

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

THATIELY DE SENA RODRIGUES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DE RECUPERAÇÃO DE
CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA FINANCEIRA**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

THATIELY DE SENA RODRIGUES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DE RECUPERAÇÃO DE
CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA FINANCEIRA**

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

Orientador: Prof. Dr. Mateus de Carvalho Reis
Neves

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

THATIELY DE SENA RODRIGUES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DE RECUPERAÇÃO DE
CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA FINANCEIRA**

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

APROVADA: 24/11/2025

Assentimento:

Thatiely de Sena Rodrigues
Autora

Prof. Dr. Mateus de Carvalho Reis Neves
Orientador

VIÇOSA – MINAS GERAIS
2025

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar os processos do setor de recuperação de crédito de uma cooperativa financeira, de forma a compreender sua estrutura operacional e identificar os desafios que comprometem sua eficiência. Para atender ao objetivo proposto desenvolveu-se um estudo de caso no setor centralizado de uma cooperativa de crédito, durante os meses de abril a outubro de 2025, com base em observação participante, entrevistas focalizadas, análise documental e mapeamento de processos por meio de fluxograma e quadros 5W2H. Sobre os principais resultados identificou-se que na cooperativa são realizados os processos de identificação do cooperado inadimplente, aplicação da régua de cobrança, emissão da carta extrajudicial, levantamento de saldo devedor, lançamento de propostas de parcelamento e o ajuizamento. A análise evidenciou desafios que comprometem a eficiência operacional, como a ausência de padronização de relatórios na identificação da inadimplência, a não automação na comunicação via *WhatsApp* com o cooperado na régua de cobrança, a recorrência de cadastros desatualizados, a fragmentação de informações em diferentes sistemas, lacunas na descrição de rotinas no Manual de Procedimentos Internos e a necessidade de maior rigor na avaliação da viabilidade econômica do ajuizamento. Assim, verificou-se que a realização do mapeamento de processos pode auxiliar na identificação contínua de problemas e na implementação de melhorias, corroborando com a concepção de eficiência operacional adotada neste trabalho, entendida como o uso adequado de recursos, tempo e informação.

Palavras-chave: Cooperativismo. Inadimplência. Recuperação de Crédito. Mapeamento de Processos.

ABSTRACT

The overall objective of this study was to analyze the processes of the credit recovery sector of a financial cooperative to understand its operational structure and identify the challenges that compromise its efficiency. To meet the proposed objective, a case study was developed in the centralized sector of a credit union between April and October 2025, based on participant observation, focused interviews, document analysis, and process mapping using flowcharts and 5W2H tables. The main results identified that the cooperative carries out the processes of identifying defaulting members, applying the collection rule, issuing extrajudicial letters, surveying outstanding balances, launching installment proposals, and filing lawsuits. The analysis highlighted challenges that compromise operational efficiency, such as the lack of standardization of reports in the identification of defaults, the lack of automation in communication via WhatsApp with members in the collection rule, the recurrence of outdated records, the fragmentation of information across different systems, gaps in the description of routines in the Internal Procedures Manual, and the need for greater rigor in assessing the economic feasibility of filing lawsuits. Thus, it was found that process mapping can assist in the continuous identification of problems and the implementation of improvements, corroborating the concept of operational efficiency adopted in this study, understood as the appropriate use of resources, time, and information.

Keywords: Cooperativism. Default. Credit Recovery. Process Mapping.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Fluxograma dos processos de Recuperação de Crédito da Cooperativa.....	24
---	----

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Identificação do cooperado inadimplente.....	26
Quadro 2 - Régua de cobrança.....	29
Quadro 3 - Carta extrajudicial.....	32
Quadro 4 - Levantamento de saldo devedor.....	35
Quadro 5 - Lançamento de proposta de parcelamento.....	38
Quadro 6 - Ajuizamento.....	41

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Sigla	Significado
AR	Aviso de Recebimento
BACEN	Banco Central do Brasil
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
MPI	Manual de Procedimentos Internos
PEARLS	<i>Protection, Effective financial structure, Asset quality, Rates of return and cost, Liquidity, Signs of growth</i> (indicadores de desempenho financeiro de cooperativas)
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SISBR	Sistema de Informações do Sicoob
SIPAG	Sistema de Pagamentos do Sicoob
SIPOC	<i>Supplier, Input, Process, Output, Customer</i>
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
SMS	<i>Short Message Service</i> (mensagem de texto)
5W2H	<i>What, Why, Where, When, Who, How, How much</i> – ferramenta de planejamento e gestão de processos
WOCCU	World Council of Credit Unions

Sumário

1 INTRODUÇÃO	10
2 PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA	11
3 OBJETIVOS	13
3.1 Objetivo geral.....	13
3.2 Objetivos Específicos	13
4 REFERENCIAL TEÓRICO	13
4.1 Inadimplência e recuperação de crédito	13
4.2 Mapeamento de processos	16
5 METODOLOGIA.....	18
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	22
6.1 Caracterização da cooperativa	22
6.2 Descrição dos processos do setor.....	23
<i>6.2.1 Identificação do cooperado inadimplente</i>	<i>25</i>
<i>6.2.2 Régua de cobrança.....</i>	<i>27</i>
<i>6.2.3 Carta extrajudicial</i>	<i>31</i>
<i>6.2.4 Levantamento de saldo devedor</i>	<i>34</i>
<i>6.2.5 Lançamento de proposta de parcelamento.....</i>	<i>37</i>
<i>6.2.6 Ajuizamento.....</i>	<i>40</i>
<i>6.2.7 Principais desafios e breves sugestões</i>	<i>43</i>
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE 1- TÓPICOS ABORDADOS – Entrevista Focalizada	54

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo de crédito surgiu na Europa em meio a um período de instabilidade econômica e de agravamento das desigualdades sociais, intensificado pela Revolução Industrial. Em 1852, na cidade de Delitzsch, Alemanha, Franz Herman Schulze instituiu a primeira cooperativa de crédito urbana, destinada a atender as necessidades de pequenos comerciantes e empreendedores (Meinen; Port, 2014). Já no Brasil, o cooperativismo financeiro teve início em 1902, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, com a fundação da primeira cooperativa de crédito rural no país pelo padre jesuíta Theodor Amstad. Inspirado no modelo alemão Raiffeisen, Amstad criou a caixa de crédito rural, voltada para atender pequenos produtores das áreas rurais, onde não havia acesso a instituições financeiras. Essa cooperativa, considerada a origem do Sistema Sicredi, se expandiu e em 1903 já havia filiais em Nova Petrópolis (Salatino, 2017).

Dessa forma, segundo Pinheiro (2008) e Meinen e Port (2014), as cooperativas de crédito constituem instituições financeiras organizadas sob a forma de sociedade de pessoas, orientadas por princípios de participação, solidariedade e interesse pela comunidade. Em paralelo à oferta de serviços financeiros, seu propósito inclui o desenvolvimento local, com decisões e resultados compartilhados pelos associados. Além disso, as cooperativas de crédito desempenham um papel significativo na integração financeira no Brasil, especialmente em regiões onde o acesso aos serviços bancários tradicionais é limitado, oferecendo produtos e serviços financeiros adaptados à realidade local (Greatti; Sela, 2021; Paiva; Santos, 2017).

Atualmente, de acordo com o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, divulgado pelo Banco Central do Brasil, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) manteve, no ano de 2024, uma trajetória de crescimento que reforçou o seu papel na intermediação financeira e inclusão bancária, sobretudo em regiões com menor presença de outras instituições. Ressalta-se ainda que, a base de cooperados ultrapassou dezenove milhões de associados, enquanto a rede de atendimento do cooperativismo de crédito superou a marca de dez mil unidades, alcançando 58% dos municípios brasileiros. Ademais, a carteira de crédito do setor apresentou aceleração e manteve-se entre as que mais cresceram no Sistema Financeiro Nacional (SFN), confirmando a relevância econômica e social do cooperativismo de crédito no país (BACEN, 2024).

Inserida nesse contexto de expansão e fortalecimento do setor financeiro, a inadimplência torna-se um fator preocupante para as organizações. Afinal, a inadimplência é

caracterizada pelo não pagamento do crédito concedido pela cooperativa, impactando assim negativamente os resultados financeiros da organização (Sehn; Carlini Júnior, 2007; Baldi; Gianetti, 2021). Nesse cenário se insere a recuperação de crédito, que por sua vez, integra o ciclo de crédito ao lado da concessão e do monitoramento. Seu objetivo não é apenas cobrar, mas viabilizar regularizações sustentáveis, mantendo a relação de confiança com o associado e a saúde econômica da cooperativa.

Deste modo, a gestão de processos assume papel central na recuperação de crédito. Logo, o mapeamento, ao promover a padronização das rotinas, a clareza dos papéis e a formalização das informações, contribui para um atendimento mais ágil, uma comunicação mais transparente e melhores resultados para a organização (Bueno, Maculan e Aganette, 2019). Portanto, torna-se indispensável a adoção de processos e estratégias bem estruturadas para fortalecer a recuperação de crédito.

Assim, este estudo situa-se nesse contexto, tomando como campo uma cooperativa de crédito com estrutura centralizada para a recuperação de crédito e interface operacional com as agências. O período analisado compreende os meses de abril a outubro de 2025. A seguir, apresenta-se o problema de pesquisa e sua importância, que fundamentam os objetivos e orientam o percurso metodológico adotado.

2 PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

A interação entre pessoas, máquinas, tecnologia e elementos naturais aumenta a complexidade do ambiente organizacional, influenciando tanto o volume quanto o fluxo de informações. Nesse contexto, para elevar a competitividade e aprimorar a eficiência e a efetividade das ações, torna-se essencial identificar e gerenciar os processos de negócios, padronizando e integrando as atividades internas de forma a ampliar oportunidades e minimizar falhas (Crivellaro; Vitoriano, 2022).

Neste sentido, a falta de descrição e registros dos processos criam falhas operacionais, sobrecarga de determinadas funções, desorganização no fluxo de informações e insegurança nas tomadas de decisões (Moraes; Ferreira, 2023). Contribuindo assim para a perda de informações institucionais, uma vez que as atividades ficam dependentes da experiência individual dos colaboradores. Dessa forma, sem registro formal dos procedimentos não há garantia na continuidade dos trabalhos em casos de afastamentos, desligamentos ou mudanças de função de colaboradores.

No contexto de uma cooperativa de crédito, onde confiança, agilidade e organização são elementos essenciais para garantir a satisfação dos cooperados, falhas operacionais tornam-se ainda mais críticas. Assim, a ausência de processos estruturados pode fragilizar a gestão estratégica, reduzir a capacidade de resposta da instituição e comprometer a experiência do cooperado, especialmente em setores que demandam agilidade nas tratativas e precisão na comunicação.

Conforme destacam dos Santos *et al.* (2015), o mapeamento dos processos torna-se essencial para as organizações, pois previne a perda de informações e reduz desperdícios. Ao dispor de processos devidamente mapeados, é possível obter uma visão abrangente das atividades, o que facilita a identificação de oportunidades de melhoria. Dessa forma, sem uma padronização clara das atividades, torna-se recorrente a incidência de retrabalho, demora nos atendimentos, inconsistência de dados e ausência de formalização nas rotinas.

Para o caso analisado neste estudo, desde o ano de 2023 a cooperativa tem observado o aumento nos índices de inadimplência. Considerando que a inadimplência é um dos principais fatores de preocupação para as cooperativas financeiras (Baldi; Gianett, 2021), destaca-se a relevância do setor de recuperação de crédito neste contexto. Dessa forma, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como os processos internos estão organizados, buscando oferecer subsídios para que os gestores tomem decisões com maior agilidade, promovendo melhorias operacionais e otimização do tempo de execução das atividades. Com isso, emerge a seguinte questão, que norteia esta pesquisa: Quais são os processos realizados no setor de recuperação de crédito de uma instituição financeira cooperativa, como estes estão estruturados e quais desafios comprometem a sua eficiência operacional?

A resposta permitirá identificar falhas, formalizar rotinas e promover melhorias que impactem positivamente na eficiência operacional, na qualidade do atendimento e no alinhamento estratégico da instituição. Além de proporcionar aos colaboradores maior clareza de funções e condições de trabalho mais organizadas, o que aumenta seu engajamento e produtividade. E para os cooperados, tais avanços podem resultar em serviços mais eficientes, com respostas rápidas, transparência e clareza nas informações, fortalecendo a satisfação e a relação de confiança. Este estudo também poderá servir como referência para outras instituições financeiras cooperativas, incentivando a intercooperação e a disseminação de boas práticas nos processos de recuperação de crédito.

3 OBJETIVOS

Para responder à questão de pesquisa, definiram-se os seguintes objetivos geral e específicos:

3.1 Objetivo geral

Analisar os processos do setor de recuperação de crédito de uma cooperativa financeira, de forma a compreender sua estrutura operacional e identificar os desafios que comprometem sua eficiência.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e descrever os processos do setor de recuperação de crédito;
- b) Representar através do fluxograma os processos realizados no setor de recuperação de crédito;
- c) Analisar os processos mapeados para identificar os desafios que comprometem a eficiência operacional.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Para analisar os processos do setor de recuperação de crédito da cooperativa estudada, este referencial teórico aborda os principais conceitos e fundamentos relacionados à inadimplência, à recuperação de crédito e ao mapeamento de processos. Esta seção concentra-se, inicialmente, em discutir a inadimplência, suas causas e as estratégias direcionadas à recuperação de crédito, destacando sua importância para a sustentabilidade financeira da cooperativa. Posteriormente, é apresentado o mapeamento de processos como um conceito fundamental para analisar os processos desenvolvidos no setor estudado. Dessa forma, esta fundamentação teórica fornece a base necessária para compreender os elementos que compõem a gestão de processos no contexto do cooperativismo financeiro.

