoramento das estratégias e processos de recuperação de crédito em nossa cooperativa.

Além disso, a clareza das informações fornecidas aos cooperados sobre os procedimentos de recuperação de crédito também foi questionada por parte dos entrevistados. Isso indica a importância de melhorar a comunicação com os cooperados, fornecendo informações claras e acessíveis sobre os processos de recuperação, a fim de evitar mal-entendidos e minimizar a insatisfação dos cooperados nessa etapa crucial.

Outro ponto de atenção é o suporte oferecido aos cooperados que estão enfrentando dificuldades financeiras. É preocupante constatar que uma parte considerável dos respondentes não acredita que a cooperativa oferece um suporte adequado nessas situações. Nesse sentido, é fundamental que a cooperativa desenvolva e implemente programas e políticas de suporte abrangentes, com o objetivo de auxiliar os cooperados a superar suas dificuldades financeiras, fortalecendo, assim, a relação de confiança e fidelidade.

Ao avaliar a política da cooperativa em relação à recuperação de crédito, observamos que uma parcela significativa dos funcionários considera a política como moderadamente rigorosa. Isso indica a necessidade de encontrar um equilíbrio entre a rigidez necessária para garantir a sustentabilidade financeira da cooperativa e a flexibilidade para atender às necessidades e circunstâncias

individuais dos cooperados. A adaptação da política às características específicas de cada situação pode contribuir para um processo de recuperação de crédito mais efetivo e justo.

Um aspecto que merece destaque é a disponibilidade de treinamento para os gerentes de agência e/ou gerentes de relacionamento em relação à recuperação de crédito. Os resultados revelaram que uma parcela considerável dos respondentes indicou a falta de treinamento específico nessa área. Investir no desenvolvimento e capacitação dos gerentes é crucial para que possam lidar de forma eficiente e empática com os cooperados inadimplentes, aplicando estratégias e técnicas adequadas de negociação e resolução de conflitos.

Em relação à taxa média de sucesso na recuperação de crédito, os dados apontam para uma diversidade de respostas. Essa variação pode ser atribuída a diferentes fatores, como a natureza dos créditos, a situação econômica dos cooperados e a abordagem adotada pela cooperativa. Diante dessa diversidade, é importante que a cooperativa estabeleça métricas claras para avaliar e acompanhar a efetividade de suas estratégias de recuperação de crédito, visando melhorar constantemente seus resultados.

A análise das medidas adotadas pela cooperativa para lidar com cooperados inadimplentes revelou uma variedade de abordagens, desde negociações para parcelamento da dívida até ofertas de prorrogação do vencimento e refinanciamento. Essa diversidade de opções reflete a necessidade de adaptar as soluções às circunstâncias e perfil de cada cooperado inadimplente, a fim de encontrar a melhor alternativa para ambos os lados. A flexibilidade e a personalização das soluções são essenciais para promover uma recuperação de crédito efetiva e manter a relação de confiança com os cooperados.

A adoção de ferramentas tecnológicas para auxiliar na recuperação de crédito também foi explorada no questionário. Embora os resultados mostrem uma parcela significativa de funcionários afirmando que a cooperativa não utiliza essas ferramentas, é importante considerar a implementação de tecnologias adequadas, como sistemas de análise de dados e plataformas de gestão, para aprimorar e automatizar os processos de recuperação de crédito. Essas ferramentas podem otimizar o trabalho dos colaboradores, melhorar a eficiência e a precisão das análises e contribuir para resultados mais efetivos.

No que diz respeito aos canais de comunicação utilizados para contatar os cooperados inadimplentes, observamos uma predominância do contato por telefone e e-mail. No entanto, é necessário considerar a diversidade de preferências dos cooperados e explorar outras formas de comunicação, como mensagens de texto, aplicativos móveis ou até mesmo a realização de reuniões presenciais, quando apropriado. Oferecer opções diversificadas de comunicação pode aumentar a efetividade e a eficiência do processo de recuperação de crédito.

Quanto à mensuração do impacto da inadimplência nas operações da cooperativa, os resultados mostram que a taxa de inadimplência é a principal métrica utilizada. No entanto, é fundamental considerar também outras métricas, como a perda financeira e o número de cooperados inadimplentes, a fim de obter uma visão mais abrangente e precisa do impacto real da inadimplência nas operações e na saúde financeira da cooperativa.

