

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL

MARINA VIEIRA MENDES

**PROCESSO DE COBRANÇA DE INADIMPLENTES: UM ESTUDO DE
CASO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB COOPER**

VIÇOSA – MINAS GERAIS
DEZEMBRO/2023

MARINA VIEIRA MENDES

**PROCESSO DE COBRANÇA DE INADIMPLENTES: EM ESTUDO DE
CASO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB COOPER**

Monografia, apresentada ao Curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa como requisito para obtenção do título de bacharel em Cooperativismo.

Orientador: Dr. Mateus de Carvalho Reis Neves

VIÇOSA – MINAS GERAIS
DEZEMBRO/2023

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo realizar um estudo de caso em uma cooperativa de crédito filiada ao sistema Sicoob que está situada na região central do estado de Minas Gerais. Buscou analisar os processos do setor de recuperação de crédito, que influencia diretamente nos resultados da cooperativa como um todo, sendo um setor fundamental para a saúde financeira da organização. Para a coleta de dados, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com todos os colaboradores da área e, para o desenvolvimento do estudo, foi utilizada a ferramenta 5W2H para a identificação dos processos realizados no setor e as etapas de cada atividade realizada, assim como também foi criado um fluxograma com as etapas dos processos, com a finalidade de visualizar de forma mais clara como ocorre o processo de recuperação de crédito da cooperativa. Verificou-se que é um setor que realiza seus processos de forma pré-estabelecida, porém ainda não tem um método completamente estruturado e padrão, o que torna o processo falho.

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

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Ferramenta 5W2H.....	18
Quadro 2 Análise da situação de inadimplência do cooperado.....	25
Quadro 3 Acionamento/Cobrança ao Cooperado.....	28
Quadro 4 Análise/Formalização dos contratos.....	31
Quadro 5 Assinatura de propostas e contratos.....	35
Quadro 6 Judicialização do cooperado.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	06
2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	07
3 OBJETIVOS.....	09
3.1 Objetivo geral.....	09
3.2 Objetivos específicos.....	09
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
4.1 Cooperativa de Crédito.....	10
4.2 Inadimplência.....	11
4.3 Recuperação de Crédito.....	12
5 METODOLOGIA.....	14
5.1 Tipos de Pesquisa.....	14
5.2 Instrumentos para a coleta de dados.....	15
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	18
6.1 Descrição da Cooperativa Sicoob Cooper.....	18
6.2 Fluxograma de Bizage.....	19
6.3 Aplicação do 5W2H.....	21
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
APÊNDICE.....	41

1 INTRODUÇÃO

Diante do sistema financeiro que está cada vez mais competitivo e restrito, as cooperativas de crédito são uma alternativa para a concessão de crédito e oferecem vantagens aos seus cooperados, se destacando e crescendo cada vez mais. Sendo um dos ramos mais fortes do cooperativismo, têm o propósito de prestar serviços financeiros aos seus associados, sendo esse tipo de organização sem fins lucrativos, mas com o objetivo de conceder crédito e outros serviços financeiros aos cooperados, com autorização e fiscalização do Banco Central do Brasil (ARAÚJO e SILVA, p. 118, 2011).

As cooperativas de crédito são uma opção para acesso ao microcrédito e oferecem vários benefícios, como atendimento personalizado; produtos específicos para os associados; empréstimos e financiamentos com juros abaixo do mercado; maior rapidez e flexibilidade na operação, ou seja, as cooperativas de crédito possuem foco no cooperado, enquanto outras instituições financeiras têm o foco no lucro (ARAÚJO e SILVA, p. 118, 2011).

Segundo Baldi e Gianetti (2018), a inadimplência das operações de crédito é uma das principais preocupações das instituições financeiras, em especial das cooperativas de crédito, visto que causa impacto nos resultados operacionais da organização. Com o crescimento das cooperativas no ramo do crédito, é normal que as mesmas comecem a conceder mais crédito e ampliar o número de suas operações, sendo assim, começa a aumentar consequentemente o número de inadimplência dentro dessas organizações. Com o aumento da inadimplência, é fundamental que as cooperativas tenham processos e estratégias claras para a recuperação do crédito, visto que tal fato compromete diretamente a saúde financeira da instituição.

A inadimplência dentro das instituições financeiras é uma preocupação para as cooperativas de crédito, principalmente para aquelas que estão em crescimento e ampliação da sua carteira de crédito. Para controlar a situação e evitar futuros danos à saúde financeira da organização, é necessário que a cooperativa estabeleça um processo bem definido e eficaz para que não comprometa os resultados.

É nesse contexto que este estudo de caso se insere, procurando identificar e descrever o processo de recuperação de crédito adotado pela cooperativa de crédito Sicoob Cooper para a cobrança de inadimplentes. Foi utilizado um nome fictício com a finalidade de preservar a identidade da organização estudada e dos seus colaboradores. Para fins de estudo, a cooperativa de crédito será citada como Sicoob Cooper.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Nonnemacher (2015), as cooperativas possuem uma crescente demanda por empréstimos provocando um grau de endividamento nas carteiras de crédito, visto que possuem índices de inadimplência. A principal causa da inadimplência se relaciona a problemas de gestão financeira pessoal, assim como algumas falhas na gestão do crédito das próprias cooperativas.

A análise de crédito realizada pelas cooperativas após a solicitação de crédito por parte dos cooperados, tem como objetivo reduzir o risco de inadimplência, visto que não é possível eliminá-la por completo. A inadimplência afeta de forma significativa o patrimônio de uma cooperativa que deve redobrar os cuidados na hora de conceder o crédito, bem como deve adotar metodologia adequada para a liberação dos recursos e também para a recuperação do crédito (FRANCISCO; AMARAL; BERTUCCI, p. 141, 2012).

A investigação da origem dos créditos inadimplentes é muito importante, pois bancos com baixos índices de inadimplência têm menor probabilidade de vir à falência, uma vez que o aumento da inadimplência provoca redução da lucratividade e da atividade econômica. As instituições financeiras devem ser responsáveis no momento da concessão do crédito e também na hora de recuperar o crédito, buscando acompanhar de forma detalhada as operações para que os níveis de inadimplência não aumentem e para que seus resultados não sejam afetados (MACIEL; MATOS, p. 98, 2016).

O alto índice de inadimplência prejudica credores e devedores, pois quando as instituições financeiras não recebem o valor que foi emprestado, quem arca com os prejuízos são os demais tomadores, visto que as instituições incorporam nas taxas de juros o risco de inadimplência (MACIEL; MATOS, p. 102, 2016 apud LUCCA, 2007). Assim, pode-se afirmar que o não pagamento de uma dívida em uma cooperativa de crédito, prejudica todos os cooperados, uma vez que os mesmos poderão ter aumento na taxa de juros.

O índice de inadimplência é um fator crucial e importante para determinar a saúde financeira de uma cooperativa de crédito e, quando esse índice é elevado, pode comprometer os resultados da instituição assim como prejudicar os demais cooperados. É de extrema importância que as cooperativas tenham um processo estruturado para recuperação de crédito, com a finalidade de manter os níveis de inadimplência os menores possível, garantindo bons resultados à organização.

Segundo o Banco Central do Brasil, o índice de Basileia manteve em torno de 30% no ano de 2016, contra 18% do segmento bancário. O índice de Basileia mede o capital das

instituições financeiras comparado ao crédito emprestado, quanto maior, mais seguro. Já no ano de 2016 a inadimplencia houve uma pequena redução em relação ao ano de 2017, caindo de 4% para 3,5%. Pode-se observar que as cooperativas de crédito apresentam bom desempenho em relação aos niveis de inadimplencia das demais instituições fincnaideas, porém não anula o fato da nescessidade de estrategias e processos definidos para redução do indice de inadimplencia.

O ideal é que toda instituição financeira tenha ações preventivas para que o índice de inadimplência seja o menor possível, uma vez que, eliminá-lo por completo é algo utópico. Como eliminar completamente a inadimplência não é algo possível, é necessário que as cooperativas de crédito adotem estratégias e processos eficazes para recuperação desse crédito com grande rapidez, uma vez que créditos inadimplentes por muito tempo são mais difíceis de serem recuperados. Nesse contexto, a presente pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: como se dá o processo relacionado à cobrança de inadimplentes na cooperativa de crédito Sicoob Cooper?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Identificar e descrever o processo de recuperação de crédito, adotado pela cooperativa Sicoob Cooper para a cobrança de inadimplentes.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as etapas e estratégias utilizadas pela cooperativa Cooper Sicoob para a redução da inadimplência;
- b) Analisar como funcionam as ações do setor de recuperação de crédito da cooperativa estudada para a redução da inadimplência

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Cooperativas de Crédito

As cooperativas de crédito assumem o risco de suas operações em prol da comunidade, gerando desenvolvimento local por meio dos serviços ofertados, como poupanças e empréstimos, uma vez que possuem também melhores condições de pagamento, com menores tarifas e taxas inferiores quando comparadas aos bancos convencionais (JAQUES E GONÇALVES, 2016, p. 492 apud SILVA, 2011).