4.1 Inadimplência e recuperação de crédito

Para Sehn, Carlini Junior (2007, p. 62) a “inadimplência é a falta de pagamento ou o não-cumprimento de um contrato ou cláusula. Pode significar a não-satisfação daquilo a que se está obrigado ou do prazo que está sendo predeterminado”. Corroborando com essa definição, SERASA (2024) acrescenta que o indivíduo ou empresa se torna inadimplente quando não

realiza o pagamento de uma dívida ou conta. Diante disso, torna-se importante a discussão acerca dos fatores que levam à ocorrência da inadimplência. Entender estes aspectos se torna essencial para subsidiar a formulação de estratégias voltadas ao gerenciamento das políticas de crédito e a cobranças de dívidas (Gering; Pinto; Vieira, 2021).

Assim, no contexto do cooperativismo, a inadimplência pode ser resultante de uma combinação de fatores internos, externos e econômicos que influenciam diretamente a capacidade de pagamento dos cooperados. Entre os fatores internos, Maas (2023) destaca aspectos como cadastros desatualizados e análise de crédito. Já entre os fatores externos, o autor aponta elementos relacionados às instabilidades políticas, déficit de educação financeira, catástrofes naturais, guerras e pandemias. No que se refere aos fatores econômicos ressalta-se o desemprego, as taxas de juros e a inflação. Dessa forma, compreender a inadimplência exige uma análise ampla, que considere tanto as condições individuais dos cooperados, quanto o contexto econômico e social em que estão inseridos.

Neste contexto, estudos realizados em cooperativas como o de Baldi e Gianetti, (2021) e o de Lima e Amaral (2011) mostraram que características do tomador e do contrato influenciam o risco de atraso da operação, reforçando a necessidade de cadastros atualizados, análise de garantias e políticas coerentes com o perfil do associado. Baldi e Gianetti (2021, p.01) ainda acrescentam que “A adequada análise do perfil do associado e da operação de crédito contratada possibilita identificar, com maior assertividade, características que elevariam a probabilidade de inadimplência”. Além disso, Bertol e Silva (2024) afirmam que a adoção de estratégias eficientes de monitoramento da inadimplência pode contribuir para o fortalecimento financeiro da cooperativa. Este acompanhamento pode auxiliar na condução de ações para minimizar o risco de endividamento e desenvolver serviços e produtos de acordo com os diversos perfis de clientes (Gering; Pinto; Vieira, 2021).

Assim, para minimizar prejuízos, é importante que as operações e os cooperados sejam avaliados e classificados conforme o grau de risco (Büttenbender *et al.*, 2021). Diante dessa situação, a gestão de riscos assume papel importante, uma vez que possibilita o controle e a prevenção de perdas decorrentes da inadimplência. Além disso, a adoção de ferramentas estatísticas como *credit scoring* e de *collection scoring* podem contribuir para otimizar e aprimorar as etapas que envolvem a gestão do risco de crédito (Sicsú, 2010 *apud* Amaral; Iquiapaza, 2020).

Ademais, Silva, Santos e Ranciaro Neto (2023), ao analisarem o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras por meio dos indicadores PEARLS¹, buscaram compreender o comportamento dessas instituições. Os resultados deste estudo indicam que as cooperativas estudadas tendem a utilizar reservas e aportes de capital como forma de sustentar a inadimplência e garantir a continuidade dos serviços oferecidos, o que pode afetar seu desenvolvimento patrimonial. Portanto, infere-se que a inadimplência se apresenta como um elemento fundamental para avaliar o grau de fragilidade das organizações.

Para além da concessão e da gestão da carteira, os processos de recuperação de crédito assumem papel central, uma vez que a gestão inadequada da carteira de crédito pode ocasionar aumento nos custos de transação, interferindo na sustentabilidade financeira e consequentemente no desenvolvimento da organização (Alves; Camargo, 2014). Dessa forma, é importante que as instituições estejam atentas aos processos de recuperação de crédito, uma vez que, este vai impactar diretamente na redução do índice de inadimplência e na melhoria dos níveis de rentabilidade (Oréfice, 2007).

No que se refere à recuperação de crédito, este corresponde ao conjunto de ações adotadas pelas instituições financeiras com o objetivo de realizar a recuperação eficiente do crédito liberado (Amaral; Iquiapaza, 2020). Neste íterim, Sales e Camara (2020, p. 316) afirmam que “dada a relevância do crédito, é imprescindível que, quando haja o inadimplemento, a recuperação desses valores seja eficaz, pois um desequilíbrio da relação creditícia pode ocasionar retração da oferta de crédito e, por conseguinte, reprimir o progresso da economia”. Assim, quando ocorre a inadimplência e os valores não são recuperados integralmente, a estabilidade financeira da organização fica comprometida.

Além disso, a eficácia do processo de recuperação de crédito está relacionada não apenas ao índice de recuperação, mas também ao impacto gerado na relação da instituição com o cliente (Oréfice, 2007). Ressalta-se que a recuperação de crédito vai além de números e estratégias, trata-se de um processo que envolve pessoas. Somado a isso Cardoso Júnior e Klefens (2015), afirmam que durante a negociação do crédito em atraso, é fundamental que o credor e o devedor encontrem um ponto de equilíbrio. Para tanto, uma instituição concedente de crédito precisa criar alternativas para uma negociação adequada, que possibilitem ao devedor quitar sua dívida.

¹ O Sistema PEARLS consiste em um conjunto de indicadores financeiros desenvolvidos pelo *World Council of Credit Unions* (WOCCU), amplamente reconhecido e utilizado mundialmente para o monitoramento e a gestão da saúde financeira das cooperativas de crédito (Kidney, 2016; Richardson, 2009 apud Silva; Santos; Ranciaro Neto, 2023).

Nesse contexto, estruturar processos inovadores que conciliam resultados financeiros e bom relacionamento com o cooperado fazem-se necessários para as instituições que buscam sustentabilidade e credibilidade no mercado (Sales; Camara, 2020). A partir dessa compreensão, o próximo ponto a ser abordado neste estudo é o mapeamento de processos, que possui um papel estratégico na gestão da recuperação de crédito ao possibilitar uma visão minuciosa e crítica.

4.2 Mapeamento de processos

Segundo Gonçalves (2000a), todo trabalho relevante nas organizações está inserido em algum processo, pois produtos ou serviços sempre derivam de processos empresariais. Essa centralidade do conceito processual revela-se fundamental para a compreensão do funcionamento organizacional. Nessa mesma perspectiva, Gonçalves (2000b) reforça que todas as atividades-chave compõem processos, definidos como conjuntos de atividades inter-relacionadas orientadas à produção de bens ou serviços.

Diante dessa natureza sistêmica, o mapeamento de processos surge como essencial para compreensão e otimização dos fluxos e tem como objetivo apresentar uma descrição detalhada das atividades de um processo, desde a sua origem, os setores que envolvem, até a sua finalização (Bueno, 2020). Neste sentido, Bueno, Maculan e Aganette (2019, p. 4) ressaltam que:

O mapeamento de processos é o ponto de partida para implementar a gestão por processos. Ele é o instrumento para identificar, representar, visualizar e analisar os processos de negócios existentes em uma organização e aperfeiçoar com melhorias e modelar os novos processos com os objetivos estratégicos das empresas.

Portanto, compreende-se que o mapeamento contribui para aprimorar o desempenho organizacional, pois permite identificar falhas e, sobretudo, oferece subsídios que favorecem a adoção de tecnologias inovadoras de informação e integração corporativa. Além disso, Almeida, Vitoriano e Moraes (2021, p. 61) apontam que “o mapeamento de processos propicia às organizações uma visualização dos seus processos, que em muitas ocasiões, estão onerosos, são desnecessários e geram custo extra”.

Ademais, Bueno (2020) destaca que o mapeamento é fundamental nas organizações, considerando que muitas ainda não possuem registros detalhados e formais de seus processos e, conseqüentemente, não conseguem identificar pontos que merecem atenção e melhorias. Dentro dessa mesma perspectiva, Oliveira (2012) acrescenta que no mapeamento de processos, ao realizar o levantamento das atividades desenvolvidas e seu caminho percorrido dentro da

instituição, podem ser identificados problemas. Assim, ao identificar os pontos que necessitam de intervenção, o mapeamento pode contribuir para qualidade e produtividade dos processos, melhorando resultados e otimizando a utilização de recursos na operacionalização das etapas que os compõem.

Almeida, Vitoriano e Moraes (2021) argumentam que as organizações que não realizam o mapeamento de seus processos, tendem a enfrentar diversas dificuldades em sua gestão operacional. Uma vez que o aprendizado institucional se baseia nos conhecimentos e vivências anteriores dos colaboradores, é fundamental que a organização mantenha as informações documentadas. Caso contrário, corre-se o risco de perda de conhecimentos organizacionais acumulados ao longo do tempo, especialmente em situações de rotatividade de colaboradores. Os autores supracitados ainda acrescentam que:

[...] quando a organização capta e registra o conhecimento dos colaboradores, tem a oportunidade de criar redes de aprendizagem, possibilitar a revisão, o aperfeiçoamento e dar dinamismo aos seus processos, proporcionando ainda aos colaboradores possibilidade de novos conhecimentos, por meio desse compartilhamento (Almeida; Vitoriano; Moraes, 2021, p.54).

Assim, de acordo com Kim e Jang (2002), Müller, Diesel e Sellitto (2010) e Oliveira (2021) o mapeamento de processos é importante para representar e compreender o funcionamento interno das organizações. Por meio da análise estruturada dos fluxos de atividades, torna-se possível visualizar a sequência das tarefas, identificar problemas, eliminar redundâncias e propor melhorias. Por meio dessa representação, torna-se viável organizar processos complexos, compreender o encadeamento das atividades e identificar etapas que não contribuem para agregar valor ao cliente.

Autores como Slack, Chambers e Johnston (2009), Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2005), Silva *et al.*, (2019), Azevedo, (2016), apresentam instrumentos importantes para ilustrar e detalhar o Mapeamento de Processos como: *Business Process Model and Notation* (BPMN), o Blueprinting, o *Supplier, Input, Process, Output, Customer* (SIPOC), Fluxograma e o Mapofluxograma. Uma outra ferramenta também utilizada para explicar o mapeamento de processos é a 5W2H. Teodoro, Júnior e Junior (2025, p.156) afirmam que a 5W2H “é amplamente utilizada para mapeamento e padronização de processos e estabelecimento de procedimentos [...]”.

A ferramenta 5W2H trata-se, portanto, de um roteiro que busca esclarecer os principais aspectos de um plano de ação por meio de sete perguntas estratégicas, que permitem organizar as etapas necessárias para alcançar determinados resultados. O nome 5W2H deriva das iniciais,

em inglês, dessas questões: *What?* (o que será feito?), *Why?* (por que será realizado?), *Where?* (onde ocorrerá?), *When?* (quando será executado?) e *Who?* (quem será responsável?), complementadas por *How?* (como será conduzido?) e *How much?* (quanto custará). Dessa maneira, a ferramenta funciona como um guia prático que auxilia na definição clara de metas, responsabilidades, prazos, recursos e justificativas para cada ação (Lobato; Santos, 2023). Em suma, compreende-se que o Mapeamento de Processos auxilia tanto na comunicação interna quanto na tomada de decisões estratégicas voltadas à melhoria contínua dos processos e ao atendimento mais ágil nas demandas das cooperativas.

Reitera-se, assim, que, neste trabalho, o termo eficiência operacional é adotado em sentido qualitativo, alinhado à literatura de gestão por processos. Trata-se da capacidade dos processos organizacionais de utilizar de forma adequada recursos, tempo e informação, evitando retrabalhos, atrasos e inconsistências de dados, ao mesmo tempo em que entregam os resultados esperados com qualidade e confiabilidade (Dumas *et al.*, 2018; Crivellaro; Vitoriano, 2022; Dos Santos *et al.*, 2015). Assim, no contexto da recuperação de crédito em cooperativas de crédito, a eficiência operacional é associada a rotinas padronizadas, clareza de papéis, fluxos bem definidos entre setores e disponibilidade de informações atualizadas para a tomada de decisão.

5 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso qualitativo, realizado no setor centralizado de recuperação de crédito de uma cooperativa de crédito, com interface operacional com as agências. A unidade de análise são os processos operacionais de recuperação de crédito, e o período de observação compreende os meses de abril a outubro de 2025. A escolha pelo método qualitativo se justifica por permitir uma compreensão aprofundada dos processos de recuperação de crédito em seu contexto real. Segundo Kripka, Scheller e Bonotto (2015, p. 57), “os estudos qualitativos se caracterizam como aqueles que buscam compreender um fenômeno em seu ambiente natural, onde estes ocorrem e do qual faz parte”.