No contexto da estrutura organizacional, identificamos que a existência de uma equipe dedicada exclusivamente à recuperação de crédito pode ser uma estratégia eficaz para garantir um foco dedicado e especializado nessa área. No entanto, é importante ressaltar que a colaboração entre essa equipe e os funcionários das agências é essencial para uma abordagem integrada e eficiente. A definição clara de papéis e responsabilidades, aliada à comunicação e colaboração efetivas, pode contribuir para um processo de recuperação de crédito mais eficiente e coordenado.

Ao refletir sobre as principais razões para a inadimplência na cooperativa, identificamos diversos fatores, como desemprego, problemas de saúde e má administração financeira. Essas causas multifacetadas ressaltam a importância de uma abordagem abrangente e holística na recuperação de crédito. Além de oferecer soluções financeiras, é necessário considerar programas de educação financeira, orientação e suporte para auxiliar os cooperados na melhoria de sua situação financeira e evitar recorrências.

Em suma, a análise dos resultados deste estudo evidenciou a necessidade de aprimorar o sistema de recuperação de crédito em nossa cooperativa de crédito. Para isso, é crucial revisar e aprimorar as práticas existentes, melhorar a comunicação com os cooperados, oferecer suporte adequado, adaptar a política de recuperação de crédito, investir em treinamento para os colaboradores, utilizar ferramentas tecnológicas apropriadas, diversificar os canais de comunicação,

mensurar o impacto da inadimplência, fortalecer a estrutura organizacional e adotar uma abordagem abrangente e holística.

A implementação dessas melhorias requer um compromisso coletivo, envolvendo todos os níveis hierárquicos e departamentos da cooperativa. É necessário criar um ambiente propício à inovação e à aprendizagem contínua, no qual a busca pela excelência e a satisfação dos cooperados sejam valores fundamentais.

Como funcionário desta cooperativa e futuro especialista em banking para cooperativas, reconheço a importância dessas melhorias para fortalecer a posição competitiva da cooperativa no mercado, garantir a satisfação e fidelidade dos cooperados e contribuir para o crescimento sustentável da instituição.

Por fim, espero que as conclusões e recomendações apresentadas neste trabalho sejam úteis e motivem ações concretas para aprimorar nosso sistema de recuperação de crédito, proporcionando benefícios tangíveis para a cooperativa, seus cooperados e a comunidade em geral.

6 Referências Bibliográficas

DIAMOND, Douglas W., DYBVIG, Philip H. Bank runs, deposit insurance, and liquidity. Federal Reserve Bank of Minneapolis, **Quarterly Review**, 14-23, 10p., 2000.

FERGUSON, Charles, McKILLOP, Donal G. An industry approach to classifying credit union development. Working Paper. **Coleraine: University of Ulster**, 1997.

FRANCISCO, José Roberto Souza; AMARAL, Hudson Fernandes; BERTUCCI, Luiz Alberto. Risco de crédito em cooperativas: uma análise com base no perfil do cooperado. **Sociedade, contabilidade e gestão**, v. 7, n. 2, 2014.

FURLAN, José Davi. Gerenciamento de Processos. **BPM CBOK**. 2013.

JUVER, Lucas. **Estudo sobre impactos da inadimplência de crédito em uma cooperativa de crédito: o caso do Sicredi União RS-agência Santa Rosa Centro**. Trabalho de conclusão de curso. UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2021.

LIMA, Romeu Eugênio; AMARAL, Hudson Fernandes. Inadimplência nas cooperativas de crédito de livre admissão. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 12, p. 72-89, 2011.

MAGRO, Cristian Baú Dal; MONDINI, Vanessa Edy Dagnoni; HEIN, Nelson. Gestão dos riscos de inadimplência dos tomadores de crédito: Um estudo em uma cooperativa de crédito. **Pensar Contábil**, v. 17, n. 62, 2015.

OLIVEIRA, Liliane Almeida Medeiros. **IMM-BPM: um guia para a instanciamento de um modelo de maturidade em BPM**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

PEREIRA, Laís de Toledo Krücken; GODOY, Dalva Maria Alves; TERÇARIOL, Denise. Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. **Psicologia: Reflexão e crítica**, v. 22, p. 422-429, 2009.

REIS, Ana Paula Ferreira. **A cobrança eficiente dos tributos: uma relevante demanda administrativa**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

SANTANA, André Felipe Lemos; ALVES, Carina Frota. BPMG–Um Modelo Conceitual para Governança em BPM–Aplicação numa Organização Pública. **iSys-BrazilianJournalofInformation Systems**, v. 9, n. 1, p. 139-167, 2016.