Segundo Soares e Sobrinho (2008, p.69), as cooperativas são de singular importância para o desenvolvimento da sociedade:

O setor cooperativo é de singular importância para a sociedade, na medida em que promove a aplicação de recursos privados e assume os correspondentes riscos em favor da própria comunidade na qual se desenvolve. Por representar iniciativas diretamente promovidas pelos cidadãos, é importante para o desenvolvimento local, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais, que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda. (Soares e Sobrinho, 2008, p.69)

As cooperativas de crédito são constituídas por pessoas que possuem interesses em comum, objetivando facilidade em suas atividades econômicas. Mesmo se assemelhando a um banco, as cooperativas de crédito buscam prestar seus serviços de forma mais simples e vantajosa ao cooperado, oferecendo melhores condições de pagamento e menos burocracias (SCHIMMELFENIG, p. 3, 2010).

No Sistema Nacional financeiro, o cooperativismo de crédito apresenta crescimento desde a década de 1990. Tal segmento do cooperativismo vem sendo destaque no desenvolvimento econômico de regiões menos favorecidas, possibilitando a inclusão financeira daqueles que possuem menor poder financeiro, contribuindo para a geração de emprego e renda, assim como uma contribuição na redução da pobreza e no aumento do desempenho do Sistema Nacional Financeiro (JAQUES E GONÇALVES, 2016, p.493 apud CHAVES, 2011).

Schimmelfenig (2010) afirma que, diferente dos bancos tradicionais, as cooperativas de crédito podem ser geridas pelos associados, estes podendo fazer parte do conselho da cooperativa ou do quadro de diretores, auxiliando no planejamento da organização. Independente do capital de cada associado dentro da cooperativa, todos têm o direito de participar, contabilizando um voto por cooperado.

As cooperativas possuem maiores vantagens quando comparadas às demais instituições bancárias, visto que não possuem fins lucrativos e funcionam em função dos interesses de seus associados. Assim, as sobras que caracterizam o excedente dos resultados da cooperativa, são distribuídas aos associados conforme sua movimentação dentro da cooperativa. Por outro lado, os bancos públicos ou privados, têm como objetivo o lucro e o excedente do resultado não é dividido entre seus clientes (SCHIMMELFENIGN, 2010, p. 5).

4.2 Inadimplência

Conforme Alves e Camargos (2014), a inadimplência pode ser considerada um dos principais problemas do setor microfinanceiro, visto que a má gestão dos riscos de crédito gera aumento dos custos de transação, prejudicando a sustentabilidade financeira e o crescimento econômico da organização.

A concessão de crédito pode ser caracterizada como uma operação com risco de inadimplência, pois existem fatores que podem afetar o tomador de crédito, comprometendo sua capacidade de pagamento. Dessa forma, a avaliação do risco de inadimplência deve ser um fator relevante na hora da concessão de crédito pela cooperativa (ALVES e CAMARGOS, 2014, p. 69 apud GUIMARAES e SOUZA, 2007). Viana e Ternoski (2016, p.8) afirmam que as condições para concessão de empréstimos são impossíveis de serem controladas:

As condições que envolvem o empréstimo, ou as condições externas ao objeto financiado, podem ser consideradas como elementos impossíveis de controlar e, em algumas vezes, de prever, como por exemplo, fatores climáticos, taxas de juros, taxas cambiais, entre outros. (Viana e Ternoski, 2016, p.8)

Segundo Viana e Ternoski (2016), o risco de crédito refere-se às possíveis perdas que o credor pode ter pela falta de pagamento por parte do tomador, caracterizando assim a inadimplência. Logo, quando se trata de concessão de crédito, há sempre o risco do não recebimento, por mais que o crédito concedido passe por análises e estudo de perfil do tomador, sempre haverá incerteza sobre o cumprimento do contrato por parte do contratante.

As instituições financeiras devem procurar ter baixos índices de inadimplência, caso contrário, a sustentabilidade financeira da organização pode ser comprometida. Tendo em vista a baixa inadimplência, as organizações financeiras devem atuar em evitá-la, assim como recuperar aquilo que está inadimplente. Para isso, é necessária a busca por estratégias eficazes para recuperar o crédito e prevenir uma possível reincidência de inadimplência por parte do

tomador de crédito (NOVAES e SANTOS, 2018, p.2).

4.3 Recuperação de Crédito

As atividades de recuperação de crédito envolvem dívidas contraídas sem garantia do pagamento. As garantias, que são bens materiais como casa e carro, por exemplo, são recorridas antes mesmo da tentativa da recuperação do crédito. Dessa forma, organizações que atuam na recuperação de crédito têm o foco em reaver dívidas de cartão de crédito, empréstimos como pessoal ou consignado (BERTRAN, 2020).

Bertran (2020) afirma que o processo de recuperação de crédito exige uma postura ativa por parte do cobrador, pois o mesmo deve convencer o cliente a pagar a dívida em atraso. Diante do exposto, nota-se que a recuperação de crédito deve utilizar estratégias para reaver o crédito emprestado. Os cobradores devem usar do poder de convencimento, assim como ter uma certa facilidade para negociar com o tomador de crédito, de forma que o cobrador possa oferecer uma condição de pagamento compatível com a capacidade do devedor.

Para que o processo da recuperação de crédito ocorra de forma eficaz, é necessário que a instituição adote políticas de cobrança e recuperação de crédito, pois são essas políticas que irão mostrar quais os processos adotados para que ocorra o recebimento das dívidas inadimplentes. O sucesso das políticas adotadas pode ser medido através de um controle contínuo dos devedores (NOVAES e SANTOS, 2018, p. 2 apud SILVA, 2013).

Novaes e Santos (2018) afirmam que as instituições precisam se preocupar com o crédito que emprestam, pois isso irá garantir sua saúde financeira:

As instituições bancárias precisam se preocupar com o retorno dos valores que empresta, garantindo sua saúde financeira e sustentabilidade. A gestão de crédito influencia o desempenho dos bancos, pois um crédito mal concedido pode gerar prejuízos. Além da oferta de crédito adequada, não se pode esquecer o trabalho de controle e combate a inadimplência, o que requer departamentos e planos de trabalho específicos, com pessoal treinado e com dedicação exclusiva para esta atividade. (Novaes e Santos, 2018)

Para negociações de um crédito inadimplente, deve haver consenso entre o devedor e o credor, visto que nenhuma das partes deseja ser prejudicada. Logo, o credor deve criar condições para que o devedor possa quitar sua dívida, oferecendo flexibilidade para negociar. Não há regras estabelecidas para cobrança, mas há passos que os cobradores devem seguir para a recuperação do crédito, como ler o histórico do devedor; expor ao devedor o motivo

do contato; fazer negociações; atualizar o cadastro do devedor; e fechar o acordo. (CARDOSO JÚNIOR e KLEFENS, 2015, p. 139).

5 METODOLOGIA

5.1 Tipos de pesquisa

A pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso de cunho qualitativo, pois foi analisado o atual processo de cobrança de inadimplentes da cooperativa de crédito Sicoob Cooper. Através da coleta de dados, foi possível descrever todo o processo da recuperação do crédito. Essa pesquisa também possui caráter exploratório, uma vez que foram levantadas hipóteses e especulações que basearam os resultados da pesquisa.

Segundo Godoy (1995, p.21), a pesquisa qualitativa busca captar o fenômeno em estudo a partir das percepções envolvidas, levando em consideração todos os pontos de vista importantes, por isso são coletados e analisados vários tipos de dados, com a finalidade de entender o fenômeno estudado. Para esses fins, o presente trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso e também de uma pesquisa documental.

A pesquisa documental traz grandes contribuições para o estudo, pois é uma importante fonte de dados que devem ser analisados e interpretados corretamente, buscando-se novas informações ou interpretações diferentes. A pesquisa documental pode ser realizada através de documentos escritos como: diários, obras literárias, revistas, jornais, cartas, relatórios, entre outros (GODOY, 1995, p.21).