Caracterizada como um estudo de caso, a pesquisa teve como objetivo analisar e compreender, em profundidade, os processos e práticas operacionais desse setor. De acordo com Vasconcelos *et al.*, (2015, p. 49) “o estudo de caso corresponde a um método imersivo de pesquisa que visa à exploração de um objeto bem delimitado, que pode ser uma realidade, uma organização, ou situação-problema. Esses objetos são tecnicamente denominados de unidades-

caso”. Neste estudo, a unidade-caso é o setor centralizado de recuperação de crédito da instituição financeira cooperativa. Os autores ainda acrescentam que no estudo de caso, a “*abordagem de ênfase*” implica observar o objeto a partir de dimensões predeterminadas, o que requer descrevê-lo detalhadamente e decompô-lo em categorias analíticas alinhadas ao propósito da investigação.

Assim, para a coleta de dados, foi realizada a observação participante, que permitiu acompanhar diretamente as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho. Também foram feitas entrevistas focalizadas, com a supervisora, três assistentes e uma estagiária, possibilitando captar percepções e experiências dos colaboradores. Além disso, foi realizada a pesquisa documental, por meio do Manual de Procedimentos Internos (MPI). A combinação dessas técnicas contribuiu para uma compreensão mais ampla e contextualizada da realidade investigada.

No que tange a observação participante Gil (2008, p. 103), afirma que a mesma acontece quando o pesquisador se insere na rotina dos sujeitos ou grupos participantes da pesquisa. O autor ainda acrescenta que:

A observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.

Minayo (2013) ainda complementa que na observação participante o “observador, no caso, fica em relação direta com seus interlocutores no espaço social da pesquisa, na medida do possível, participando da vida social deles, no seu cenário cultural, mas com a finalidade de compreender o contexto da pesquisa” (Minayo, 2013, p. 70). Assim, considerando que a pesquisadora é colaboradora do setor estudado, essa posição possibilitou uma observação aprofundada dos processos e dinâmicas cotidianas, favorecendo o acesso a informações e percepções que dificilmente seriam captadas por um observador externo.

No entanto, reconhece-se que tal inserção pode implicar em viés de interpretação, decorrentes da familiaridade e do envolvimento pessoal com o contexto pesquisado. Para mitigar esses efeitos, adotaram-se diversas estratégias metodológicas, como o uso de diário de campo para registrar impressões e percepções de forma crítica e sistemática, a separação entre as horas de trabalho e as horas dedicadas à pesquisa. Para preservar o rigor na análise dos dados, utilizou-se preferencialmente documentos oficiais, como o MPI. Além disso, recorreu-se ao

procedimento de *peer debriefing*, realizado com o orientador, com o intuito de promover uma leitura externa e imparcial das interpretações e análises desenvolvidas ao longo do estudo. Essas medidas contribuíram para preservar a integridade científica da pesquisa, equilibrando a riqueza interpretativa proporcionada pela inserção no campo com o necessário distanciamento crítico.

Em relação a *Focused Interview* (entrevista focalizada), trata-se de técnica de coleta de dados qualitativa desenvolvida por Merton e Kendall (1946). Caracteriza-se por ser uma entrevista baseada em tópicos de interesse, que se concentra em aspectos específicos de uma situação ou experiência vivenciada pelos entrevistados². Diferentemente das entrevistas abertas tradicionais, a entrevista focalizada direciona a atenção para elementos particulares da realidade estudada, mantendo flexibilidade suficiente para explorar aspectos emergentes durante a interação. A escolha da *Focused Interview* justifica-se pela necessidade de obter informações específicas sobre o fluxo de recuperação de crédito da instituição financeira cooperativa pesquisada, alinhando-se aos objetivos específicos. De acordo com Kapp (2020, p. 20):

O termo “entrevista focada” se deve ao fato de ela se estruturar para um foco ou tema muito bem delimitado e bastante restrito, explorando, em detalhes e com precisão, a experiência subjetiva do entrevistado. Temas abrangentes não se prestam a entrevistas focadas. Poderiam constituir focos, por exemplo, um episódio de remoção, um mutirão, uma audiência pública, um manual, uma ferramenta ou uma praça, mas não assuntos amplos como a relação entre ocupações urbanas e poder público, a cultura construtiva ou a política habitacional.

No que se refere à pesquisa documental, Alves *et al.*, (2021) afirmam que essa constitui-se como uma estratégia relevante na investigação científica, pois possibilita complementar informações obtidas por outras técnicas, revelar novos aspectos do fenômeno estudado e até mesmo confirmar ou refutar hipóteses iniciais. Os documentos oferecem uma riqueza de dados capaz de ampliar a compreensão do objeto de estudo, além de permitir observar processos de transformação de práticas e comportamentos nas instituições ao longo do tempo. Assim, o MPI foi utilizado como referência para a compreensão do fluxo das atividades do setor, servindo como base documental para a pesquisa. Ressalta-se que o documento não foi objeto de avaliação crítica aprofundada, mas empregado de forma complementar ao levantamento dos processos observados no setor.

Para a análise dos dados, utilizou-se a ferramenta 5W2H, que permitiu descrever de forma clara e objetiva os elementos essenciais de cada processo: *o que é feito (What)*, *por que é feito (Why)*, *onde ocorre (Where)*, *quando ocorre (When)*, *quem realiza (Who)*, *como é feito*

² Os tópicos de interesse abordados na entrevista focalizada se encontram no Apêndice 1 deste trabalho.

(*How*) e quanto custa (*How much*) (Lobato; Santos, 2023). Sendo importante ressaltar que não foi possível quantificar de forma precisa os custos dos processos, uma vez que os mesmos são relativos a cada perfil de inadimplência, variando de acordo com o tempo e características do cooperado. Assim, nos resultados da pesquisa não foram apresentados valores numéricos para o '*How much*', mas esse aspecto foi considerado qualitativamente, a partir da identificação de atividades mais onerosas em termos de tempo e esforço dos colaboradores.

Além do 5W2H, foi elaborado um fluxograma no software Bizagi, com o objetivo de representar visualmente o fluxo dos processos, apresentando-os de forma integrada. O uso do Bizagi contribuiu para tornar o processo mais compreensível, ao permitir sua visualização de forma sequencial, bem como os pontos de decisões.

A fim de garantir maior consistência dos dados obtidos, foi empregada a técnica de triangulação, contemplando diferentes dimensões do processo de pesquisa. De acordo com Sá e Henrique (2019, p.651):

Para a realização da pesquisa utilizando a metodologia da triangulação, pode-se utilizar ainda diferentes técnicas para coleta de dados, como questionários, entrevistas, observação, a análise documental, o grupo focal, história de vida entre outras. [...] Assim, a metodologia da triangulação pode ser aplicada em uma única pesquisa, fazendo uso de métodos, técnicas de produção de dados, fontes, pesquisadores ou estratégia para a construção da investigação, de acordo com a escolha dos pesquisadores.

Dessa forma, neste estudo a triangulação deu-se por método (entrevista, observação e análise de documentos), por fonte (supervisora, assistentes, estagiária, MPI e as rotinas diárias observadas) e por tempo (observações realizadas em dias e turnos distintos). Assim, a metodologia adotada foi estruturada de maneira a garantir a compreensão e a análise detalhada dos processos de recuperação de crédito na cooperativa estudada por meio do mapeamento de processos. Inicialmente, realizou-se a coleta de informações através de entrevistas, observações participantes e análise documental. Em seguida, procedeu-se à apresentação dos macroprocessos por meio do fluxograma desenvolvido no software Bizagi, utilizando a notação BPMN.

Na sequência, aplicou-se a ferramenta 5W2H em cada processo, de modo a detalhar responsabilidades, prazos e ações. O material produzido foi validado junto à supervisora do setor, procedimento este denominado de *member checking*, resultando em ajustes e aperfeiçoamentos que consolidaram o modelo final do estudo.

Por fim, destaca-se que a participação dos colaboradores entrevistados foi voluntária e seus nomes não são divulgados, preservando o anonimato. Não foram analisados dossiês

individuais de cooperados, mas apenas rotinas e documentos institucionais. Os registros da pesquisa (anotações de campo e transcrições de entrevistas) foram armazenados em ambiente de acesso restrito e descartados após a conclusão da pesquisa.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este tópico apresenta os resultados do mapeamento dos processos do setor de recuperação de crédito da cooperativa em estudo, buscando evidenciar não apenas a sequência dos processos, mas também a lógica que orienta a tomada de decisão.

6.1 Caracterização da cooperativa

A cooperativa estudada, foi fundada em torno de 30 anos a partir da iniciativa de um grupo que buscava criar uma instituição financeira cooperativa capaz de oferecer soluções de crédito e serviços de forma mais acessível e personalizada. Desde então, a organização tem se expandido de maneira significativa e, atualmente, conta com mais de 30 mil cooperados em um quadro social segmentado. A rede de atendimento da cooperativa possui mais de 30 agências e escritórios de negócios distribuídos pelo Sudeste do Brasil.

No que se refere à estrutura organizacional, a cooperativa é composta por um Conselho de administração, um presidente, um Conselho fiscal e três diretores, responsáveis pela definição das diretrizes estratégicas e pela governança, além de coordenadores e setores operacionais que são encarregados da execução das atividades administrativas. O setor de recuperação de crédito, onde foi realizada a pesquisa, possui papel fundamental dentro da cooperativa. Atualmente, é composto por uma supervisora, três assistentes e uma estagiária, responsáveis pela gestão e acompanhamento da inadimplência. Sua estrutura é centralizada, o que significa que as principais atividades relacionadas à recuperação de crédito estão concentradas em uma unidade administrativa.

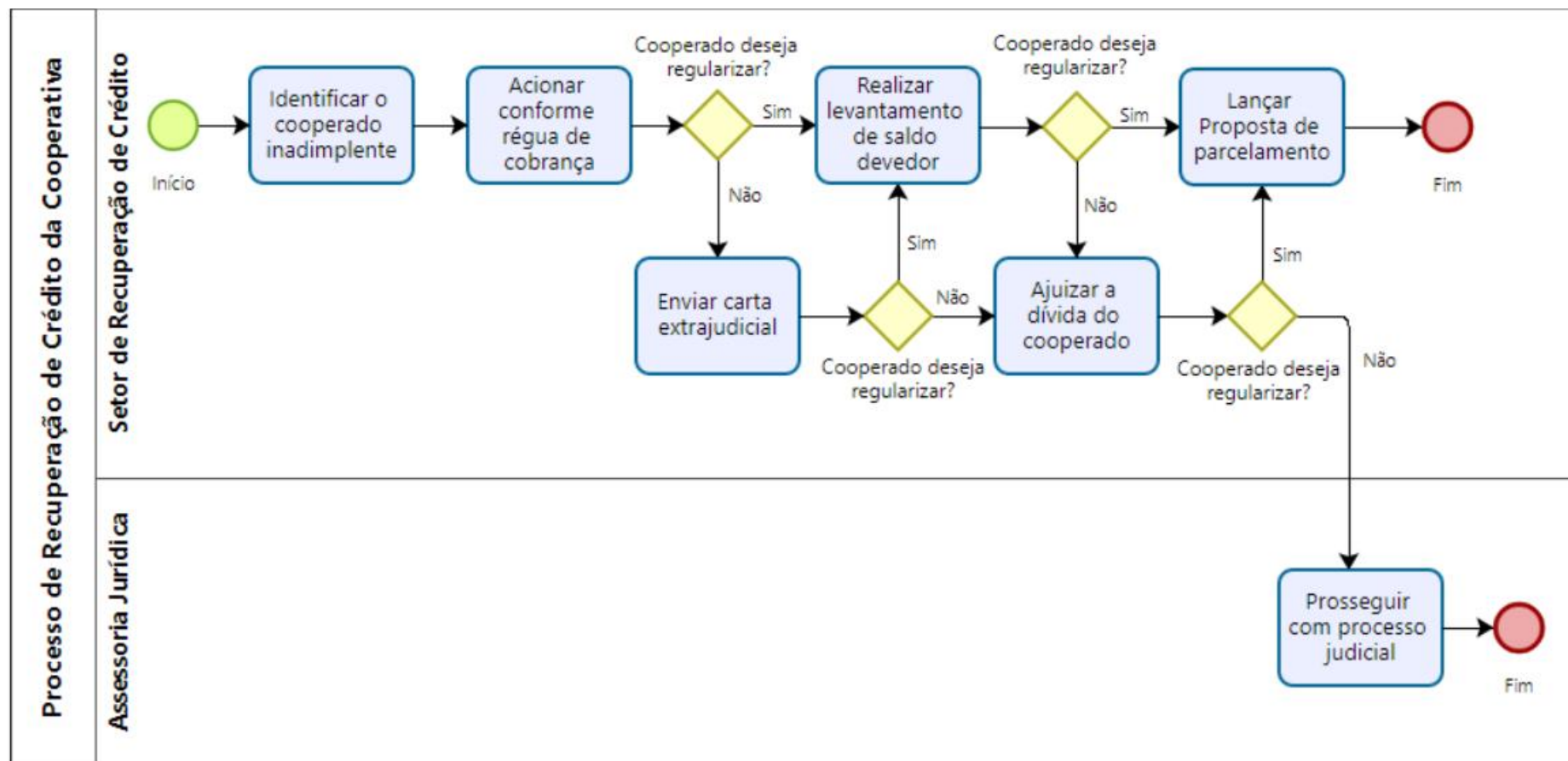
Embora as agências atuem como primeiro contato com o cooperado, cabe ao setor centralizado conduzir análises, cálculos e formalizações. Além das atividades operacionais, o setor desenvolve estratégias de negociação adaptadas à realidade de cada cooperado, buscando regularizar a dívida sem comprometer o relacionamento com a cooperativa. Ademais, o setor de recuperação de crédito conta com o apoio terceirizado da assessoria jurídica, que oferece suporte desde as negociações com os cooperados até os casos em que se faz necessário o ajuizamento.

