

## GESTÃO DE RISCO DE CRÉDITO E INADIMPLÊNCIA: UMA ANÁLISE EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

### CREDIT AND DEFAULT RISK MANAGEMENT: AN ANALYSIS IN CREDIT UNIONS

### GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO Y DE INCUMPLIMIENTO: UN ANÁLISIS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Recebido em: 2 de março de 2022

Aprovado em: 29 de agosto de 2022

Avaliado pelo sistema double blind review

Editoria Científica: Caroline Freddo Fleck

Mario Henrique Micrutte – [micrutte@gmail.com](mailto:micrutte@gmail.com) – USP (Universidade de São Paulo)

Fabio Emanuel Farago - [fabio.farago@usp.br](mailto:fabio.farago@usp.br) – USP- Universidade de São Paulo

**Resumo:** As cooperativas de crédito são instituições financeiras com finalidade de proporcionar aos sócios, maneiras de viabilizar soluções de ordem financeira, sejam elas financiamentos, investimentos, ou outro serviço do segmento, proporcionando vantagens de taxas de juros. Posto isso, um dos maiores problemas que as cooperativas de crédito enfrentam é a incidência do risco de crédito nas operações. O objetivo deste estudo é propor melhorias na gestão de crédito e inadimplência em uma cooperativa de crédito localizada no município de Curitiba – PR. Essa pesquisa possui uma metodologia qualitativa e exploratória. Os dados coletados são primários, com uso de entrevista semiestruturada com gestores de cooperativas de crédito. Também foram coletados dados secundários de notícias e relatórios das cooperativas analisadas para triangulação. A análise dos dados foi realizada por meio de codificação. Os resultados do trabalho contemplam uma comparação de como as cooperativas entrevistadas realizam o processo de análise de risco de crédito. Com base nisso, foram descritas possibilidades de melhorias na concessão de crédito e na gestão de inadimplência para uma cooperativa de crédito situada em Curitiba-PR, destacando práticas que outras duas cooperativas entrevistadas já implementaram, e sugerindo melhorias em alguns pontos da operação de crédito. Como contribuição, esse estudo destaca as mudanças implementadas no processo de passar de um modelo de cooperativa fechada para um modelo de cooperativa aberta.

**Palavras-Chave:** Cooperativa; Rating; Gestão de crédito; Gestão de Riscos; Gestão de cooperativas.

**Abstract:** Credit unions are financial institutions with the purpose of providing members with ways to make financial solutions feasible, be they financing, investments, or other services in the segment, providing interest rate advantages. That said, one of the biggest problems that credit unions face is the incidence of credit risk in operations. The objective of this study is to propose improvements in credit and delinquency management in a credit cooperative located in the city of Curitiba - PR. This research has a qualitative and exploratory methodology. The data collected are primary, using semi-structured interviews with credit union managers. Secondary data from news and reports from the cooperatives analyzed for triangulation were also collected. Data analysis was performed through coding. The results of the work include a comparison of how the cooperatives interviewed carry out the credit risk analysis process. Based on this, possibilities for improvements in credit granting and in default management were described for a credit cooperative located in Curitiba-PR, highlighting practices that two other interviewed cooperatives have already implemented, and suggesting improvements in some points of the credit operation. As a contribution, this study highlights the changes implemented in the process of moving from a closed cooperative model to an open cooperative model.

**Keywords:** Cooperative; Rating; Credit management; Risk management; Cooperative management

**Resumen:** Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras que tienen como objetivo brindar a los socios formas de viabilizar soluciones financieras, ya sean financiamientos, inversiones u otros servicios del segmento, brindándoles ventajas en la tasa de interés. Dicho esto, uno de los mayores problemas que enfrentan las cooperativas de ahorro y crédito es la incidencia del riesgo crediticio en las operaciones. El objetivo de este estudio es proponer mejoras en la gestión del crédito y la morosidad en una cooperativa de crédito ubicada en la ciudad de Curitiba - PR. Esta investigación tiene una metodología cualitativa y exploratoria. Los datos recopilados son primarios, utilizando entrevistas semiestructuradas con gerentes de cooperativas de ahorro y crédito. También se recogieron datos secundarios de noticias y reportajes de las cooperativas analizadas para la triangulación. El análisis de datos se realizó a través de la codificación. Los resultados del trabajo incluyen una comparación de cómo las cooperativas entrevistadas llevan a cabo el proceso de análisis de riesgo de crédito. Con base en eso, se describieron posibilidades de mejora en la concesión de crédito y en la gestión de la morosidad para una cooperativa de crédito ubicada en Curitiba-PR, destacando prácticas que otras dos cooperativas entrevistadas ya han implementado, y sugiriendo mejoras en algunos puntos de la operación de crédito. Como contribución, este estudio destaca los cambios implementados en el proceso de pasar de un modelo cooperativo cerrado a un modelo cooperativo abierto.

**Palabras clave:** Cooperativa; Clasificación; Gestión de crédito; Gestión de riesgos; Gestión cooperativa

## Introdução

O cooperativismo representa uma organização formal de pessoas unidas em torno de objetivos comuns, seguindo princípios e valores específicos (PORT, 2019). O cooperativismo é fruto de movimentos operários e possui as seguintes características que as distinguem das organizações e empresas tradicionais: propriedade cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa (RIOS, 2017). Devido a essas características, o modelo de organização cooperativa é frequentemente apontado como um instrumento para melhorar a distribuição de renda e crescimento socioeconômico, principalmente em economias emergentes (SALES, 2010).