A pesquisa presente também é caracterizada como uma pesquisa documental, pois foi utilizado como base para análise e coleta de dados o Manual de Procedimentos Internos (MPI) do setor de recuperação de crédito. Através da análise do MPI, foi possível entender como devem ser realizados alguns procedimentos do setor, além também de servir como comparação com o que de fato é feito como procedimento para recuperação do crédito, segundo dados coletados através de entrevista com os colaboradores.

Este trabalho também é considerado um estudo de caso, pois segundo Tormes, Monteiro e Moura (2008), é uma maneira usada para detalhar uma realidade. Os autores determinam que esse tipo de pesquisa é uma estratégia de investigação, que tem como finalidade olhar a fundo determinado evento. Requer do pesquisador sensibilidade e imparcialidade para interpretar os resultados, assim como exige ética e transparência ao longo das etapas do estudo.

Este estudo de caso tem características exploratórias, pois foi realizada uma análise detalhada dos processos de recuperação de crédito da cooperativa estudada, a fim de identificar a realidade dos processos e como são realizados. Essa análise foi possível através de dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com todos os

colaboradores do setor de cobrança da organização.

5.2 Instrumentos para a coleta de dados

Para a análise do processo de cobrança da cooperativa Sicoob Cooper e para dar base para coleta de dados, foi utilizada a ferramenta 5W2H. Através dessa ferramenta, foi possível identificar as etapas do processo e como são colocadas em prática as atividades do setor.

Tavares (2010) afirma que a ferramenta 5W2H contém objetivos, justificativa, ações a serem desenvolvidas, prazos e o responsável por cada ação. Assim, se trata de uma ferramenta criada para técnicas de realização de planejamento estratégico em organizações. Para atender os objetivos da presente pesquisa, foi realizada uma adaptação da ferramenta 5W2H, para que fosse possível acompanhar todas as atividades realizadas no processo de cobrança de inadimplentes da cooperativa Sicoob Cooper. No quadro 1, apresentado abaixo, pode-se observar um exemplo com breve explicação dos componentes da ferramenta 5W2H:

Quadro 1 - Ferramenta 5W2H

5W2H	
O que? (What)	Ações que serão tomadas
Por que? (Why)	Meta que está relacionada à ação
Quem? (Who)	Responsável pela ação
Onde? (Where)	Em qual setor a ação será realizada
Quando? (When)	Prazo para a ação ser realizada
Como? (How)	Planejamento para a ação ser realizada
Quanto? (How much)	Custo financeiro da ação

Fonte: a autora (2023)

A aplicação do 5W2H no presente trabalho foi feita de modo adaptado visando um melhor resultado de acordo com a finalidade da pesquisa. Sendo assim, foi retirado o questionamento de quanto (o custo financeiro), devido à dificuldade de mensurar os custos do processo que abrange salários e custos com escritório jurídico, processos, entre outros. Os custos fixos que a cooperativa tem com o setor de recuperação de crédito se referem aos salários das quatro funcionárias e uma estagiária. Os demais custos não são fixos e varia mensalmente.

Outra ferramenta utilizada foi o fluxograma. Esse tem a finalidade de descrever processos, sendo o processo um conjunto de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e

matéria-prima que geram um serviço ou um produto. Através do fluxograma é possível visualizar a sequência do trabalho envolvido no processo, o passo a passo, além de identificar os pontos onde as decisões são tomadas. Sendo uma ferramenta de análise e apresentação gráfica do procedimento adotado, os principais elementos do fluxograma são: atividade, decisão, resposta, início/fim (LINS, 1995).

Foi construído um fluxograma através da plataforma Bizage para a representação e estruturação do processo da recuperação de crédito da cooperativa Sicoob Cooper. O fluxograma auxiliou a identificar os passos para a execução do processo, tornando o método mais visível. Assim como foi possível identificar variações no processo, a partir do andamento das etapas.

A principal fonte de coleta de dados para a criação do fluxograma e do quadro 5W2H, foi a entrevista semi-estruturada, que foi realizada com toda a equipe do setor de recuperação de crédito da cooperativa analisada. A entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa e exige tempo e cuidado, principalmente no que diz respeito ao seu planejamento. Esse planejamento deve ser focado nos objetivos a serem alcançados. A escolha dos entrevistados leva em consideração as pessoas que estão relacionadas ao tema pesquisado e, deve ser garantida aos entrevistados, a confidencialidade das informações e de sua identidade. Assim como também é necessária a preparação para organizar o roteiro com os questionamentos relevantes para pesquisa (QUARESMA, 2005 apud LAKATOS, 2006).

Como forma de obter as informações para a presente pesquisa, foi realizada a entrevista de forma semi-estruturada com todas as colaboradoras do setor. A entrevista semi-estruturada pode conter perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a liberdade de comentar sobre o tema proposto, podendo acrescentar informações que não foram perguntadas.

O entrevistador deve seguir o roteiro previamente formulado, contudo a entrevista é aplicada com maior informalidade, dando liberdade de fala ao entrevistado. Ao longo da entrevista, podem surgir questionamentos que não estão no roteiro, assim o entrevistador pode fazer perguntas adicionais para esclarecer dúvidas ou ajudar a compor o contexto da entrevista. A principal vantagem das entrevistas semi-estruturadas é que elas permitem uma maior amostra de dados que poderão ser úteis para o pesquisador (QUARESMA, 2005, p.75).

A aplicação da entrevista permite obter dados reais sobre determinado evento, buscando identificar como as pessoas envolvidas vêem e descrevem a realidade, dessa forma é possível conhecer melhor os fatos reais e desencadear novas problemáticas.

Assim, para a pesquisa presente foram entrevistadas colaboradoras do setor de recuperação de crédito, sendo elas: duas assistentes de cobrança, responsáveis pelos

acionamentos e contato com o cooperado para negociações; uma assistente de recuperação de crédito, responsável pela análise e simulação de propostas, formalização de contratos e envio de dossiê para o escritório jurídico para realizar a judicialização; uma estagiária, responsável por ajudar nos acionamentos aos cooperados inadimplentes; e por fim uma supervisora que é responsável por controlar todo o setor. A escolha dos entrevistados buscou contatar somente os colaboradores que participam do processo de recuperação de crédito e exercem atividades relacionadas.

A partir da realização da entrevista foi feita a transcrição de todas as informações obtidas por meio das respostas dos entrevistados. Com essas informações foram coletados dados suficientes para preenchimento do quadro 5W2H que foi dividido por conteúdos, como: análise da inadimplência do cooperado; acionamento ao cooperado; análise e formalização dos contratos; assinatura de contratos e propostas; e judicialização dos cooperados.

A entrevista foi fundamental tanto para a construção do quadro 5W2H quanto para a sua explicação, auxiliando também na elaboração do fluxograma de Bizage e sua análise. Como forma de complemento dos dados, foi realizada a coleta de dados através do manual de procedimentos internos de recuperação de crédito da cooperativa (MPI), documento que foi utilizado para obter informações e comparar com o que foi relatado pelos colaboradores por meio da entrevista.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos tópicos seguintes será apresentada uma breve descrição sobre a cooperativa estudada, assim como os resultados obtidos por meio da aplicação da ferramenta 5W2H e fluxograma de Bizage, bem como a entrevista realizada com os colaboradores do setor de recuperação de crédito do Sicoob Cooper.

6.1 Descrição da Cooperativa Sicoob Cooper

A cooperativa de crédito Sicoob Cooper foi fundada no final do ano de 1999 e fica localizada na região central do estado de Minas Gerais. A cooperativa é caracterizada como cooperativa de crédito e é segmentada, sendo pensada especialmente para funcionários públicos que trabalham em uma determinada empresa federal atendendo os funcionários públicos em todo o território nacional. No entanto, a sede e atendimentos presenciais ocorrem somente na região central do estado de Minas Gerais.

Atualmente a cooperativa conta com um quadro social de aproximadamente 8.571 cooperados, tendo como objetivo fomentar o crédito para seus cooperados, que podem contar com um portfólio completo de produtos e serviços financeiros, tem participação nos resultados financeiros da cooperativa e a organização também contribui para a sustentabilidade socioeconômica das suas comunidades.

A atuação da cooperativa se dá especialmente na concessão de empréstimos e captação de depósitos. A concessão de crédito é realizada após análise prévia, respeitando a capacidade de pagamento do cooperado e as normas a serem cumpridas. A cooperativa realiza consulta de cadastro e análises, com o objetivo de garantir maior liquidez nas operações.