Contudo, a cooperativa tem enfrentado desafios relacionados ao aumento da inadimplência desde o ano de 2023. Esse aumento tem demandado maior rigor no acompanhamento da carteira e na definição de estratégias voltadas à recuperação dos créditos em atraso, uma vez que níveis elevados de inadimplência impactam diretamente na sustentabilidade financeira da instituição. É dentro deste contexto organizacional que se inserem os processos de recuperação de crédito analisados neste estudo, descritos a seguir.

6.2 Descrição dos processos do setor

Com o intuito de uma melhor visualização e compreensão da sequência operacional, os processos de recuperação de crédito foram primeiramente apresentados em um fluxograma por meio do software Bizagi, alimentado pelos dados das entrevistas, da observação participante e da pesquisa documental. Posteriormente, cada processo identificado no fluxograma foi submetido à análise da ferramenta 5W2H, que permitiu um detalhamento aprofundado de suas particularidades, garantindo uma descrição completa de todo o ciclo de recuperação de crédito. De acordo com Amorim *et. al*, (2024) o fluxograma é uma ferramenta de representação gráfica fundamental para apresentar o mapeamento de processos em uma cooperativa, demonstrando as diferentes atividades da instituição e permitindo a compreensão das operações.

Figura 1-Fluxograma dos processos de Recuperação de Crédito da Cooperativa



Fonte: elaborado pela autora por meio do software Bizagi.

Nota: os dados foram coletados de julho a setembro de 2025.

A figura 1 demonstra os processos de recuperação de crédito realizados pela cooperativa estudada, os quais envolvem o Setor de Recuperação de Crédito e, quando necessário, a Assessoria Jurídica. Sua estrutura destaca os pontos de decisão do cooperado que orientam as ações subsequentes, permitindo identificar alternativas e a necessidade de intervenções em momentos estratégicos. Além disso, a disposição lógica facilita a compreensão do fluxo e das rotinas, permitindo que, a partir dela, seja apresentada a descrição detalhada de cada processo. Essa descrição foi realizada com base na observação do modo operacional do setor, da entrevista e da consulta ao MPI, sendo explicitada nos Quadros a seguir, os quais utilizam a ferramenta 5W2H para elucidar seus aspectos fundamentais.

6.2.1 Identificação do cooperado inadimplente

O primeiro processo apresentado no Quadro 1 a seguir, é a identificação do cooperado inadimplente. Este funciona como ponto de partida para todo o fluxo de ações, determinando sua eficácia e agilidade. Um diagnóstico preciso nesta fase é fundamental para que as estratégias de contato e negociação sejam acionadas de forma proativa, maximizando as chances de recuperação do crédito antes que o débito se torne irreversível ou prejudique financeiramente ainda mais o associado com multas e juros cumulativos. Ou seja, além do cooperado estar em situação de endividamento, ele também terá que assumir o pagamento de juros, multas e mora originados dos atrasos (Sandroni, 1999).

Assim, a identificação do cooperado inadimplente ocorre por meio do acompanhamento diário de relatórios realizados tanto pelo setor de recuperação de crédito quanto pelas agências, através do Sisbr³. Esses relatórios identificam o cooperado que está inadimplente desde o primeiro dia de atraso. Sendo esse processo fundamental, pois quanto mais rápido a cooperativa adotar medidas para reverter a inadimplência, maior será a agilidade no retorno financeiro.

³ Sisbr é um sistema tecnológico que integra as cooperativas do Sicoob, permitindo que operem de forma unificada e padronizada. Sendo utilizada pelos colaboradores para execução das atividades diárias.

Quadro 1 - Identificação do cooperado inadimplente

What? (O que?)	Why? (Por quê?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	Where? (Onde?)	How? (Como?)
Identificar o cooperado inadimplente dos produtos - Empréstimos, Títulos descontados e Conta corrente	Para permitir a adoção de medidas de cobrança, reduzir o risco de aumento da inadimplência e facilitar a recuperação do crédito ainda em estágios iniciais	Colaboradores da agência e assistentes de recuperação de crédito	Diariamente	Agência e setor de recuperação de crédito	Gerar os relatórios de inadimplência geral no Sisbr, aplicando os filtros de período e tipo de contrato, identificando os cooperados inadimplentes a partir das informações consolidadas
Identificar o cooperado inadimplente de cartão de crédito	Para permitir a adoção de medidas de cobrança, reduzir o risco de aumento da inadimplência e facilitar a recuperação do crédito ainda em estágios iniciais	Colaboradores da agência e assistentes de recuperação de crédito	Diariamente	Agência e setor de recuperação de crédito	Gerar o relatório de inadimplência de cartão de crédito no Sisbr, aplicando os filtros de período e valores, identificando os cooperados inadimplentes a partir das informações consolidadas

Fonte: elaboração própria.

Nota: os dados foram coletados de julho a setembro de 2025.

De acordo com Bertol e Silva (2024), o gerenciamento da inadimplência constitui um aspecto crucial para as cooperativas de crédito, uma vez que seus efeitos podem afetar negativamente o desempenho financeiro da instituição. Ao adotar práticas eficazes de controle, a cooperativa fortalece sua condição econômica, além de atingir seus objetivos de forma consistente e planejada (Oréfice, 2007). Assim, o monitoramento diário e constante é essencial para manter o controle da carteira de inadimplência, a qual impacta diretamente na saúde financeira da cooperativa.

Para além da discussão teórica, no processo de identificação do cooperado inadimplente foi possível, através da observação participante e dos dados coletados na entrevista focalizada, identificar que a cooperativa se preocupa em gerenciar e mitigar o aumento da inadimplência por meio de estratégias de cobrança. No entanto, em seu sistema operacional existem diversos relatórios, porém não há uma formalização que indique qual deve ser utilizado especificamente para o acompanhamento da inadimplência. Como consequência, cada agência recorre a relatórios distintos, o que dificulta uma representação precisa da inadimplência total da cooperativa. Vale destacar que os relatórios não devem servir apenas para identificar inadimplentes, mas também para traçar estratégias de cobrança, bem como analisar reincidência e o perfil do cooperado inadimplente (Baldi; Gianetti, 2021; Gering; Pinto; Vieira, 2021).

Neste sentido, é fundamental a padronização da fonte de dados para garantir uniformidade nas informações e maior eficiência no acompanhamento. Corroborando com essa perspectiva, Almeida, Vitoriano e Moraes (2021) destacam a importância de existir uma padronização e documentação dos processos, evitando o risco de perda de dados e informações importantes ao longo do tempo, considerando a rotatividade que pode ocorrer no quadro colaborativo. Em síntese, essa ausência de padronização gera retrabalho e inconsistências de dados, comprometendo a eficiência operacional do processo, nos termos adotados neste estudo.

Após realizar a etapa da identificação do cooperado inadimplente, a cooperativa inicia a implementação de medidas para reverter esse cenário. Nesse contexto, a régua da cobrança se configura como o segundo processo para recuperação de crédito. Conforme apresentado no subtópico a seguir, essa estratégia é executada ainda nos primeiros dias de atraso e deve ser cumprida rigorosamente, seguindo o padrão previamente definido no MPI.

6.2.2 Régua de cobrança

No que se refere a régua da cobrança, o Quadro 2 a seguir apresenta como este processo é operacionalizado na cooperativa em estudo. De acordo com Dantas (2019, apud Barbosa Júnior, 2020), este processo é realizado no meio corporativo com o objetivo de delimitar prazos específicos para notificar atrasos, realizar cobranças aos clientes e fornecer alternativas de regularização. Ainda de acordo com o autor, na régua de cobrança a comunicação com os clientes pode acontecer através de e-mails, cartas, mensagens pelo *WhatsApp* ou *SMS*. Conforme Silva (2021, p. 9) “A régua de cobrança possibilita criar formas diferenciadas para cada fase, definindo as abordagens utilizada em cada momento e levando em consideração o histórico do cliente, o período do atraso, o valor, entre outros fatores”.

Desta forma, no primeiro dia de inadimplência, o colaborador da agência realiza contato telefônico com o cooperado, informando sobre a necessidade de regularização do débito. A partir do quinto dia de atraso, o sistema realiza contatos automáticos, enviando notificações padronizadas em lote via *SMS*, com caráter exclusivamente informativo, sem expor detalhes do débito. Caso não haja retorno do cooperado, a estagiária do setor realiza a notificação por meio de mensagens padronizadas via *WhatsApp*, contendo os dados do contrato a ser regularizado.

Conforme definido pelo MPI, esse contato ocorre em prazos distintos de acordo com o tipo de operação. Para débitos no cheque especial, o contato é realizado após 10 dias de atraso, já nos casos de empréstimos, o prazo de acionamento é de 15 dias vencidos. Caso a inadimplência persista, ao completar 25 dias de atraso, o sistema realiza automaticamente a inclusão do número do contrato e do valor em aberto na ficha SERASA correspondente ao CPF ou CNPJ do cooperado, formalizando a pendência junto ao órgão de proteção de crédito.

Quadro 2 - Régua de cobrança

What? (O que?)	Why? (Por quê?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	Where? (Onde?)	How? (Como?)
Realizar contato telefônico com o cooperado inadimplente	Para informar o cooperado sobre o débito e solicitar regularização	Colaboradores da agência	A partir de 1 dia vencido	Agência	Realizar ligação ou enviar mensagem ao cooperado informando sobre o débito e orientar a regularização
Enviar SMS de notificação de atraso	Para notificar sobre o atraso e orientar a regularização imediata	Automático pelo sistema	A partir de 5 dias vencidos	Agência e setor de recuperação de crédito	Enviar em lote mensagem padronizada por meio do Sisbr informando quanto ao débito
Enviar notificação de atraso via <i>WhatsApp</i> .	Para reforçar a comunicação e incentivar a regularização	Estagiária do setor de recuperação de crédito	Cheque especial após 10 dias vencidos e empréstimo após 15 dias vencidos	Setor de recuperação de crédito	Enviar notificações padronizadas via <i>WhatsApp</i> com a informação do número do contrato a ser regularizado
Registrar a inadimplência no SERASA	Para formalizar a inadimplência mediante ao órgão de proteção de crédito	Automático pelo sistema	Após 25 dias vencidos	Setor de recuperação de crédito	Incluir na ficha SERASA o número do contrato inadimplente, CPF/CNPJ e o valor em atraso
Reforçar a notificação de atraso por SMS	Para reforçar ao cooperado sobre o atraso e buscar regularização imediata	Automático pelo sistema	A partir de 70 dias vencidos	Agência e setor de recuperação de crédito	Enviar em lote mensagem padronizada por meio do Sisbr informando sobre o débito
Encaminhar para o jurídico	Para iniciar o processo de judicialização, quando aplicável	Colaboradores da agência e assistentes de recuperação de crédito	A partir de 90 dias vencidos em casos que haja viabilidade para o processo judicial	Agência e setor de recuperação de crédito	Analisar se os débitos se enquadram nos critérios e enviar por e-mail o dossiê do ajuizamento

Fonte: elaboração própria.

Nota: os dados foram coletados de julho a setembro de 2025.

Após 70 dias de inadimplência, o sistema realiza novamente o envio automático de mensagens padronizadas ao cooperado. Como última alternativa, após 90 dias a dívida pode ser encaminhada à assessoria jurídica. Entretanto, esse procedimento requer a avaliação do gerente de agência, e a assistente de recuperação de crédito verifica se a solicitação do ajuizamento atende aos critérios estabelecidos. Ressalta-se que, essa última alternativa não é obrigatória para todos os contratos, sendo analisada a viabilidade do envio. Dessa forma, esse processo será detalhado mais adiante neste trabalho.

Assim, considerando a régua da cobrança adotada pela cooperativa, ao entrar em contato com o cooperado nos primeiros dias de inadimplência, aumentam as chances de recuperação do crédito. Esse processo evidencia que a instituição adota estratégias de acionamento, por meio de múltiplos avisos e da utilização de diferentes canais de comunicação, reforçando a cobrança e aumentando a probabilidade de regularização. Ademais, é importante ressaltar que a automação, por meio do envio de mensagens via *SMS*, contribui significativamente para a otimização do tempo. No entanto, quando se trata do envio pelo *WhatsApp*, a etapa é realizada de forma manual, com o envio individual para cada cooperado inadimplente, demandando um tempo que poderia ser aplicado em outras funções mais estratégicas.

Dessa forma, compreende-se que a régua da cobrança apresenta algumas limitações. Na cooperativa em estudo uma das principais dificuldades é a desatualização dos números de telefone no sistema, o que resulta em tentativas de contato ineficazes e compromete a comunicação com o cooperado. Ou seja, consome tempo da equipe e reduz a efetividade das ações de cobrança. Afinal, a eficácia da régua depende do registro sistemático das tentativas de contato e da atualização cadastral, preservando o vínculo com o cooperado (Oréfica, 2007; Sales; Camara, 2020).

Apesar disso, é importante destacar que o processo da régua de cobrança está bem estruturado no MPI, especialmente no que se refere aos prazos e às ações previstas, o que contribui para o alcance dos objetivos do processo. Dessa forma, compreende-se que, na régua de cobrança, embora a cooperativa enfrente desafios relacionados aos dados cadastrais dos cooperados, ela apresenta padronização e registro deste processo.