WARD, Ann-Marie; MCKILLOP, Donal G. An investigation into the link between UK credit union characteristics, location and their success. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 76, n. 3, p. 461-489, 2005.

Assis, F. de. (2010). Recuperação de Crédito. São Paulo: Saraiva.

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

Oliveira, Carlos Eduardo de. (2010). Cooperativas de crédito e recuperação de crédito. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Pedro, J. (2012). Desenvolvimento de Cooperativas de Crédito. Rio de Janeiro: Elsevier.

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.

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

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.

Assis, F. de. (2010). Recuperação de Crédito. São Paulo: Saraiva.

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

Referências Bibliográficas Sicoob Aliança. (2020). Quem Somos. Recuperado de <https://www.sicoobalianca.com.br/quem-somos/> consultado em 08/04/2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

Keynes, John Maynard. Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda. Editora Nova Cultural, 2009: p. 89.

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>

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/>

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>

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

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

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

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

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

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

ANEXOS – QUESTIONARIO RESPONDIDO.

Você já precisou recuperar um crédito para a cooperativa?

Sim: 59 respondentes (81.94%)

Não: 13 respondentes (18.06%)

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

Sim: 28 respondentes (38.89%)

Não: 16 respondentes (22.22%)

Não tenho opinião formada: 28 respondentes (38.89%)

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

Sim: 52 respondentes (72.22%)

Não: 20 respondentes (27.78%)

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

Sim: 48 respondentes (66.67%)

Não: 24 respondentes (33.33%)

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

Sim: 41 respondentes (56.94%)

Não: 31 respondentes (43.06%)

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

Muito rigorosa: 8 respondentes (11.11%)

Moderadamente rigorosa: 20 respondentes (27.78%)

Moderada: 16 respondentes (22.22%)

Flexível: 20 respondentes (27.78%)

Muito flexível: 8 respondentes (11.11%)

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

Sim: 60 respondentes (83.33%)

Não: 12 respondentes (16.67%)

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

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

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

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

Oferta de refinanciamento: 20 respondentes (27.78%)

Outras: 8 respondentes (11.11%)

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

Sim: 24 respondentes (33.33%)

Não: 48 respondentes (66.67%)

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

Por telefone: 40 respondentes (55.56%)

Por e-mail: 12 respondentes (16.67%)

Por carta: 12 respondentes (16.67%)

Pessoalmente: 4 respondentes (5.56%)

Outras formas: 4 respondentes (5.56%)

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

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

Através da perda financeira: 16 respondentes (22.22%)

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

Outras formas: 8 respondentes (11.11%)

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

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

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

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

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

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

Sim: 38 respondentes (52,78%)

Não: 34 respondentes (47,22%)

Quais são as principais razões para a inadimplência na cooperativa?

Desemprego: 20 respondentes (27.78%)

Problemas de saúde: 8 respondentes (11.11%)

Má administração financeira: 32 respondentes (44.44%)

Outros: 12 respondentes (16.67%)

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

Tolerância zero à inadimplência: 12 respondentes (16.67%)

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

Outras: 20 respondentes (27.78%)

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

Menos de 30 dias: 8 respondentes (11.11%)

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

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

Mais de 90 dias: 16 respondentes (22.22%)

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

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

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

Outra abordagem: 20 respondentes (27.78%)

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

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

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

Outro papel: 12 respondentes (16.67%)

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

Possui uma equipe dedicada exclusivamente à recuperação de crédito: 20 respondentes (27.78%)

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

Outra: 4 respondentes (5.56%)

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

Sim: 56 respondentes (77.78%)

Não: 16 respondentes (22.22%)

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

Muito efetivas: 12 respondentes (16.67%)

Moderadamente efetivas: 32 respondentes (44.44%)

Pouco efetivas: 24 respondentes (33.33%)

Nenhuma efetividade: 4 respondentes (5.56%)

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

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

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

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

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

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

Outras sugestões diversas: 4 respondentes (5.56%)

5. CONCLUSÃO (01 página)

Deve conter um resumo do conteúdo do trabalho e mais recomendações do que deve ser feito em continuidade a este, isto é, alternativas para se prosseguir o estudo da situação (se necessário) ou como operacionalizar as ações propostas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (mínimo 10)

Deve constar todos os autores e trabalhos constantes tanto no referencial teórico-empírico, como nas demais partes do projeto.