A governança da cooperativa é realizada pelos cooperados e pelo Conselho de Administração. Cada cooperado tem direito a um voto nas assembleias e o Conselho é responsável pelas decisões estratégicas da cooperativa. As atividades da administração da cooperativa, assim como a aprovação de balancetes mensais e patrimônio anual é realizado pelo Conselho Fiscal que é eleito através da assembleia. A gestão da cooperativa no dia a dia é realizada pela diretoria executiva.

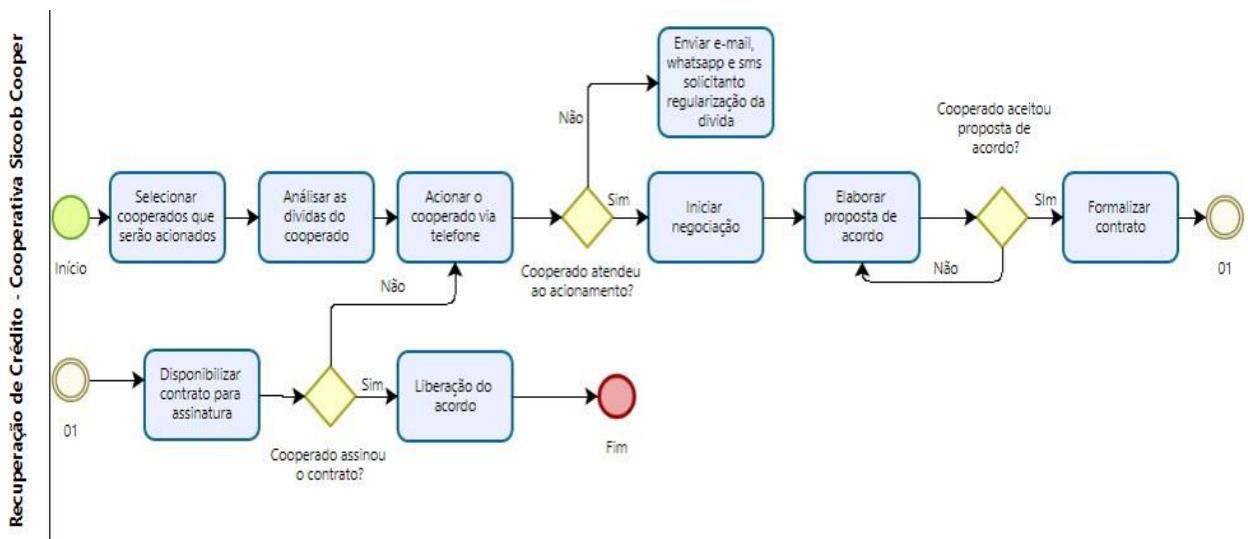
Os balanços da cooperativa são acompanhados por um auditor externo que tem como finalidade fiscalizar a cooperativa, emitindo relatórios que são levados para diretoria e conselho para conhecimento. Todos esses processos são acompanhados pelo Banco Central do Brasil (BACEN).

No ano passado (2022), a cooperativa teve o faturamento de R\$16.323.486,76, tendo

como resultado líquido o valor de R\$3.190.380,60. Atualmente o patrimônio da cooperativa tem o valor aproximado de R\$31.986.895,62 (valor apresentado no relatório da administração em junho/2023).

6.2 Fluxograma de Bizage

Para uma melhor visualização dos processos realizados pela recuperação de crédito e entendimento da sequência em que ocorrem, foi elaborado um fluxograma através da plataforma de Bizage. O fluxograma somou-se ao conjunto de procedimentos metodológicos, como a entrevista e a análise documental auxiliando no detalhamento do processo de recuperação de crédito. O fluxograma foi realizado antes da aplicação do 5W2H para que primeiro fosse possível a percepção da organização e sequência do processo e, posteriormente, através do 5W2H, fosse feita a descrição detalhada de cada etapa do processo da recuperação de crédito.



Fonte: a autora (2023)

O fluxograma acima representa o processo de recuperação de crédito da cooperativa Sicoob Cooper. O setor de recuperação de crédito é composto por cinco colaboradoras, sendo todas mulheres, no qual uma é supervisora, duas são assistentes de cobrança, uma é assistente de recuperação de crédito e uma estagiária de cobrança.

Observa-se que o primeiro passo do processo é a seleção da fila dos cooperados que serão acionados. Essa seleção é feita pela supervisora do setor e encaminhada para os assistentes de cobrança para que o acionamento seja realizado. Porém, antes do acionamento ser realizado, ocorre a análise da dívida do cooperado, para que o assistente de cobrança possa realizar o

acionamento com maior segurança e domínio do que está cobrando. Dessa forma, verifica-se que a cooperativa não cobra os cooperados de forma aleatória, mas acontece uma seleção com base na estratégia adotada com a finalidade de obter melhores resultados e dar prioridade ao que é mais urgente no momento.

Os funcionários da cobrança também demonstram preocupação em se manter bem informados antes do acionamento ao cooperado através da análise da dívida do mesmo, para que possam sanar quaisquer dúvidas que o cooperado inadimplente possa vir a ter e poder argumentar de forma mais assertiva na hora da negociação.

Após o acionamento, existem duas possibilidades: a que o cooperado atende a ligação e a que o cooperado não atende a ligação. No caso em que o cooperado não atende a ligação, é enviado um e-mail, SMS e mensagem via WhatsApp informando-o sobre a dívida e solicitando a regularização dos débitos em atraso.

Caso o cooperado atenda a ligação, inicia-se a tentativa de negociação e é realizada a elaboração de uma proposta de acordo que logo é apresentada para o cooperado. Caso o cooperado aceite a proposta, é realizada a formalização do acordo, porém, se o cooperado não aceitar, é elaborada uma nova proposta tentando ajustar sua capacidade de pagamento, estudando uma possibilidade que seja benéfica tanto para cooperativa quanto para o cooperado.

Observa-se que a elaboração da proposta ocorre somente após o contato com o cooperado, o que ocasiona certa demora em cada uma das etapas, desde a elaboração da proposta até a formalização e assinatura do acordo, pois o colaborador realiza o acionamento e depois retorna novamente com a proposta. Nesse intervalo, o cooperado pode desistir de negociar suas dívidas ou até mesmo não atender mais às ligações da cooperativa, pois, dependendo do caso, demoram dias para retornar com a proposta ao cooperado. Assim, seria mais assertivo que, já no primeiro momento, fosse feita uma proposta de acordo, para que antes mesmo do acionamento, o funcionário já tivesse uma proposta para ser apresentada, diminuindo a chance do cooperado ter tempo para recusa.

Quando o cooperado aceita a proposta de acordo, é realizada a formalização do contrato no sistema da cooperativa e disponibilizado no aplicativo do Sicoob para o cooperado assinar o acordo eletronicamente. Caso o cooperado não assine o acordo, o assistente de cobrança volta a realizar o acionamento cobrando-o, porém, se o cooperado assina o acordo, o contrato é encaminhado para a liberação e o processo é finalizado com sucesso.

Através do fluxograma, foi possível visualizar de forma mais clara a ordem em que acontece cada etapa da recuperação de crédito da cooperativa Sicoob Cooper, assim como algumas falhas na ordem do processo. Após a elaboração do fluxograma e percepção da

sequência dos processos do setor de recuperação de crédito, foi aplicada a ferramenta 5W2H para melhor descrição e detalhamento de como ocorre cada etapa do processo.

6.3 Aplicação do 5W2H

Para a obtenção dos resultados, foi utilizada a ferramenta 5W2H que é empregada para o planejamento estratégico, porém, para a pesquisa presente, a ferramenta foi adaptada pela autora como forma de analisar os dados obtidos por meio da entrevista realizada com os colaboradores da área. A aplicação do 5W2H foi dividida por etapas, sendo: i) análise da situação de inadimplência do cooperado; ii) acionamento/cobrança ao cooperado; iii) análise/formalização dos contratos; iv) assinatura de propostas e contratos; e v) judicialização do cooperado.