Nesse sentido, Gissoni (2016) e Oliveira (2021) afirmam que a ausência de registros adequados dos processos pode gerar falhas operacionais e comprometer o desempenho organizacional. Ainda conforme os autores supracitados o mapeamento possibilita a descrição detalhada dos processos, de modo que os mesmos sejam executados de forma padronizada,

além de serem formalmente documentados. Assim, a definição de padrões bem determinados contribui para a eficiência organizacional.

Diante disso, as diferentes etapas da régua se fazem necessárias para acionar imediatamente os devedores, assim como também identificar pontos de melhorias e dificuldades relacionadas à comunicação com o cooperado. Ademais é fundamental que todas as tentativas de contato sejam devidamente registradas no sistema, a fim de assegurar o controle das ações realizadas. Na prática da cooperativa em estudo, observa-se que esses registros têm sido efetuados regularmente pela estagiária por meio do Sisbr, o que contribui para a organização das informações, para o acompanhamento das tratativas e na continuidade do processo de recuperação de crédito. Quando a régua de cobrança não obtém sucesso nas tentativas de acionamento do cooperado, o próximo processo a ser executado é o envio da carta extrajudicial, que será apresentado no próximo subtópico.

6.2.3 Carta extrajudicial

Se tratando do processo de envio da Carta Extrajudicial, conforme detalhado no Quadro 3 a seguir, na cooperativa em estudo a emissão da carta ocorre mediante a solicitação do colaborador da agência, por meio da plataforma Intranet. O objetivo é comunicar ao cooperado que, caso não haja a regularização do débito, a cooperativa poderá adotar medidas judiciais. Ademais, Rodrigues Júnior e Bigeli, (2024, p. 288) afirmam que a carta extrajudicial busca “oficializar uma notificação, uma denúncia, uma intimação ou qualquer outra comunicação que deva ser documentada”. Em outras palavras, a carta extrajudicial é utilizada quando os envolvidos em situações de conflito sob determinada circunstância, necessitam se comunicar formalmente.

Quadro 3- Carta extrajudicial

What? (O que?)	Why? (Por quê?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	Where? (Onde?)	How? (Como?)
Solicitar o envio da carta extrajudicial	Para comunicar ao cooperado que, caso não regularize o débito, poderão ser adotadas tratativas judiciais	Colaboradores da Agência	Quando não é obtido retorno do cooperado pelos canais convencionais	Agência	Abrir chamado na plataforma Intranet para solicitação da carta
Elaborar a carta extrajudicial	Para acionar formalmente o cooperado sobre os débitos em aberto e as possíveis tratativas judiciais	Assistentes de recuperação de crédito	Após a solicitação da agência	Setor de recuperação de crédito	Redigir a carta em ofício, preenchendo com dados do cooperado, valores e prazos para regularização, verificados no Sisbr e Sipag
Assinar a carta extrajudicial	Para validar oficialmente o documento, garantindo autenticidade e respaldo institucional	Diretor administrativo	Quando a carta extrajudicial estiver finalizada com as informações da dívida	Unidade administrativa da cooperativa	Realizar a assinatura da carta de forma física
Enviar a carta extrajudicial	Para assegurar que o cooperado seja notificado formalmente	Assistentes de recuperação de crédito e Correios	Após a assinatura da diretoria	Correios	Realizar o envio via Correios com AR (Aviso de Recebimento)
Registrar o envio da carta extrajudicial	Para assegurar o controle das ações realizadas e constituir prova documental das providências adotadas	Assistentes de recuperação de crédito	Após o envio da carta	Setor de recuperação de crédito	Registrar no Sisbr a informação de que a carta foi enviada

Fonte: elaboração própria.

Nota: os dados foram coletados de julho a setembro de 2025.

Após a solicitação do envio da carta como apresentado no Quadro 3, a assistente de recuperação de crédito é responsável pela elaboração da redação em ofício, inserindo as informações necessárias, como dados pessoais, valores em aberto e prazos para regularização. Para isso, são utilizadas as plataformas Sisbr e Sipag, nas quais constam os registros das dívidas. Quando a carta extrajudicial é finalizada com todas as informações da dívida, a assistente de recuperação de crédito a encaminha ao diretor administrativo, que realiza a assinatura física. Esse procedimento tem como finalidade validar oficialmente o documento, garantindo sua autenticidade e respaldo institucional. Após a assinatura da diretoria, a carta é enviada ao cooperado devedor com o objetivo de garantir a notificação formal sobre o débito, conforme Rodrigues Júnior e Bigeli (2024, p. 5):

O envio da notificação extrajudicial em muitos casos é importante que seja oferecida aos envolvidos, para que tenha conhecimento de uma possível ação, sendo assim que possa solucionar amigavelmente antes da judicialização que pode demonstrar assim se ambas as partes estavam interessada e notificadas sobre o problema que viria a ser judicializado posteriormente.

Assim, o envio da carta reforça a formalidade da cobrança sem romper a lógica de negociação (Sales; Camara, 2020). Na cooperativa analisada este envio é realizado pelos Correios, por meio de Aviso de Recebimento (AR), de modo a comprovar que a correspondência foi entregue ao destinatário. Segundo Nascimento (2023) a notificação extrajudicial pode ser realizada por meio de cartório ou por correspondência com AR. Quando efetuada pelo cartório, o custo tende a ser mais elevado, sendo indicada em situações que exigem maior formalidade. Por outro lado, a notificação por correspondência é uma alternativa com os mesmos efeitos jurídicos, porém com gastos menores, como ocorre na cooperativa em estudo. Além disso, a carta extrajudicial serve como prova documental de que a cooperativa notificou o cooperado e que ele está ciente dos débitos, assegurando o respaldo de possíveis ações judiciais. Neste contexto, para garantir o controle das ações executadas, a cooperativa realiza o registro do envio da carta no Sisbr.

Como a carta extrajudicial é enviada ao endereço registrado no sistema, a desatualização cadastral compromete a efetividade da notificação. Nessas situações, a correspondência pode não ser entregue ao cooperado, gerando atrasos na comunicação, aumento de custos operacionais e dificuldades na comprovação de contato pela cooperativa. Mesmo quando enviada com AR, a notificação perde parte de sua eficácia se o cooperado não receber ou não abrir a correspondência, o que também pode atrasar a regularização do débito. Deste modo, se juridicamente, a carta tem efeito mesmo que o cooperado não abra a

correspondência, operacionalmente, pode não ajudar na recuperação se ele não ler ou já não residir no endereço de envio.

Assim, o mapeamento dos processos de recuperação de crédito é importante para avaliar a eficiência da carta extrajudicial, pois permite identificar retrabalhos e falhas operacionais, uma vez que se o cadastro não tiver sido atualizado, o envio da carta não atinge o objetivo proposto de comunicação com o cooperado. O processo de envio da carta extrajudicial evidencia como a atualização cadastral e o registro sistemático das ações são decisivos para a eficiência operacional do processo de recuperação.

Quando o cooperado recebe a carta extrajudicial e se manifesta em quitar os débitos, inicia-se o processo de levantamento do saldo devedor, no qual é feita a apuração atualizada dos valores buscando viabilizar a negociação conforme será apresentado a seguir.

6.2.4 Levantamento de saldo devedor

O processo de levantamento de saldo devedor apresentado no Quadro 4 é realizado sempre quando é necessário repassar ao cooperado os débitos pendentes junto à cooperativa. Para a solicitação do levantamento, a agência, seja pelo gerente ou pelo assistente, deve abrir um chamado na plataforma Intranet. Quando a demanda parte da assessoria jurídica, a solicitação deve ser feita por e-mail, uma vez que esta não possui acesso à plataforma. Os casos que não foram ajuizados e que ainda não constam em prejuízo são realizados diretamente pela agência, que possui acesso à plataforma.

Após a solicitação, as assistentes ou a estagiária do setor de Recuperação de Crédito realizam o levantamento, verificando todas as plataformas necessárias, como o Sisbr e o Sipag para a identificação das pendências. Esse processo é demorado, devido às limitações sistêmicas, uma vez que é necessário buscar em várias plataformas os débitos do cooperado. Além disso, deve-se calcular os juros nos casos em que a atualização não é sistêmica. Nos casos em que a dívida se encontra ajuizada, também é necessário incluir ao saldo devedor as custas processuais, que são consultadas por meio do e-mail ou, quando indisponíveis, devem ser solicitadas diretamente à assessoria jurídica, o que torna o processo demorado, uma vez que depende do retorno para finalizar o cálculo.

Quadro 4 - Levantamento de saldo devedor

What? (O que?)	Why? (Por quê?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	Where? (Onde?)	How? (Como?)
Solicitar o levantamento de saldo devedor	Para informar o cooperado quanto aos seus débitos e possibilitar tratativas de regularização	Colaboradores da agência ou assessoria jurídica	Quando for identificado cooperado em atraso	Agência e escritório jurídico	Abrir o chamado na plataforma Intranet ou enviar e-mail.
Realizar o levantamento da dívida	Para detalhar a estrutura da dívida e opções para regularização	Assistentes de recuperação de crédito e a estagiária	Após a solicitação dos colaboradores da agência ou da assessoria jurídica	Setor de recuperação de crédito	Consultar os débitos no Sisbr e Sipag para realizar o levantamento da dívida, utilizando como auxílio planilhas eletrônicas
Solicitar custas judiciais (Casos ajuizados)	Para compor o valor total do saldo devedor quando houver processo judicial	Assistentes de recuperação de crédito e a estagiária	Quando a dívida estiver ajuizada	Setor de recuperação de crédito	Enviar e-mail solicitando as custas do processo
Enviar levantamento	Para que o cooperado tenha acesso ao valor atualizado da dívida e às opções de regularização	Assistentes de recuperação de crédito e a estagiária	Após finalizar todo cálculo de saldo devedor	Setor de recuperação de crédito	Responder chamado na plataforma Intranet ou por e-mail com o levantamento de saldo devedor realizado

Fonte: elaboração própria.

Nota: os dados foram coletados de julho a setembro de 2025.

Concluído o levantamento do saldo devedor, a equipe responde ao chamado ou ao e-mail com o cálculo atualizado. Todo esse processo possui um prazo médio de até 48 horas para que o retorno seja encaminhado ao cooperado. No entanto, é importante destacar que muitas vezes ultrapassa esse prazo médio, pois esse processo não consegue ser ágil e efetivo frente a demanda. Trata-se de um ponto crítico para a eficiência operacional, pois o tempo gasto em buscas manuais e cálculos aumenta o risco de retrabalho e compromete a agilidade na resposta ao cooperado.

Assim, a falta de agilidade no atendimento ao cooperado, pode ocasionar problemas e até desistência de regularização, uma vez que o cooperado manifesta interesse em pagar suas dívidas, o ideal é que o processo seja mais rápido. Além disso, o atraso no repasse de informações pode gerar insatisfação por parte do cooperado, especialmente em casos urgentes de negociação. Dentro dessa perspectiva, Nakagima e Estender (2019, p. 72) afirmam que:

O objetivo do mapeamento de processos na empresa é resolver os problemas nos setores do processo produtivo e gerencial dando um desempenho com mais eficiência e eficácia, separando cada funcionário em sua função; identificar as etapas dos processos a serem corrigidos para um atendimento ao cliente mais rápido e com maior ênfase, resultando na satisfação maior dos clientes [...].

Neste sentido, o levantamento do saldo devedor impacta diretamente na recuperação de crédito, pois a negociação depende da precisão e agilidade no repasse dos valores. Esse processo não está identificado de forma clara no MPI, o que o torna pouco padronizado e sem formalização adequada quanto à sua execução. A ausência desse registro objetivo gera fragilidade na condução das atividades, já que cada colaborador pode realizá-las de forma distinta. Diante disso, com o mapeamento, é possível identificar os pontos que exigem maior atenção, e propor melhorias que tornem o processo mais ágil, eficiente e padronizado. Nesta mesma linha, Bueno (2020) afirma que o mapeamento ao possibilitar uma explicação detalhada do percurso de um processo, permite a identificação de inconsistências ao mesmo tempo que incentiva as organizações a adoção de ferramentas de gestão de informações.

Contudo, por meio da entrevista realizada com os colaboradores da cooperativa, foi possível verificar que o levantamento do saldo devedor, enfrenta desafios operacionais relevantes, como a dependência de múltiplas plataformas (Sisbr, Sipag, entre outras) e cálculos manuais de juros, aumentando o risco operacional e o retrabalho. Tais limitações comprometem a satisfação do cooperado, fragilizando a relação de confiança com a cooperativa, além de resultar em perda de oportunidades de recuperação de crédito, impactando negativamente os resultados financeiros. No que se refere à relação entre o cooperado e a cooperativa, Sales e

Camara (2021) reafirmam a importância de que as instituições, além de apresentarem resultados financeiros, precisam também manter uma relação saudável com seus cooperados.

Após a finalização do cálculo do saldo devedor, e uma vez manifestada a concordância do cooperado, pode-se proceder à emissão do boleto para pagamento à vista ou, quando aplicável se inicia processo de lançamento da proposta de parcelamento no sistema. Buscando detalhar este processo, o subtópico a seguir apresenta o fluxo de lançamento da proposta, evidenciando as principais ações e seus responsáveis.