Anexos: *documentos utilizados na coleta de dados, e outros, por exemplo:*

- *Questionários utilizados.*
- *Quadros de dados básicos utilizados.*
- *Formulários sugeridos.*
- *Detalhes do diagnóstico.*

INFORMAÇÕES ADICIONAIS – NÃO DEVEM FAZER PARTE DO TRABALHO

OBJETIVO DO Projeto Técnico

O PROJETO TÉCNICO tem dois objetivos:

a) De ensino:

Treinar os alunos na aplicação dos conceitos e teorias aprendidas durante o Curso.

b) De avaliação:

Medir o grau de compreensão dos alunos sobre os conceitos e teorias apresentadas no Curso assim como sua capacidade de ajustar modelos teóricos básicos às situações reais encontradas nas organizações cooperativas.

ORIENTAÇÃO AOS ALUNOS

Cada projeto terá obrigatoriamente um Professor Orientador. Somente professores e tutores da UFPR que atuaram no Projeto Integrador poderão orientar os trabalhos.

Segundo normas da UFPR o PROJETO TÉCNICO deverá ser elaborado **individualmente**.

NOTA: Não serão aceitos, sob nenhuma hipótese, trabalhos desenvolvidos sem o acompanhamento do professor orientador.

A função de orientação é apenas dar indicações e conselhos para o encaminhamento do trabalho, não devendo, em situação alguma, desenvolver o trabalho para o aluno. Os Orientadores / tutores podem sugerir bibliografias, recomendar entre alternativas metodológicas e de análise sugeridas pelo aluno e esclarecer dúvidas relativas às normas de apresentação de trabalhos. Os Orientadores não devem sugerir problemas, metodologias, soluções ou análises técnicas no lugar do aluno.

AVALIAÇÃO

O PROJETO TÉCNICO será avaliado com notas de 0 (zero) a 10 (dez) por uma banca professor pelo orientador do Projeto e mais um professor. **O PROJETO TÉCNICO está aprovado quando receber nota igual ou superior a 7,0 (sete) e nenhuma nota inferior ao "limiar mínimo de aprovação" em nenhum dos critérios de avaliação** (ver quadro a seguir).

Caso receba média entre 5,0 (cinco inteiros) e 6,9 (seis inteiros e nove décimos) o aluno receberá orientação para complementação ou alteração do trabalho, e terá prazo não superior a 2 (dois) meses para fazê-lo. Após esta re-elaboração, o trabalho deve ser reapresentado para avaliação definitiva, sem nova possibilidade de re-elaboração.

Os trabalhos avaliados na primeira vez com nota inferior a 5,0 (cinco) estarão definitivamente reprovados e o aluno receberá um certificado de aperfeiçoamento.

Os trabalhos são avaliados por seis critérios com pesos diferenciados. Em cada critério, o trabalho deve receber uma nota mínima denominada "limiar mínimo para aprovação". O trabalho aprovado pela nota global, mas que apresentar nota inferior ao limiar mínimo para aprovação em algum dos critérios, deverá retornar para re-elaboração sendo os procedimentos para nova avaliação os mesmos descritos acima. Os critérios de avaliação, faixa de pontuação e limiares mínimos constam do quadro, a seguir:

CRITÉRIOS	FAIXA DE PONTUAÇÃO	LIMIAR MÍNIMO PARA APROVAÇÃO
Problema/objetivo/introdução: Clareza da especificação, abrangência na organização, dificuldade técnica para diagnóstico e solução.	0 a 10	7
Revisão Teórico-empírica: Pertinência ao tema, abrangência do tema, profundidade da revisão, qualidade da análise e	0 a 20	14

conclusões.		
Diagnóstico da organização e da Situação Problema: Relevância dos dados levantados, abrangência da análise, profundidade da análise, pertinência das conclusões.	0 a 20	14
Proposta técnica para a solução da Situação- Problema: Nível de detalhamento, justificativa da opção, cobertura dos aspectos/causas principais dos problemas, comprovação da viabilidade, análise de riscos, integração da proposta e outras dimensões da gestão/operação da organização.	0 a 40	28
Apresentação e Editoração: Obediência às normas técnicas, gramática, ortografia, apresentação.	0 a 10	7
TOTAL	100 PONTOS	(Máximo)