Quadro 2 – Análise da situação da inadimplência do cooperado

O que?	Onde?	Por que?	Quando?	Quem?	Como?
Seleção da fila de inadimplência	Plataforma de cobrança/Sisbr 2.0	Para selecionar quais cooperados estão inadimplentes e devem ser acionados	A planilha de seleção de inadimplentes deve ser atualizada diariamente	Supervisora do setor de recuperação de crédito	A supervisora do setor gera um relatório no sistema de cobrança e faz a análise do número de dias de atraso de cada cooperado e seleciona qual grupo de atraso os colaboradores do setor irão acionar
Análise da situação da inadimplência do cooperado	Plataforma de cobrança/Sisbr 2.0	Para realizar o acionamento ao cooperado	Diariamente, sempre que for realizar um acionamento	Estagiária, assistente, analista e supervisora do setor de recuperação de crédito	A colaboradora deve analisar previamente de forma superficial a dívida do cooperado, com a finalidade de informá-lo o motivo da ligação e de onde provém a inadimplência

Fonte: a autora (2023)

O quadro 2 descreve o processo de análise da situação da dívida do cooperado, etapas importantes antes de serem tomadas as ações para a recuperação do crédito. Antes da colaboradora ligar para os cooperados inadimplentes é feita uma seleção de quais serão acionados, pois os devedores são divididos em grupos de atraso de 15 a 30 dias; 31 a 60; 61 a 90 dias e assim por diante.

A supervisora do setor é quem realiza a análise e seleção dos cooperados que serão acionados no dia, através da verificação de relatórios emitidos pelo sistema Sisbr do Sicoob. Por meio desses relatórios é possível saber quem são os devedores, quanto tempo estão em atraso e qual o maior índice de inadimplência, auxiliando na decisão e estratégia acerca de qual fila será cobrada naquele dia.

Antes que ocorra o acionamento, a negociadora de cobrança deve fazer um breve estudo da dívida do cooperado a fim de informá-lo sobre sua situação e responder possíveis perguntas que possam surgir ao longo da cobrança. Nessa análise da dívida, a cobrador realiza uma pesquisa de quanto tempo o cooperado está em atraso, o valor da dívida corrigida com juros e de onde provém esse débito.

Através do processo de análise da fila de cobrança é possível observar que a seleção dos devedores que serão cobrados no dia passa por um exame de acordo com o maior índice de inadimplência. Essa etapa objetiva impossibilitar que o grupo que tenha maior índice de inadimplência cresça e comprometa os resultados do setor e da cooperativa como um todo, visto que o índice de inadimplência é acompanhado diariamente e deve ser reduzido.

Toda a análise da fila de cobrança é feita pela supervisão que possui as ferramentas necessárias para a tomada de decisão. Essa ação mostra a preocupação que a cooperativa tem em controlar e prevenir o aumento da inadimplência por meio de estratégias de cobrança, definindo de forma minuciosa quais grupos de devedores devem ser cobrados primeiro ou quais tem mais urgência em recuperar o crédito.

Também é possível observar que as colaboradoras que realizam o acionamento tem o cuidado de se informar sobre a situação de cada cooperado, com a finalidade de suprir todas as dúvidas que o cooperado possa apresentar, mostrando que estão preparadas para atendê-lo da melhor forma possível. Além de propor negociações que atendam a necessidade da cooperativa, que é a de recuperar o crédito, e a do cooperado, que é a de regularizar sua dívida, voltar a ter o nome limpo nos órgãos de análise de crédito, bem como voltar a ter um bom relacionamento com a cooperativa e a utilizar seus produtos.

Logo, o processo da seleção dos cooperados que serão acionados não ocorre de forma aleatória, mas antecede um estudo da situação dos devedores da cooperativa, e, com base em

análise e estratégias de ordem de cobrança, é decidida a fila que será acionada naquele dia, tudo girando em torno dos relatórios diários que o sistema proporciona para análise. O processo de seleção dos cooperados que serão acionados mostra que a cooperativa procura analisar a situação da organização em relação aos seus devedores para estabelecer a melhor estratégia de cobrança para aquele momento.

Também é possível observar que o processo de seleção da fila de cobrança é realizado unicamente pela supervisora do setor. As demais funcionárias não têm conhecimento dos índices de inadimplência e não sabem a razão pela qual estão cobrando determinada fila. Elas não têm conhecimento da estratégia utilizada e não entendem todo o processo que envolve essa seleção.

Seria interessante a supervisão explicar e deixar a equipe ciente das estratégias utilizadas para que os colaboradores do setor vejam sentido no trabalho que está sendo realizado e tenham maior motivação ao exercer suas funções, inclusive sendo essas informações importantes para que a equipe entenda os resultados do setor e se há algo a ser melhorado.

Quadro 3 - Acionamento/Cobrança ao Cooperado

O que?	Onde?	Por que?	Quando?	Quem?	Como?
Ligaçāo das filas de inadimplēncia	Via telefone	Para que o cooperado esteja ciente da inadimplēncia e regularize seus débitos	Diariamente, sempre que o cooperado fica negativado com a cooperativa	Estagiária e assistentes de cobrança	As colaboradoras do setor, principalmente a estagiária e as assistentes realizam diariamente ligações para a fila dos cooperados que estão inadimplentes. Nas ligações as colaboradoras solicitaram a regularização dos débitos em atraso por meio de depósitos, pagamento via boleto ou negociações
Acionamento por mensagens	Via WhatsApp, e-mail e SMS	Para que o cooperado esteja ciente da inadimplēncia e regularize seus débitos	Diariamente, sempre que uma colaboradora do setor tenta acionar o cooperado inadimplente via telefone sem sucesso	Estagiária e assistentes de cobrança	As colaboradoras do setor de recuperação enviam mensagem para os cooperados que estão negativados sempre que já foi feito o acionamento via telefone, porém sem sucesso. Na mensagem, as colaboradoras solicitam que o cooperado entre em contato com a cooperativa para regularização dos débitos em atraso

Fonte: a autora (2023)

A etapa do processo de acionamento aos cooperados inadimplentes é realizada pelas assistentes de cobrança e a estagiária. Ao analisar o quadro 3, pode-se observar que a primeira forma de cobrança é através de ligação via telefone, porém, durante as entrevistas, as colaboradoras relataram que, atualmente, as ligações não têm tido tanto sucesso, pois muitos cooperados estão em horário comercial e não podem atender ligações ou evitam falar via telefone. Assim, os acionamentos são feitos via SMS, e-mail e *WhatsApp*, onde a equipe relatou obter maior resultado via *WhatsApp*, pois deixa o cooperado livre para responder a hora que puder e a negociação flui de forma mais efetiva e clara.

Durante os acionamentos, as colaboradoras procuram informar ao cooperado sobre a sua situação de inadimplência, propondo que o mesmo regularize sua dívida com a intenção de retirar seu nome de órgãos como o Serasa (instituição privada de análise para decisões de crédito), manter um bom relacionamento com a cooperativa, poder usufruir dos produtos que a instituição oferece, entre outras vantagens destacadas pela colaboradora que está tentando a negociação.

Ao longo da negociação via telefone ou *WhatsApp*, a negociadora sugere que o cooperado faça um depósito para regularizar a negativação ou se o mesmo não possuir condições de pagar à vista seus atrasos, é oferecida a repactuação de crédito, que consiste em uma negociação de todos os atrasos, gerando assim um novo contrato que deve ser assinado pelo cooperado, buscando entender a sua situação financeira e quais suas condições para o cumprimento de um novo acordo. Atualmente as colaboradoras relatam que a maior dificuldade na recuperação de crédito é o cadastro desatualizado, o que dificulta o acionamento.

Segundo o Manual de Procedimentos Internos da Recuperação de Crédito (MPI), é importante entrar em contato com o cooperado assim que ocorrer o vencimento da dívida, questionando o devedor o motivo do atraso para entender a situação, ouvir suas explicações e dúvidas e por fim tentar convencê-lo a quitar o débito o quanto antes. É orientado que o negociador faça um contato amigável, lembrando o cooperado da dívida vencida, alertando-o sobre a possibilidade do registro no órgão de proteção de crédito (Serasa), informando-o que a liberação de novos créditos só será possível com o cumprimento do acordo e, por fim, ser firme na negociação sem ser ofensivo, mostrando que a cooperativa irá tomar as medidas cabíveis para recuperar o crédito.

Através do processo de acionamento aos cooperados devedores, é possível observar que as funcionárias realizam a abordagem ao cooperado de forma que o deixe mais flexível para negociar, colocando a possibilidade da negociação via *WhatsApp* quando não é possível

falar ao telefone e deixando recados via e-mail e SMS solicitando que o mesmo entre em contato com a cooperativa para regularizar os débitos, assim como também dão alternativas para pagamento como boleto, depósito e parcelamento para aqueles que não têm condições de quitar os atrasos à vista, procurando sempre entender a capacidade de pagamento do cooperado para que a proposta a ser realizada futuramente seja compatível com a sua realidade.