6.2.5 Lançamento de proposta de parcelamento

O lançamento de proposta de parcelamento apresentado no Quadro 5 a seguir, envolve a renegociação formal da dívida, definição das condições de parcelamento, análise pelo setor de crédito, elaboração de um novo contrato, coleta de assinaturas e posterior liberação. De acordo com o Relatório de Economia Bancária (2018), no setor financeiro a renegociação é uma prática recorrente, permitindo ao cooperado a melhor forma de quitar sua dívida, reajustando a sua capacidade atual de pagamento, aumentando o número de parcelas e redefinindo os valores a serem pagos mensalmente.

Para realizar o lançamento de proposta de parcelamento, o colaborador da agência, quando estiver negociando com o cooperado, já deve verificar se o cadastro do mesmo está atualizado. Em seguida deve abrir um chamado contendo todas as informações negociadas. Com a abertura do chamado, a assistente de recuperação de crédito analisa a proposta de repactuação, avaliando sua viabilidade de acordo com as políticas internas. Nesse momento, também é verificado se o cadastro do cooperado, dos avalistas e das garantias vinculadas ao contrato estão devidamente atualizados. Caso seja identificada alguma pendência ou irregularidade nas garantias o chamado deverá ser devolvido, e a agência acionar o setor de cadastro para realizar as devidas atualizações. Somente após essa regularização o processo de lançamento da proposta pode ter continuidade.

Quadro 5 - Lançamento de proposta de parcelamento

What? (O que?)	Why? (Por quê?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	Where? (Onde?)	How? (Como?)
Atualizar cadastro e regularizar as garantias	Para garantir que cadastro e garantias estejam regulares	Colaboradores do setor de cadastro e da agência	Quando identificado o cadastro desatualizado ou pendências nas garantias	Agência e setor de cadastro	Solicitar documentos ao cooperado e registrar as atualizações no Sisbr
Solicitar a repactuação dos débitos	Para o cooperado repactuar os débitos	Colaboradores da agência	Quando o cooperado se interessa em repactuar	Agência	Abrir chamado na plataforma Intranet
Análise do setor de recuperação de crédito	Validar se a solicitação atende às normas e levantar o saldo devedor a ser parcelado	Assistentes de recuperação de crédito	Após a solicitação da agência	Setor de recuperação de crédito	Conferir a viabilidade da proposta, calcular saldo devedor e condições de parcelamento, por meio do Sisbr, Sipag e planilhas eletrônicas
Lançar a proposta de parcelamento no sistema	Para registrar formalmente a negociação	Assistente de recuperação de crédito	Após conclusão dos cálculos	Setor de recuperação de crédito	Inserir as condições negociadas, taxas e observações da proposta no Sisbr
Análise do setor de crédito	Para validar conforme as normas do manual de crédito	Analista de crédito	Após o lançamento no sistema	Setor de crédito	Realizar análise técnica conforme o manual de crédito
Parecer dos Comitês de aprovação	Para a Aprovação formal conforme alçada	Gerente de agência, Coordenadores e Diretores	Após a análise do setor crédito	Agência e unidade administrativa	Registrar o parecer conforme alçada no Sisbr
Formalização dos contratos	Para formalizar a operação com o cooperado	Colaboradores da agência e cooperado	Após aprovação da proposta	Agência	Colher assinaturas de forma eletrônica no aplicativo ou de forma física na agência
Liberação da proposta	Para efetivar o reparcèlement dos contratos em atraso	Analista de Liberação de Crédito	Quando o contrato estiver assinado	Setor de liberação de crédito	Efetivar no Sisbr o reparcèlement dos contratos em atraso

Fonte: elaboração própria.

Nota: os dados foram coletados de julho a setembro de 2025.

De acordo com uma das entrevistadas, um dos maiores desafios enfrentados neste processo é a existência de cadastros desatualizados. Sendo importante que a agência providencie a atualização cadastral antes de solicitar o lançamento da proposta no sistema, mas isso nem sempre acontece. Dentro dessa perspectiva, Soares *et al.* (2024) destacam que manter os cadastros sempre atualizados é essencial para garantir informações precisas. Na cooperativa em estudo, quando o setor identifica um cadastro desatualizado, é necessário devolver a proposta para que ela seja regularizada, o que provoca atrasos. Logo, o fluxo torna-se demorado, pois envolve solicitar documentos ao cooperado, aguardar a atualização pelo setor de cadastro e, só então, dar prosseguimento ao lançamento da proposta, causando uma demora muito maior do que o fluxo normal deste processo, o qual dura em torno de 7 dias. Como consequência, há o risco de que o cooperado, que inicialmente estava disposto a regularizar a pendência, acabe não efetivando o pagamento da dívida. Daros e Pinto (2017, p.211-212) reforçam que “o não pagamento de alguma obrigação pode ocasionar vários problemas para a empresa, trazendo prejuízo para essas organizações”.

Uma vez concluída a atualização cadastral, a assistente de recuperação de crédito realiza os cálculos de atualização da dívida, considerando a incidência de juros e encargos. Esse procedimento é feito com o auxílio de planilhas eletrônicas, utilizando as informações extraídas dos sistemas Sisbr e Sipag. Concluídos os cálculos, a proposta fica pronta para ser formalmente lançada no Sisbr. No lançamento, devem ser registradas todas as informações pertinentes, incluindo as condições negociadas, taxas aplicáveis e observações relevantes da proposta. Em seguida, o analista de crédito realiza a análise técnica, conforme a política interna e o Manual de Crédito para dar sequência às etapas seguintes do processo. Após a análise técnica, são realizados os pareceres dos comitês de aprovação conforme a alçada, visando a aprovação formal da proposta. Na sequência, ocorre a formalização da operação, momento em que o cooperado assina o contrato, seja de forma eletrônica, pelo aplicativo da cooperativa ou presencialmente na agência. Em seguida, realiza-se a etapa de liberação, que consiste na efetivação do parcelamento no sistema, regularizando os contratos em atraso.

Neste contexto, é relevante destacar que, na cooperativa analisada, o lançamento da proposta constitui não apenas o momento mais significativo para a recuperação do crédito concedido, mas também é o processo que demanda maior atenção e envolvimento dos colaboradores. De acordo com os relatos da equipe entrevistada, essa etapa envolve diversos setores, exigindo comunicação constante, dedicação e precisão nas atividades. Dessa forma, identifica-se através dos dados da entrevista focalizada que o lançamento da proposta é

considerado um processo-chave do setor de recuperação de crédito. É neste momento que ocorre a efetiva regularização das dívidas, trazendo retorno financeiro direto para a cooperativa.

Considerando que este processo envolve diversas atividades interdependentes, o mapeamento mostra-se fundamental, pois a ausência de registros formais pode comprometer a padronização e a eficiência das operações. Muitas organizações ainda não possuem registros detalhados e formais de seus processos, o que dificulta a identificação de pontos críticos e de oportunidades de melhoria (Bueno, 2020). De modo complementar, Almeida, Vitoriano e Moraes (2021) reforçam que a falta de documentação acarreta risco de perda de conhecimento organizacional, especialmente em contextos de rotatividade de colaboradores, além de impactar diretamente na eficiência e na continuidade dos processos. Porém, apesar de o lançamento de proposta ser um processo fundamental, ele não está suficientemente detalhado no MPI da cooperativa analisada, quanto aos fluxos de execuções, o que pode acarretar barreiras à sua efetividade.

Em síntese, a renegociação dos débitos se torna de extrema importância, uma vez que para as instituições financeiras é fundamental recuperar o crédito concedido para assegurar a saúde financeira da organização (Rodrigues, 2024). Entretanto, quando uma das partes não cumpre com sua obrigação, o judiciário precisa interferir para manter a ordem e evitar onerosidades (Tartuce, 2014). Assim, na cooperativa estudada quando o cooperado não manifesta interesse em regularizar a dívida e após esgotadas as tentativas de negociação amigável, a cooperativa recorre aos meios judiciais e inicia-se o processo de ajuizamento. que será descrito no subtópico a seguir.

6.2.6 Ajuizamento

O último processo da recuperação de crédito é o ajuizamento. A decisão de ajuizar demanda análise de viabilidade econômica e risco institucional (Alves; Camargo, 2014; Silva; Santos; Ranciaro Neto, 2023). Tal processo envolve a seleção dos cooperados pela agência, que realiza a análise e toma a decisão sobre a judicialização, conforme evidenciado no Quadro 6 a seguir. A solicitação de ajuizamento é registrada na plataforma Intranet, com a devida ciência formal do gerente da agência.

Quadro 6- Ajuizamento

What? (O que?)	Why? (Por quê?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	Where? (Onde?)	How? (Como?)
Solicitar o ajuizamento da dívida	Para acionar judicialmente o cooperado após a não recuperação do débito por meios amigáveis	Colaboradores da agência	Após esgotadas as tentativas de negociação amigável	Agência	Abrir chamado na plataforma Intranet com a ciência formal do gerente de agência
Análise do setor de recuperação de crédito	Para verificar se os requisitos legais e internos para a ação judicial estão presentes	Assistentes de recuperação de crédito	Após autorização do gerente da agência	Setor de recuperação de crédito	Conferir os débitos no Sisbr e Sipag para analisar a situação de inadimplência do cooperado
Elaborar o dossiê com evidências do débito	Para subsidiar o processo judicial com documentação completa	Assistentes de recuperação de crédito	Quando atende os critérios para ajuizamento, sendo dívida mínima de R\$ 5.000,00 e atraso igual ou superior a 90 dias	Setor de recuperação de crédito	Reunir todas as provas que o cooperado está em dívida com a cooperativa, enviando extratos, faturas e os contratos celebrados através do Sisbr e Sipag
Enviar o dossiê à assessoria jurídica	Para que a assessoria jurídica ingresse com a ação judicial	Assistente de recuperação de crédito	Quando o dossiê estiver finalizado	Setor de recuperação de crédito	Encaminhar por e-mail o dossiê completo à assessoria jurídica para distribuição do processo

Fonte: elaboração própria.

Nota: os dados foram coletados de julho a setembro de 2025.

Após a abertura do chamado, a assistente da recuperação de crédito analisa os débitos e a situação de inadimplência do cooperado através das plataformas do Sipag e Sisbr conforme detalhado no Quadro 6 anteriormente. Essa etapa, de acordo com o MPI, só é realizada quando cumpre os critérios para ajuizamento, os quais exigem um atraso maior ou igual a 90 dias e dívidas maiores que R\$5.000,00, exceto se houver autorização conforme alçada para antecipar esse prazo em casos específicos. Em seguida, se a solicitação atender os critérios, a assistente de recuperação de crédito elabora o dossiê que é composto por extratos da conta corrente, faturas e os contratos celebrados para subsidiar o processo judicial, comprovando que o cooperado está em dívida com a cooperativa e não honrou o acordo firmado. Essa etapa é feita através de consultas no Sisbr e Sipag.

Por último, quando o dossiê estiver finalizado, ele é encaminhado por e-mail ao escritório jurídico terceirizado responsável pela assessoria da cooperativa, para que seja dado início ao processo judicial. Além disso, ressalta-se que mesmo após o ajuizamento, a cooperativa mantém as tentativas de negociação com o cooperado, demonstrando comprometimento com a busca por soluções conciliatórias. Caso o cooperado, aceite a proposta de acordo e regularize a dívida, o processo é suspenso, sendo encerrado somente após a quitação integral do débito. No entanto, se houver descumprimento do acordo, a ação judicial é retomada. No caso do não aceite da renegociação, o processo continua em esferas judiciais sob acompanhamento da assessoria jurídica.

No que se refere às ações judiciais, é importante destacar que a viabilidade de se abrir um processo judicial para saldos devedores de pequeno valor, mostra-se, muitas vezes, inviável, já que as custas processuais podem superar o próprio montante da dívida. De acordo com Sacchis e Cezne (2009, p. 46) “por despesas processuais se compreendem todos os gastos que se fazem com e para o processo, desde a petição inicial até a sua extinção”. Assim, no contexto da cooperativa em estudo, até o ano de 2023 o valor mínimo estabelecido para o ajuizamento era de R\$ 3.000,00, sendo atualizado para R\$ 5.000,00 em julho de 2023, conforme informado na entrevista focalizada com a supervisora. Apesar do reajuste, esse limite ainda é considerado baixo em relação aos custos envolvidos em um processo judicial, o que, na prática, não viabiliza economicamente o ajuizamento dessas dívidas. Além disso, o valor não foi definido com base em estudo técnico ou análise de viabilidade.

Portanto, observa-se que o valor mínimo de R\$5.000,00, definido no MPI como critério para encaminhamento de dívidas ao ajuizamento, pode, em determinados casos, mostrar-se pouco vantajoso do ponto de vista econômico. A judicialização de dívidas de menor valor tende a inflar o saldo devedor, em razão de custas e honorários, e a elevar as despesas da cooperativa,

o que nem sempre se traduz em retorno financeiro compatível. Nesse contexto, torna-se essencial que, para além do critério de valor, seja realizada uma análise criteriosa antes de decidir pela abertura do processo judicial, avaliando-se a viabilidade econômica da ação e as reais chances de êxito na recuperação do crédito.

Em relação ao MPI, identificou-se que o processo está bem definido em termos de regras e critérios, porém não apresenta orientações claras sobre como executá-lo. Dessa forma, não há um registro que padronize este processo, o que pode levar os colaboradores a realizarem as atividades de maneira distinta. Com isso, a realização do mapeamento torna-se necessária, uma vez que permite detalhar e analisar os elementos que envolvem um processo (Bueno, 2020).

Em resumo, o ajuizamento representa a última alternativa adotada pela cooperativa para recuperar o crédito concedido. Diante dos processos de recuperação de crédito apresentados anteriormente, observa-se que a cooperativa, antes de recorrer a meios judiciais, busca ao máximo priorizar acordos extrajudiciais, mantendo um canal de negociação aberto com o cooperado. Essa postura visa não apenas à recuperação dos valores, mas também a preservação do relacionamento entre a cooperativa e o associado, fortalecendo vínculos e demonstrando compromisso com a resolução amigável de conflitos.

6.2.7 Principais desafios e breves sugestões

De maneira geral, o mapeamento dos processos do setor de recuperação de crédito permitiu compreender de forma integrada o fluxo de atividades, desde a identificação dos cooperados inadimplentes até o ajuizamento das dívidas. Observou-se que a cooperativa estudada dispõe de uma estrutura organizada, com setor centralizado, uso de diferentes canais de cobrança, realização de acordos e suporte jurídico. Estes aspectos demonstram esforços para conciliar a sustentabilidade financeira com o relacionamento com o cooperado, o que vai de encontro com as discussões de Oréfice (2007) e Sales e Camara (2021), ao destacarem a importância de manter uma relação de confiança com o cooperado no processo de recuperação de crédito.

A análise dos processos evidenciou desafios que comprometem a eficiência operacional do setor. Entre eles, destacam-se a ausência de padronização de relatórios na identificação dos cooperados inadimplentes e a recorrência de cadastros desatualizados, que impactam diretamente a régua de cobrança, o envio da carta extrajudicial e a formalização de propostas

de parcelamento. Soma-se a isso a fragmentação das informações necessárias para o levantamento de saldo devedor em diferentes sistemas e planilhas, o que amplia o tempo de resposta e o risco de retrabalho. Observou-se ainda, que parte das etapas da régua de cobrança depende de acionamentos manuais, especialmente no envio de mensagens e lembretes aos cooperados.

Também foram identificadas lacunas na descrição detalhada de algumas rotinas no MPI, especialmente no processo de parcelamento, além da necessidade de analisar com maior cuidado a viabilidade econômica do ajuizamento em determinadas situações. Neste contexto, Bueno (2020) e Oliveira (2021) destacam a importância de realizar o mapeamento de processos, como forma de registrar e formalizar os processos desenvolvidos em uma instituição, uma vez que estes registros podem contribuir para identificar problemas que comprometem os processos, e então elaborar propostas de melhorias.

Considerando os desafios, algumas sugestões de melhorias podem ser analisadas e implementadas pelos gestores do setor. A padronização e formalização das fontes de informação para identificação da inadimplência, com definição de relatórios oficiais a serem utilizados, tende a reduzir inconsistências e retrabalhos e a favorecer o monitoramento da carteira. Essas melhorias mostram-se alinhadas à perspectiva de Bertol e Silva (2024) que ressaltam a importância do monitoramento para o gerenciamento da inadimplência, evitando problemas financeiros para a cooperativa.

Do mesmo modo, o fortalecimento de rotinas de atualização cadastral, em parceria com as agências, pode aumentar a efetividade da régua de cobrança, da carta extrajudicial e do lançamento de proposta, aproximando os processos da realidade dos cooperados. Além disso, a implementação de um sistema automatizado para as notificações via *WhatsApp* na régua de cobrança, poderá reduzir o tempo gasto pelos colaboradores e minimizar riscos operacionais. Recomenda-se, ainda, a revisão e o detalhamento do MPI em processos considerados críticos, como o parcelamento de dívidas e o levantamento de saldo devedor, de forma a registrar o conhecimento já existente na equipe e reduzir a dependência da experiência individual dos colaboradores. Essas recomendações estão em consonância com Almeida, Vitoriano e Moraes (2021), ao afirmarem que a ausência de registros das atividades desenvolvidas, podem ocasionar perdas de informações e de conhecimentos importantes, principalmente em contextos de rotatividade de colaboradores.

Por fim, sugere-se que, a partir do mapeamento realizado, a cooperativa avalie a possibilidade de estabelecer indicadores simples de acompanhamento dos processos, como prazos médios para levantamento de saldo e conclusão de propostas, percentual de contatos

efetivos na régua de cobrança e proporção de acordos em relação aos casos encaminhados ao ajuizamento. Tais indicadores podem auxiliar na identificação contínua de problemas e no acompanhamento dos efeitos de eventuais ajustes implementados, corroborando com a concepção de eficiência operacional adotada neste trabalho, entendida como o uso adequado de recursos, tempo e informação, com redução de retrabalhos e atrasos conforme destacam Dumas *et al.*, (2018) e Crivellaro e Vitoriano (2022). Dessa maneira, o estudo não esgota as possibilidades de intervenção, mas oferece uma base estruturada para reflexões e decisões futuras acerca da melhoria dos processos de recuperação de crédito na cooperativa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar os processos do setor de recuperação de crédito de uma cooperativa financeira, de forma a compreender sua estrutura operacional e identificar os desafios que comprometem sua eficiência. Para isso, desenvolveu-se um estudo de caso no setor centralizado de uma cooperativa de crédito, durante os meses de abril a outubro de 2025, com base em observação participante, entrevistas, análise documental e mapeamento de processos por meio de fluxograma e quadros 5W2H.

Em relação à quais processos são realizados no setor de recuperação de crédito de uma instituição financeira cooperativa, foi possível identificar que estes envolvem: identificação do cooperado inadimplente, aplicação da régua de cobrança, emissão da carta extrajudicial, levantamento de saldo devedor, lançamento de propostas de parcelamento e o ajuizamento. Esses processos foram representados de forma integrada por meio de um fluxograma e detalhados em quadros descritivos através da ferramenta 5W2H, o que permitiu visualizar a sequência das atividades, os responsáveis, os prazos e os pontos de decisão.

A análise evidenciou desafios que comprometem a eficiência operacional, como a ausência de padronização de relatórios na identificação da inadimplência, a recorrência de cadastros desatualizados, a não automação na comunicação via *WhatsApp* com o cooperado na régua de cobrança, a fragmentação de informações em diferentes sistemas, lacunas na descrição de rotinas no Manual de Procedimentos Internos e a necessidade de maior rigor na avaliação da viabilidade econômica do ajuizamento.

Assim, foi possível identificar os processos que não estavam formalizados, mas que eram desenvolvidos pela equipe de colaboradores da cooperativa. A representação gráfica do fluxograma e os quadros descritivos do 5W2H, possibilitará a realização de revisões futuras do MPI, bem como a elaboração de procedimentos operacionais padrão e indicadores de

acompanhamento, apoiando a tomada de decisão dos gestores. Além do mais, ao identificar falhas e pontos de melhorias, o trabalho oferece subsídios para reflexões sobre priorização de demandas, organização do fluxo de trabalho e aperfeiçoamento da comunicação entre o setor centralizado, as agências e a assessoria jurídica.

Logo, os resultados desta pesquisa permitirão que a cooperativa analisada aprofunde a discussão acerca das sugestões apresentadas, avaliando a viabilidade de padronizar e formalizar relatórios de identificação da inadimplência, além de fortalecer rotinas de atualização cadastral, rever fluxos descritos no MPI e definir indicadores de acompanhamento dos processos de recuperação de crédito. Recomenda-se, ainda, a criação de parâmetros de monitoramento, que busquem avaliar os efeitos das eventuais ações implementadas, o que pode contribuir para consolidar uma cultura de melhoria contínua.

Contudo, este estudo apresenta limitações, uma vez que foi desenvolvido em uma única cooperativa de crédito, com um recorte específico de tempo e setor, não podendo ser generalizados para todas as instituições. Além disso, a ausência de dados quantitativos não possibilitou mensurar, de forma estatística, o impacto das sugestões de melhoria sobre indicadores de inadimplência ou de desempenho financeiro. Em razão de cuidados éticos e da legislação de proteção de dados, não foram analisados dossiês individuais de cooperados, o que restringiu a discussão a aspectos processuais e operacionais.

Como pesquisas futuras sugere-se estudos que desenvolvam abordagens quantitativas analisando a relação entre mudanças nos processos e a evolução de indicadores de inadimplência, recuperação de crédito ou satisfação dos cooperados. Outras possibilidades de abordagens incluem a comparação entre diferentes cooperativas de crédito ou entre unidades de uma mesma instituição, bem como estudos que aprofundem a análise da experiência dos colaboradores envolvidos na recuperação de crédito, ampliando o olhar para dimensões como o clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Fabiana Izidio de; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin; MORAES, Cassia Regina Bassan de. Impactos da cultura organizacional no mapeamento de processos: construindo a gestão do conhecimento. **PontodeAcesso: Revista do Instituto de Ciência da Informação da UFBA**, Salvador, v. 15, n. 1/2, p. 53–73, abr./ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.9771/rpa.v15i1/2.43036>. Disponível em: www.pontodeacesso.ici.ufba.br. Acesso em: 10 nov. 2025.
- ALVES, C; CAMARGOS, M. Fatos condicionantes da inadimplência em operações de microcrédito. **Revista de administração e contabilidade da Unisinos**. São Leopoldo, RS, V.11, n.1, p.59-74, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337230057006>. Acesso em: 10 out. 2025.
- ALVES, Laís Hilário *et al.* Análise Documental e sua Contribuição no Desenvolvimento da Pesquisa Científica. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.51-63/2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2335>. Acesso em: 10 out. 2025.
- AMARAL, Gustavo Henrique de Oliveira; IQUIAPAZA, Robert Aldo Determinantes de Inadimplência e de Recuperação de Crédito em um Banco de Desenvolvimento. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, vol. 17, núm. 3, 2020 Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337264550006>. Acesso em 14 de out. 2025.
- AMORIM, M. de J.; MANTEGAZINI, D. Z.; XAVIER, T. P.; NICO FILHO, G. H. Aplicação da ferramenta SIPOC no mapeamento de processos de uma cooperativa escolar. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 11, n. 21, p. e87309, 2024. DOI: 10.5902/2359043287309. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/87309>. Acesso em: 23 out. 2025.
- AZEVEDO, I. G. Fluxograma Como Ferramenta De Mapeamento De Processo No Controle De Qualidade De Uma Indústria De Confeção. **Anais... XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_024.pdf. Acesso em: 18 ago. 2025.
- BACEN. Banco Central do Brasil. **Relatório Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. Brasília, 2024. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama_Cooperativas_SNCC_FINAL_dez2024.pdf. Acesso em: 10 ago. 2025.
- BALDI, M.; GIANETTI, G. W. Determinantes da inadimplência de pessoas físicas em uma cooperativa de crédito em Santa Catarina. **Quaestum**, v. 2, e26750586, 2021. Disponível em: <https://www.revista.ipecege.org.br/quaestum/article/view/586/301>. Acesso em: 23 out. 2025.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Reestruturação de dívidas e perfil do endividamento do cidadão**. Estudo Especial nº 45/2019. Divulgado originalmente como boxe do Relatório de Economia Bancária (2018). Brasília: Banco Central do Brasil, 2019. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/EE045_Reestruturacao_de_dividas_e_perfil_do_endividamento_do_cidadao.pdf. Acesso em: 23 out. 2025.

BARBOSA JÚNIOR, Ney Lopes. **Economia comportamental e régua de cobrança para recuperação de créditos tributários na Cidade de Fortaleza**. 2020. 78f. Dissertação (Mestrado em Economia do Setor Público) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - FEAAC, Programa de Economia Profissional - PEP, Universidade Federal do Ceará - UFC, Fortaleza (CE), 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/53265>. Acesso em: 10 ago. 2025.

BERTOL, J.; SILVA, R. de O. O papel do líder na análise da gestão de risco de crédito e inadimplência em uma cooperativa de crédito no município de Sinop-mt. **REVICOOP**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2024. Disponível em: <https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/101>. Acesso em: 23 out. 2025.

BUENO, Renato Varella. **O uso do BPM no mapeamento de processos nas organizações: uma revisão sistemática da literatura**. 2020. 117 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização do Conhecimento) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/items/11515514-304d-4926-a490-29f7ec06f1e9>. Acesso em: 23 out. 2025.

BUENO, V. R.; MACULAN, C. B.; AGANETTTE, C. E. Mapeamento de processos e gestão por processos: Revisão sistemático de literatura. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/19176>. Acesso em: 10 nov. 2025.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís; JUVER, Lucas; THESING, Nelson José; SPAREMBERGER, Ariosto. Estudo sobre impactos da inadimplência de crédito em uma cooperativa de crédito: o caso de uma agência. **Contabilidad, Marketing y Empresa, Encarnación**, v. 7, n. 1, p. 1–20, 2021. Disponível em: <https://www.unae.edu.py/ojs/index.php/facem/article/view/355>. Acesso em: 10 out. 2025.

CARDOSO JÚNIOR, Leuter Duarte; KLEFENS, Paula Cristina de Oliveira. **Análise de crédito, cobrança e risco**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2015. 192 p. Disponível em : https://s3.amazonaws.com/cm-cls-content/LIVROS_UNOPAR_AEDU/An%C3%A1lise%20de%20Cr%C3%A9dito%20Cobran%C3%A7a%20E%20Risco.pdf. Acesso em: 20 set. 2025.

CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Mapeamento de processos como ferramenta para gestão de documentos. **Em Questão [Recurso Eletrônico]**, Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 90–127, jan./mar. 2022. DOI: 10.19132/1808-5245281.90-127. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/112200>. Acesso em: 10 jul. 2025.