Após o acionamento, caso o cooperado decida regularizar a dívida através de depósito ou pagamento de boleto, a supervisora do setor faz o acompanhamento do pagamento e quando o pagamento ocorre, o caso é finalizado, porém, se o cooperado decidiu por uma negociação, a assistente de cobrança solicita à assistente de recuperação de crédito a simulação de uma proposta de acordo.

Durante as ligações de atendimento aos devedores, podem surgir dúvidas e solicitações de serviços que envolvem outras áreas, logo, as colaboradoras da recuperação buscam sanar todas as dúvidas dos cooperados e encaminhá-los para o setor responsável quando desejam outros serviços da cooperativa. Segundo uma das colaboradoras entrevistadas, todas as ações de cobrança realizadas por ela são com a finalidade de ajudar todos os cooperados que se encontram em uma situação financeira difícil ou que passaram por uma redução na renda devido a um afastamento do trabalho por motivos de doença.

Percebe-se uma preocupação da cooperativa em entender a situação do cooperado e os motivos que levaram à inadimplência, visto que há casos de afastamento por doenças, aumento das despesas devido a algum problema de saúde ou algum imprevisto que pode ocorrer. Segundo a funcionária do setor de recuperação, tudo é levado em conta no momento da negociação. No entanto, a desatualização do cadastro do cooperado acarreta na dificuldade de realizar o contato, o que atrasa o processo de recuperação de crédito ou até mesmo impossibilita o processo de cobrança.

Quadro 4 - Análise/Formalização dos contratos

O que?	Onde?	Por que?	Quando?	Quem?	Como?
Parcelamento de dívida consolidada	Plataforma de cartão / Sipag	Para cooperados que desejam parcelar a fatura do cartão de crédito	Sempre que um cooperado que está com atraso no cartão desejar parcelar a dívida	Assistente da recuperação de crédito	A colaboradora que realiza os acionamentos liga para o cooperado solicitando a regularização da dívida do cartão, o mesmo solicita o assistente responsável para realizar o parcelamento do cartão pela plataforma Sipag
Análise de proposta	Plataforma de cobrança e de crédito	Para elaboração de propostas de acordo com a condição atual de pagamento do cooperado	Sempre que um cooperado está com atraso no empréstimo e não consegue regularizar os atrasos à vista.	Assistente da recuperação de crédito	A funcionária responsável pelo acionamento solicita assistente de recuperação a simulação de uma proposta de repactuação para ser oferecida para o cooperado inadimplente
Formalização de contratos	Plataforma de repactuação de crédito	Para cooperados que estão inadimplentes e não tem condições de regularizar os atrasos à vista	Sempre que um cooperado está com atraso no empréstimo e não consegue regularizar os atrasos à vista	Assistente de recuperação de crédito	O Cooperado aceitou a simulação de repactuação, então o assistente do setor formaliza o contrato por meio da plataforma de crédito e disponibiliza para assinatura

Fonte: a autora (2023)

O quadro 4 descreve o processo de simulação de propostas e formalização de contratos. Nessa etapa, a funcionária responsável pelos acionamentos solicita à assistente de recuperação de crédito a simulação de uma proposta de acordo para o cooperado inadimplente. Essa solicitação ocorre através de um grupo de *WhatsApp*.

Para a realização da simulação, a assistente do setor realiza uma análise mais profunda da situação do cooperado, onde é verificada sua renda atual e sua capacidade de pagamento para ajustar o máximo possível a realidade do devedor. Assim como é verificado também o tempo de atraso, procurando entender o motivo do mesmo, se o cooperado tem um bom histórico de pagamento com a cooperativa e está passando por dificuldades ou se é algo corriqueiro. Após a análise e a elaboração da simulação de pagamento, o funcionário responsável pela análise e formalização repassa a simulação para o negociador da cobrança que repassa a proposta ao cooperado.

Em casos onde a simulação é mais complexa, a funcionária recorre à supervisão para autorizar uma condição especial de negociação e auxilia a supervisora a encontrar alternativas para a regularização da dívida. Em alguns casos, a cooperativa pode abrir alguma condição especial, reduzindo a taxa, aumentando o número de parcelas ou até mesmo permitindo o uso do capital social para abater parte da dívida.

Caso o cooperado aceite a simulação de pagamento apresentada, a funcionária cobradora repassa o aceite para a assistente da recuperação de crédito ou para a supervisora. A supervisora repassa para a assistente que realiza a formalização do contrato para que ela cadastre a proposta na plataforma de crédito, gerando o contrato a ser assinado pelo cooperado.

Toda a comunicação entre as funcionárias do setor ocorre através de um grupo de *WhatsApp* criado somente com a finalidade de facilitar esse fluxo. Elas relatam que esse meio de comunicação facilita o trabalho de todos, porém algumas informações importantes são perdidas visto o intenso fluxo de mensagens que surgem no grupo. A falta de uma plataforma de controle deixa o processo confuso.

Todo esse processo de acionamento ao cooperado, simulação de proposta e retorno do cooperado deveria durar, segundo entrevista às funcionárias, em média 24h, mas atualmente todo esse processo dura de 2 a 3 dias até ser finalizado. Isso ocorre porque, muitas vezes, a simulação de uma proposta deve passar pela supervisão ou até mesmo pela diretoria para ser autorizada e aprovada, o que pode atrasar o processo de negociação, visto que a supervisora tem outras demandas e a diretoria também tem outras responsabilidades relacionadas à toda a cooperativa. Assim como consta no manual interno, a recuperação de crédito recebe propostas

que devem ser submetidas à diretoria executiva em caso de negociações de créditos baixados para prejuízo. Créditos baixados para prejuízo são dívidas que já estão com mais de 400 dias em atraso.

Pode-se perceber que o processo de análise e formalização dos contratos não acontece de forma tão eficaz quanto deveria, uma prova disso é o fato do processo durar de 2 a 3 dias ao passo que deveria durar 24h. Isso é algo negativo para o setor, pois quanto mais o processo de negociação demora, mais chances do cooperado desistir de regularizar ou mudar de ideia quanto à proposta oferecida. Isso gera retrabalho para a cooperativa ou até mesmo tempo gasto em um caso que não deu retorno.

Para a otimização do processo, é necessário que as análises de propostas sejam prioridade para o setor, assim a supervisora deve analisar de imediato uma proposta quando for solicitado e, caso a análise dependa de uma decisão da diretoria, essa tomada de decisão também deve ocorrer da forma mais breve possível. Conforme relato de uma funcionária, algumas propostas atrasam devido a ausência da diretoria na cooperativa. Assim como a funcionária responsável pelas análises e formalização também deve ser rápida na formalização e disponibilização do contrato para assinatura.

O fato de todos os colaboradores não terem conhecimento de todo o processo é algo que atrapalha o setor, pois se todos soubessem como realizar os acionamentos, simulação de propostas e formalização, o processo ocorreria de forma mais rápida e não ficaria tão dependente de toda a equipe, o que iria otimizar o tempo e tornar o processo mais eficiente.

O meio de comunicação entre as funcionárias do setor, o *Whatsapp*, não é tão eficiente, visto que não é uma ferramenta formal de trabalho e as informações ficam confusas e fora de ordem, dificultando o acompanhamento de todos os colaboradores e possibilitando a perda de informações importantes. Dessa forma, seria interessante a utilização de uma plataforma em que todas as colaboradoras do setor tivessem acesso, onde ocorreria toda a solicitação de propostas, atualização do status de cada negociação, possibilitando maior organização e controle para supervisão, evitando perda de informações, divergências na comunicação e melhor visualização do andamento das etapas do processo.

Outra falha no processo é a falta de estruturação e de definição dos processos, pois na etapa em que o cooperado aceita a proposta de acordo, a assistente de cobrança repassa a informação para a supervisão ou para a assistente de cobrança, o que gera confusão pois quem de fato formaliza o contrato é a assistente de recuperação de crédito. Logo, seria melhor que a assistente de cobrança recorresse somente à assistente de recuperação de crédito, e, caso fosse

necessário, a assistente de recuperação de crédito recorreria à supervisão, otimizando o processo como um todo. Com um processo totalmente estruturado, os colaboradores saberiam a quem recorrer sem ter de passar a informação para várias pessoas do setor sem necessidade.

Quadro 5 - Assinatura de propostas e contratos

O que?	Onde?	Por que?	Quando?	Quem?	Como?
Disponibilizar contrato para assinatura	Plataforma Ged (Sisbr)	Para que o cooperado assine o contrato firmado	Sempre que o cooperado aceita uma proposta de acordo	Assistente de recuperação de crédito	A assistente do setor gera no sistema os documentos referentes ao acordo de renegociação firmado com o cooperado e anexa o contrato na plataforma de assinatura eletrônica
Assinatura do contrato	Aplicativo do Sicoob	Para que o cooperado assine o contrato firmado	Sempre que o cooperado aceita uma proposta de acordo	Cooperado que está inadimplente	Cooperado inadimplente acessa o aplicativo do Sicoob e assina de forma eletrônica o contrato

Fonte: a autora (2023)

No quadro 5 está descrito o processo de assinatura dos contratos firmados. Primeiramente, é necessário que a assistente de recuperação de crédito gere os documentos na plataforma de crédito e anexe na plataforma de assinatura digital do Sicoob (plataforma GED). Após anexar o documento, a assistente de cobrança, que já está em contato com o cooperado, liga ou envia uma mensagem informando que o contrato já está disponível para assinatura via aplicativo. Então o cooperado entra no aplicativo da cooperativa e assina o contrato eletronicamente.

Após a assinatura eletrônica do contrato, a negociadora de cobrança informa à assistente do setor que o contrato foi assinado e a mesma anexa o documento assinado na plataforma de crédito. A assistente da recuperação realiza diariamente um controle dos cooperados que assinaram, verificando na plataforma GED todos os contratos que estão pendentes de assinatura e solicita aos negociadores que realizem a cobrança daqueles que ainda não assinaram o contrato.

Com o documento anexado e assinado, a supervisora do setor realiza a análise e, em sequência, faz a liberação do acordo, assim, o processo de negociação é finalizado. Após a regularização das dívidas, as funcionárias relataram que a maioria dos cooperados voltou a ter um relacionamento com a cooperativa, solicitando novo crédito, usando a conta corrente e outros produtos que a cooperativa oferece.

Observa-se que o processo de assinatura de contratos e propostas é simples. O setor realiza um acompanhamento dos cooperados que realizam a assinatura e fazem o acionamento àqueles que ainda não assinaram. Porém, não é um processo totalmente eficaz, visto que, durante a entrevista foi relatado pela assistente da recuperação de crédito que, às vezes, ocorre do cooperado assinar o contrato e as assistentes de cobranças informam via *Whatsapp* sobre a assinatura, porém com o fluxo intenso de mensagens no grupo a assistente de recuperação de crédito perde a informação. Por isso, a mesma faz a conferência na plataforma GED diariamente, para verificar quais cooperados assinaram, visto que as informações podem passar despercebidas pelo grupo de *Whatsapp*.

Quadro 6 - Judicialização do cooperado

O que?	Onde?	Por que?	Quando?	Quem?	Como?
Análise de cooperados a serem judicializados	Plataforma Sisbr	Para seleção dos cooperados que serão levados para judicialização	Sempre que o cooperado está inadimplente há muito tempo e não tem interesse em negociar	Supervisora da recuperação de crédito	Supervisora do setor seleciona através da análise da dívida dos cooperados quem irá para judicialização
Judicialização do cooperado	Escritório jurídico	Para cooperados que estão inadimplentes há muito tempo e com valores altos	Sempre que o cooperado se nega a negociar sua dívida	Assistente de recuperação de crédito	A assistente de recuperação de crédito elabora um dossiê contendo todas as provas que o cooperado está em dívida com a cooperativa, mostrando que a cooperativa já tentou contato, porém não foi eficaz. Esse dossiê é enviado ao escritório jurídico parceiro da cooperativa e o escritório leva o caso para a justiça

Fonte: a autora (2023)

O quadro 6 descreve o processo de judicialização, que é o envio da operação de crédito para o escritório jurídico que presta serviços advocatícios para a cooperativa. Isso ocorre quando o cooperado está com mais de 30 dias em atraso e a cooperativa já tentou de várias formas fazer contato com o cooperado para a regularização das pendências, porém sem sucesso. Então, em último caso, o cooperado é levado para o escritório de cobrança do jurídico, que ficará responsável por acioná-lo.

No manual interno da recuperação de crédito (MPI) consta que uma cooperado deve ser judicializado quando a dívida for a partir de R\$10.000,00, porém, na prática, não funciona assim. Operações menores que R\$10.000,00 são judicializadas mesmo indo contra ao que está no manual interno. Isso acontece em casos onde a recuperação de crédito é difícil e o cooperado não demonstra interesse em regularizar. Para casos como esse, é aberta uma exceção e, mesmo estando abaixo do valor definido no MPI, são enviados ao escritório jurídico. Quando enviados para judicialização, o processo gera custo para a cooperativa, por isso devem ser bem selecionado quais cooperadores serão cobrados judicialmente e têm chances de obterem êxito na cobrança.

Para que o cooperado seja judicializado, a assistente de recuperação de crédito elabora um dossiê com todos os documentos necessários para comprovar que o cooperado contratou um crédito junto à cooperativa e não honrou o acordo firmado. Esse dossiê é elaborado mensalmente e enviado ao escritório jurídico. A seleção dos cooperados que irão para a judicialização é feita pela supervisora do setor que realiza a análise e toma a decisão. Após a seleção, a mesma encaminha para a assistente da recuperação do crédito a lista selecionada para elaboração do dossiê e envio ao jurídico.

O cooperado judicializado será cobrado pelo escritório jurídico e a cooperativa não poderá mais realizar nenhum tipo de acionamento a ele, ficando a cargo exclusivo do jurídico que irá tomar as medidas cabíveis caso o cooperado se recuse a negociar. Em casos mais complexos, onde o cooperado resiste à negociação, ele é levado à audiência de conciliação e o juiz decide o que será feito. Caso o cooperado aceite o acordo e regularize a dívida, o processo é suspenso, porém, é feito um acompanhamento mensal e, caso o cooperado não cumpra o acordo, o processo volta a correr normalmente.

Os casos de judicialização são casos extremos e a última tentativa da cooperativa de recuperar o crédito emprestado. É uma medida extrema, porém necessária em alguns casos. Geralmente quando o cooperado está em judicialização, ele negocia sua dívida, porém não volta a ter um relacionamento com a cooperativa, utilizando a conta somente para pagamento das parcelas do acordo, em raros casos o cooperado volta o relacionamento.

O processo que envolve a judicialização é bem definido pela cooperativa e acordado de forma clara com o escritório jurídico, que é o responsável pela negociação e por realizar o processo da recuperação do crédito. É uma medida para casos extremos, onde a cooperativa não encontra mais alternativas para recuperar o crédito. Observa-se que a cooperativa se esforça para manter um bom relacionamento com o cooperado e evita-se ao máximo chegar em situações extremas, porém, em alguns casos, é necessário.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo realizar um estudo de caso na cooperativa de crédito Sicoob Cooper, com a finalidade de identificar e descrever o processo de recuperação de crédito, adotado pela cooperativa estudada para cobrança de inadimplentes. Teve como base de informação as entrevistas semiestruturadas feitas com os colaboradores da área, o manual interno da recuperação de crédito (MPI), a ferramenta 5W2H e o fluxograma de Bizage.

Verificou-se que o setor de recuperação de crédito é um setor que tem como objetivo identificar os cooperados que estão inadimplentes junto à cooperativa e buscar meios legais para recuperação do crédito. Entretanto, ao realizar a pesquisa, foi possível observar que o setor não possui uma padronização e integração dos seus processos e etapas, pois o fluxo do processo é confuso e não segue um padrão definido ou que já está pré-estabelecido, o que pode acarretar em divergência de informações e falha na comunicação.

Dessa forma, não ocorre uma estruturação das atividades e processos por parte dos colaboradores e a supervisão também não tem a preocupação em padronizar ou criar um fluxo para os processos realizados diariamente. Além disso, não há nenhuma estruturação e formalização documental das atividades realizadas.

Uma consequência da falta de padronização dos processos e a divergência de informações é a perda de dados importantes para o setor. Assim como a falta da atualização cadastral atrasa o processo da cobrança, prejudicando o acionamento e a elaboração de propostas de acordo. Nesse sentido, a cooperativa deve investir tempo e estudar estratégias para que os cooperados possam atualizar o cadastro, como por exemplo, criar campanhas dando algum benefício para o cooperado que mantém seu cadastro atualizado junto à instituição.