DANTAS, Rodrigo. **Régua de Cobrança: como cobrar via boleto, cartão e débito em conta com sucesso**. 2019. Disponível em: <https://blog.vindi.com.br/regua-decobranca/>. Acesso em: 15 set. 2025.

DAROS, Mariane; PINTO, Nelson Guilherme Machado. Inadimplência no Brasil: uma análise das evidências empíricas. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, p. 208–229, jan./jun. 2017. Disponível em <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/1601>. Acesso em: 3 set. 2025.

DOS SANTOS, Lucas Almeida et al. Mapeamento de Processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61384500/Mapeamento_de_processos20191130-46565-fhznpf-libre.pdf?1575148843=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMAPEAMENTO_DE_PROCESSOS_UM_ESTUDO_NO_RAM.pdf&Expires=1762919830&Signature=OZZwHo5U8iLtgdjm71g1P7i7Wq3c78G0siarehmNwvdkCCjO2fin1hIPUDy7ocClaZYDrlwzDvaOt~VRphAef7r7dfHZIFBllcfQfVshnN4epsZ7vWXzMaaeGrQ2DeCgu0DiPQHUKWCrh-qQh8aVOreoDFR2wNC0g-39JF1cjLsXpOrOabTcvdZnZdpYakwXa3PT47LWLYrPxR0GEARW8W7qx57tHGIFLKL84I3fse0XNjA4KrZtam9QkL1b-o47BHERhR34lvopqEdpC1M4cCgafBeS5Moy68y87gQSaZCApmKNafxc6Lg10PQSssVJkgh9wT1OvWMMpddzEZwhTQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 15 set. 2025.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, Marcelo; MENDLING, Jan; REIJERS, Hajo. A **Fundamentals of Business Process Management**. 2. ed. Cham: Springer, 2018.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GERING, Silvia Maria Parmeggiani; PINTO, Nelson Guilherme Machado; VIEIRA, Kelmara Mende. Causas e consequências da inadimplência: uma análise sob diferentes dimensões. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, v. 11, p. 01–20, 2021. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/5363>. Acesso em: 23 out. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Editora Atlas: São Paulo, 2008.

GISSONI, Luiz Ricardo de Moura. **Implantação de mapeamento de processos de trabalho no setor de transporte de uma instituição federal de ensino**. 2016. 74 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, Campus Varginha, 2016. Disponível: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/894>. Acesso em: 4 de set. 2025.

GONÇALVES, J. H. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n: 1, p. 6 – 19, jan-mar. 2000a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 de out. 2025.

GONÇALVES, J. H. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n: 4, p. 8 – 19, out-dez. 2000b. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/mkmmhVjFCVSjhqPtZWCpHTQ/?format=html&lang=pt>. Acesso em :19 de out. 2025.

GREATTI, Lígia; SELA, Vilma Meurer. Atuação das cooperativas de crédito no processo de inclusão financeira no Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 40, n. 3, p. 21-37, set./dez. 2021. Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá. Disponível em:.. Acesso em: 20 out. 2025. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/52027>Acesso em: 15 set. 2025.

KAPP, S. Entrevistas na pesquisa sócio-espacial. **Revista brasileira de estudos urbanos e regionais**. v.22, E202006, 2020. Disponível em; <https://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/6067>. Acesso em: 14 de out. 2025.

KIDNEY, I. **PEARLS manual**. 2016. Disponível em: <http://ilcufoundation.ie/wp-content/uploads/2017/02/PEARLS-Manual.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2025.

KIM, S.; JANG, K.: Designing performance analysis and IDEF0 for enterprise modelling in BPR. **International Journal of Production Economics**, v. 76, n.1, p.121-133, 2002. Disponível em : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527300001547>. Acesso 26 de out. 2025.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de Investigaciones UNAD**, Bogotá, v. 14, n. 2, p. 67–86, jul./dez. 2015. Disponível em : <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagd%3A7%3A28132023/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3As>. Acesso 18 de out. 2025.

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. DOI: 10.11606/rco.v5i12.34795. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rco/article/view/34795>. Acesso em 12 de out. 2025.

LOBATO, E.; SANTOS, R. B. dos. Planejamento financeiro: uma proposta de implementação da matriz 5W2H como ferramenta da qualidade no setor financeiro das pequenas e médias empresas (PMES). **Revista Foco**. Curitiba/PR. V.16. n 6. 2023. p. 01-13. Disponível em <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2121/1351> Acesso em 30 out 2025.

MAAS, Gabriel Alexandre. **Inadimplência: causas, consequências e estratégias de mitigação: análise aplicada à cooperativa de crédito do Vale do Itajaí – Viacredi**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/252662>. Acesso em: 23 out. 2025.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confabras, 550 p., 2014.

MERTON, R. K.; FISKE, M.; KENDALL, P. L. The Focused Interview. **A Manual of Problems and Procedures**. Nova York: The Free Press, [1956] 1990. Disponível em: <https://www.milbank.org/wp-content/uploads/mq/volume-35/issue-01/35-1-The-Focused-Interview-by-Robert-K.-Merton-Marjorie-Fiske-and-Patricia-L.-Kendall.pdf>. Acesso em: 22 set. 2025.

MERTON, R. K.; KENDALL, P. L. The Focused Interview. **American Journal of Sociology**, v. 51, n. 6, 1946, p. 541-57. Disponível em : <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/219886>. Acesso em : 22 set. 2025.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MORAES, Wallace Gomes; FERREIRA, Edinárlei Ramos. A importância da gestão de processos no desempenho operacional das empresas. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2023. Disponível em: <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/423>. Acesso em: 23 oct.

MÜLLER, G. L.; DIESEL, L.; SELLITO, M. A. Análise de Processos e Oportunidade de Melhorias em uma empresa de serviços. **Revista Produção Online**, v.10, n.3, p. 524-550, 2010. Disponível em : <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/241>. Acesso em 14 de out. 2025.

NAKAGIMA, Thiago Akira; ESTENDER, Antonio Carlos. A influência do mapeamento de processos no desempenho da empresa. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 23, n. 37, p. 71–77, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17921/1415-6571.2019v23n37p71-77>. Disponível em : <https://seer.pgsscogna.com.br/cgerenciais/article/view/14524>. Acesso 26 de set. 2025.

NASCIMENTO, M. **Notificação extrajudicial: o que é, para que serve, como fazer**. JUSBRASIL, 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/notificacao-extrajudicial-o-que-e-para-que-serve-como-fazer/1835072665#:~:text=Art.,lhes%20ci%C3%Aancia%20de%20seu%20prop%C3%B3sito>. Acesso em: 11 setembro 2025.

OLIVEIRA, Jane Eyre Santos. **Padronização de processos em organizações públicas: mapeamento e modelagem de processos no Setor de Gestão Administrativa e Financeira-JP do Centro de Ciências Jurídicas da UFPB**. 2021. 208 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/21941>. Acesso em 4 de nov. de 2025.

OLIVEIRA, William Gustavo. Mapeamento de processo: fundamentos e aplicação. **Revista de Ciências Exatas e Tecnologia**, v. 7, n. 7, p. 69–83, 2012. Disponível em: <https://exatastechnologias.pgsscogna.com.br/rcext/issue/view/215>. Acesso em 2 de nov. 2025.

ORÉFICE, Ricardo Augusto Floret. **Renegociação de créditos inadimplentes: o comportamento do cliente perante o processo de cobrança**. 2007. 153 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/dcbca459-a4e3-4fb4-bd5b-46e745c6c1ba>. Acesso 3 de nov. 2025.

PAIVA, Benedito Geovani Martins de; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Um estudo do cooperativismo de crédito no Brasil. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 15, n. 2, p. 596-619, ago./dez. 2017. Disponível em : <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/4277>. Acesso em: 3 ago. 2024.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história e evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

RICHARDSON, D. C. **PEARLS monitoring system**. Madison: World Council of Credit Unions, 2009. Disponível em: https://www.woccu.org/documents/pearls_monograph. Acesso em: 10 nov. 2025.

RODRIGUES JÚNIOR, Jurcelles de Mello; BIGELI, Eduardo Calheiros. A notificação extrajudicial como meio de recebimento de débitos: a eficácia da notificação extrajudicial por intermédio do escritório de advocacia no recebimento de dívidas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE**, São Paulo, v. 10, n. 5, maio 2024. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i5.14014>. Disponível em : <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/14014>. Acesso em: 19 de out. 2025.

RODRIGUES, Danielle Alves Cabral. **Renegociação de dívidas protestadas: ferramenta de recuperação de crédito e desjudicialização**. 2024. 122 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Direito, Rio de Janeiro, 2024. Disponível em : <https://www.bdttd.uerj.br:8443/handle/1/24085>. Acesso em: 19 de out. 2025.

SÁ, Lanuzia Tércia Freire de; HENRIQUE, Ana Lúcia Sarmento. A triangulação na pesquisa científica em educação. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 15, n. 36, p. 645–660, 2019. Disponível em : <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/5941>. Acesso em 20 set. 2025.

SACCHIS, Bianca Rocha; CEZNE, Andrea Narriman. A inconstitucionalidade da cobrança das custas processuais sobre o valor da causa perante a natureza jurídica tributária. **Revista da FESDT**, Porto Alegre, n. 3, p. 45–61, jan./jun. 2009. Disponível em : <https://www.fesdt.org.br/docs/revistas/3/artigos/3.pdf>. Acesso em 3 de out. 2025.

SALATINO, Alba Cristina Couto dos Santos. “O pequeno padre e pai dos colonos”: as representações sociais de Theodor Amstad e suas práticas no Sul do Brasil. **Revista Latino-Americana de História**, v. 16, n. 32, 2017. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/236123766.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2024.

SALES, Lilia Maia de Moraes; CAMARA, Manuela Brito. Estudo de casos de inovações nas recuperações de crédito de pessoas jurídicas empresárias. **Revista de Direito Brasileira**, Florianópolis, v. 27, n. 10, p. 315–329, set./dez. 2020. Disponível em : <https://www.indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/5754>. Acesso em 21 de out. 2025.

SANDRONI, Paulo (org.). **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Círculo do Livro, 1999.

SEHN, C. F.; CARLINI JÚNIOR, R. J. Inadimplência no Sistema Financeiro de Habitação: um estudo junto à Caixa Econômica Federal (CAIXA). **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 59-84, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/tW8TTtjhmNM8t4d959k6mbJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em 12 de nov. de 2025.

SERASA. **O que é inadimplência**. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/limpa-nome-online/blog/o-que-e-inadimplencia/>. Acesso em: 2 ago. 2025.

SILVA, A. ;SANTOS, J. F.; RANCIARO NETO, A., (2023). Desempenho das cooperativas de crédito brasileiras: Uma análise a partir dos indicadores PEARLS. **Revista de Administração Mackenzie**, 24(1), 1–29. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/gv8jtmTShyVDhNzwcKRgDzj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 23 de out. 2015.

SILVA, J. C. *et al.* Using the view of Business Process Management (BPM) for process improvement in the shipping industry and offshore construction sector: a case study of the rio grande (rs) naval pole. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 26, n. 4, p. 1-17, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/6WwCTJmzYYzdszjCK7Qzdzp/abstract/?lang=en>. Acesso em: 08 ago. 2022.

SILVA, Juliane Geremias da. **As etapas da recuperação de crédito em uma empresa de confecção**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, 2021. Disponível em : https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UNESC-1_4ad1f975de8865cfbfd7d43644106f77. Acesso em: 6 de out. 2025.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, Andrenia da Silva *et al.* Política de crédito e cobrança e sua implementação assertiva: estudo de caso em uma empresa de médio porte. **Humanidades e tecnologia (FINOM)**, v. 47, n. 1, p. 299-328, 2024. Disponível em : https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/4818. Acesso em: 25 de out. 2025.

TARTUCE, F. **Direito civil: teoria geral dos contratos e contratos em espécie**. 9. ed. São Paulo: Método, 2014.

TEODORO, Marcos Clégio; LIMA JÚNIOR, Francisco do O’; JUNIOR, Antônio Batista. Gestão e mapeamento de processos: um estudo de caso em uma casa lotérica no município de Paraná/RN. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**, v. 1, n. 22, p. 149–174, 2025. Disponível em: <https://revista.raee.br/index.php/raee/article/view/xxxx>. Acesso em: 23 out. 2025.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia; YOSHITAKE, Mariano; DE FRANÇA, Suely Moraes; DA SILVA, Georgia Fabiana. Método de Estudo de Caso como Estratégia de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 48–59, 2015. DOI: 10.17921/2447-8733.2015v16n1p48-59. Disponível em: <https://revistaensinoeducacao.pgsscogna.com.br/ensino/article/view/347>. Acesso em: 23 out. 2025.

APÊNDICE 1- TÓPICOS ABORDADOS – Entrevista Focalizada

- Organização do setor.
- Descrição das etapas que compõem o fluxo de cobrança.
- Relatórios utilizados para acompanhamento.
- Principais divergências encontradas no cotidiano do trabalho.
- Prazos praticados nas diferentes etapas do processo.
- Existência de prazos formais definidos em normativos.
- Comparação entre prazos ideais e prazos efetivamente praticados.
- Dificuldades relatadas para cumprimento dos prazos.
- Etapas do processo que apresentam mais problemas.
- Riscos operacionais identificados (cadastro, contato, ausência de documentos etc.).
- Pontos que geram retrabalho.
- Critérios utilizados para encaminhamento ao jurídico.
- Indicadores acompanhados pelo setor.
- Sugestões gerais de melhoria dos processos.