Por meio das entrevistas foi possível verificar que, somente a supervisão tem a informação dos números alcançados pelo setor, assim, os funcionários trabalham, mas não sabem quais os resultados estão sendo gerados através do seu serviço, nem quais as estratégias utilizadas para a seleção da fila de cobrança, o que pode gerar desmotivação no colaborador.

Os colaboradores do setor têm conhecimento somente de suas funções e não têm conhecimento do processo como um todo. A assistente de cobrança não sabe como realizar uma proposta, assim como a assistente de recuperação de crédito não sabe realizar um acionamento, fato que prejudica o setor, visto que causa atraso no retorno ao cooperado, pois as etapas ficam dependentes de uma resposta da assistente de recuperação de crédito. Atualmente o setor conta somente com uma assistente de recuperação de crédito para realizar a elaboração de propostas, deixando a funcionária sobrecarregada quando o fluxo de propostas é alto.

No que se refere ao problema de pesquisa, pode-se considerar que o objetivo foi alcançado, pois foram identificadas as etapas do processo de recuperação de crédito da cooperativa Sicoob Cooper e verificou-se como ocorre cada etapa desse processo. Através da análise dos dados foi possível observar que a cooperativa não possui um processo totalmente estruturado, assim como apresenta falhas na comunicação e na gestão do setor, cabendo melhorias.

Esse estudo foi importante para identificar e conhecer os processos de recuperação de crédito da cooperativa Sicoob Cooper. É interessante ressaltar que esse processo possui etapas e regras estabelecidas que são seguidas, porém não é totalmente estruturado e bem definido por toda a equipe, dando espaço para um maior aprimoramento, como a implantação de ferramentas tecnológicas para agilizar a cobrança sem perder a qualidade do atendimento.

É importante frisar que, o setor de recuperação de crédito da cooperativa Sicoob Cooper, é uma área que busca a recuperação do crédito por meios legais, procurando entender a real necessidade do cooperado e sua capacidade de pagamento. Contudo, faz-se necessária a busca de ferramentas para a estruturação dos processos, padronização das atividades, melhoria da comunicação entre a equipe e transparência quanto aos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Cesar; CAMARGOS, Marcos. Fatores Condicionantes da Inadimplência em operações de Microcrédito. Belo Horizonte: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 2014 Disponível em:
<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2014.111.05/3967>.
- ANNIBAL, Clodoaldo. Inadimplência do Setor Bancário Brasileiro: Uma Avaliação de sua Medidas. Brasilia, DF: Banco Central do Brasil, 2009. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/wps192.pdf>.
- ARAGÃO, José Wellington Marinho de; Maria Adelina Hayne Mendes Neta. Metodologia científica. (2017). Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2017. Disponível em:
<https://repositoriohml.ufba.br/bitstream/ri/30900/1/eBook%20-%20Metodologia%20Cientifica.pdf>.
- BERTRAN, Maria. Boca, Consumo ou Empresas de Recuperação de Crédito. São Paulo: Folha de São Paulo, 2015. Disponível em:
<https://www.ie.ufrj.br/images/IE/IENaMidia/09/Folha%20de%20S%C3%A3o%20Paulo%2015-09%20Lena%20Lavinias.pdf>.
- BONI, Valdete, and Sílvia Jurema Quaresma. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC* 2.1 (2005). Disponível em:
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>.
- COMO reduzir a inadimplência em cooperativas e reaproximar associados. Facto Assessoria, 2023. Disponível em: <https://factoassessoria.com.br/como-reduzir-a-inadimplencia-em-cooperativas-e-reaproximar-associados/>.
- FRANCISCO, José Roberto de Souza, Hudson Fernandes Amaral, and Luiz Alberto Bertucci. "Risco de crédito em cooperativas: uma análise com base no perfil do cooperado." *Sociedade, contabilidade e gestão* 7.2 (2013).
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>.
- GOMES, Antonio José. "ORIGEM E EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO NO MUNDO E NO BRASIL E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA CONSTITUIR O SEGMENTO EDUCACIONAL BRASILEIRO." *Linguagens, Educação e Sociedade* 12 (2005): 13-25.
- HEERDT, Mauri Luiz, and Vilson Leonel. Metodologia científica e da pesquisa: livro didático. (2022). Disponível em:
<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/22112/1/fulltext.pdf>.
- JUNIOR, Leuter; KLEFENS, Paula. Análise de Crédito, Cobrança e Risco. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S. A., 2015. Disponível em:

https://docplayer.com.br/191587739-Analise-de-credito-cobranca-e-risco-leuter-d-cardoso-junior-paula-cristina-de-oliveira-klefens.html#google_vignette.

MACIEL, Harine Matos, and Wlisses Matos Maciel. "Análise da inadimplência em uma instituição financeira na região metropolitana de Fortaleza." *Essentia-Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA* 16.2 (2015). Disponível em: https://ojs3.perspectivasonline.com.br/humanas_sociais_e_aplicadas/article/view/606/829.

NONNEMACHER, Celina. "Estudo bibliográfico sobre o tema inadimplência em cooperativas de crédito." (2015). Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/22394/4/PB_EGCF_X_2015_08.pdf.

NOVAES, Roberta; SANTOS, Edicreia. Gestão da Inadimplência e Métodos de Cobrança: Um Estudos nas Instituições Bancárias. 2018. Disponível em: <https://ocs.ufgd.edu.br/index.php?conference=scf&schedConf=siconf2018&page=paper&op=viewFile&path%5B%5D=556&path%5B%5D=563>

SCHIMMELFENIG, Cristiano. Cooperativismo de crédito: Uma tendência. Revista de Administração e Ciencias Contabeis do Ideau, 2010. Disponível em: <https://www.passofundo.ideau.com.br/wp-content/files_mf/9cdd8c4e3f601f6eb58cf4dfb5b798d484_1.pdf>.

SOARES, Marden; SOBRINHO, Abelardo. Microfinanças: O Papel do Banco Central e a Importância do Cooperativismo de Crédito. Brasilia, DF: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_microfinan%20as_internet.pdf.

TORMES, Jiane; Monteiro, Luana; Moura Luiza. Estudo de Caso: Uma metodologia para pesquisas educacionais. Sorocaba: Estudo de casos pedagógicos, 2018. Disponível em: <https://www.ensaiospedagogicos.ufscar.br/index.php/ENP/article/view/57/100>.

TAVARES, Mauro Calixta. "Gestão estratégica.--4. reimpr." *São Paulo: Atlas* (2008).

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Cooperativas de crédito e consórcios registraram crescimento em 2017. 2018.

APÊNDICE – Roteiro base para entrevista semi-estruturada

Perguntas abertas sobre o tema “Processo do setor de recuperação de crédito”:

- 1)** Quais são as etapas do processo de recuperação de crédito de inadimplentes realizadas pelo setor? (Gentileza citar em ordem). Descreva o processo que você realiza diariamente na recuperação de crédito da cooperativa.
- 2)** Existe algum manual de crédito ou normas de cobrança o qual a cooperativa segue para realizar o processo de cobrança de inadimplentes?
- 3)** Como é feita a comunicação entre os funcionários do setor de recuperação de crédito?
- 4)** Qual o critério utilizado para seleção da fila de cobrança da cooperativa?
- 5)** Como é feita a abordagem ao cooperado no processo de cobrança? Através de qual meio de comunicação acontece esse contato?
- 6)** Para realização do processo de recuperação de crédito há algum custo para a cooperativa? Se sim, qual?
- 7)** Em média dura quanto tempo o processo de recuperação de crédito de um cooperado?
- 8)** Por que é importante contratar uma assessoria jurídica especializada em cobrança para realizar a recuperação de crédito de alguns cooperados?
- 9)** Quando é necessário que o cooperado inadimplente seja encaminhado para o setor jurídico? Como funciona esse processo? Há custos para a cooperativa? Quanto tempo demora esse processo?
- 10)** A última alternativa para recuperação de um crédito é o setor jurídico? Caso tal procedimento não seja eficaz, qual medida aderir?
- 11)** Quando o processo de recuperação de crédito é realizado com êxito, como fica o relacionamento do cooperado com a cooperativa?
- 12)** Quanto tempo depois de regularizar sua dívida na cooperativa o cooperado tem direito a um novo crédito?
- 13)** Qual a maior dificuldade no processo de recuperação de crédito atualmente na função que você desempenha? Por que?
- 14)** Os processos realizados atualmente no setor de recuperação de crédito têm dado resultados positivos para a cooperativa?
- 15)** Na sua percepção há algo a ser melhorado no processo de recuperação de crédito?