Atualmente, existem diversas formas específicas de organizações cooperativas que se distinguem em função do objetivo pelo qual se orientam. Como exemplo, pode-se citar as cooperativas agropecuárias, cooperativas de consumo, cooperativas educacionais e as cooperativas de crédito.

Essa última forma, denominada de cooperativas de crédito, vem ganhando relevância no setor financeiro brasileiro, pois os atores da economia (pessoas e empresas) necessitam de uma instituição financeira para realizar suas movimentações financeiras, desde as funções básicas (pagamentos) até as mais complexas (empréstimos e financiamentos) (MEINEN & PORT, 2021). A cooperativa de crédito representa uma associação voluntária de pessoas que passam a fazer suas transações financeiras por meio da cooperativa de crédito a qual são associadas, sem depender de bancos tradicionais (OCB, 2021).

Neste sentido, as cooperativas de crédito se configuram como uma alternativa aos bancos tradicionais, oferecendo os mesmos serviços financeiros tradicionais como contas correntes, cartão de crédito, aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos, com a diferença de que os cooperados são sócios da organização e como tal, possuem poder de decisão através do voto em assembleias.

No Brasil, as cooperativas de crédito são supervisionadas pelo Banco Central, que procura proteger os usuários do Sistema financeiro, além de terem a proteção do FGCOOP – Fundo garantidor do Cooperativismo de Crédito, similar ao FGC – Fundo Garantidor de Crédito dos bancos tradicionais, que devolve o dinheiro dos depositantes até um certo valor caso a instituição não possua capacidade de pagá-los.

Segundo dados da OCB (2020) no Brasil, existem 5.314 cooperativas com um total de 15,5 milhões de cooperados, e destas 827 são de crédito. Segundo estimativas do Banco Central, até o final de 2022 a participação das Cooperativas no crédito do Sistema Financeiro Nacional deve chegar a 20%. Um exemplo dessa expansão é o Sicoob que fechou 2020 com 3,48 mil postos de atendimento, isso em número de agências perde somente para o Banco do Brasil, que encerrou dezembro do mesmo ano com 4,4 mil agências.

Sendo uma instituição financeira, as cooperativas de crédito estão sujeitas a diversos tipos de riscos. O principal é o risco de crédito, pois uma instituição financeira ou uma cooperativa de crédito, ao emprestar dinheiro assume o risco de inadimplência (MACHINSKI & MOREIRA, 2019). Posto isto, torna-se relevante para a gestão de cooperativas compreender como o risco de crédito impacta nessas

instituições, e de que forma esse risco pode ser minimizado. Modelos como o Credit score (Do Vale & Da Silva, 2019) e Behavior Score (PIMENTEL JÚNIOR, 2019) são utilizados nas análises de créditos dentro dessas instituições, alinhados com os Credit Bureaus oferecidos pelo mercado como Serasa Experian e SPC Boa Vista. Outro ponto importante é que o Bacen através da resolução 2682 de 22/12/1999, estabelece percentuais para os valores de crédito concedidos que devem ser provisionados. E aqui entra uma questão chave, que é: como são geridos esses valores depois de inadimplidos, as cooperativas de crédito, na sua unanimidade, atuam com réguas de cobrança. Estabelecendo assim as ações a serem tomadas com relações aos créditos inadimplidos em função de dias de atraso.

Posto isso, o objetivo deste trabalho é propor melhorias na gestão de crédito e inadimplência em uma cooperativa de crédito localizada no município de Curitiba – PR. Essa organização é uma cooperativa singular fechada, ou seja, não faz parte de nenhum sistema de cooperativas e somente admite associados que estejam no quadro ativo de colaboradores da empregadora da qual surgiu a cooperativa. Essa cooperativa foi fundada em 1989 por um grupo de 30 colaboradores que buscavam opções para investir seus recursos financeiros bem como tomar empréstimos com melhores taxas de juros. Para atingir o objetivo, foi realizado um estudo de caso múltiplo em três cooperativas de crédito, visando compreender as diferenças e similaridades no processo de gestão de crédito e inadimplência, para propor melhorias na cooperativa sob estudo.

### **Procedimentos metodológicos**

Essa pesquisa possui natureza qualitativa e exploratória. Pois o objetivo principal do trabalho foi o de propor melhorias na gestão de crédito e inadimplência em uma cooperativa de crédito, uma abordagem qualitativa permite compreender em profundidade os processos de gestão atuais, para propor melhorias que podem ser implementadas para melhores resultados e uma melhor gestão de riscos na cooperativa. O estudo também possui uma abordagem exploratória, visto que o foco foi compreender como as cooperativas realizam a gestão de crédito e inadimplência, de modo aberto e sem categorias prévias (GUPTA & GUPTA, 2022). A operacionalização da pesquisa se deu por meio de um estudo comparativo em três cooperativas de crédito, visando compreender diferenças e semelhanças na gestão de crédito e inadimplência em diferentes organizações, possibilitando uma análise comparativa dos casos e proposição de melhorias.

Nesta pesquisa foram coletados dados de duas formas: os primários e os secundários. Os dados primários foram coletados por meio da técnica de entrevistas semiestruturadas com gestores da área de crédito de cooperativas de crédito, visando compreender o processo de gestão em diferentes organizações. As entrevistas foram realizadas de modo anônimo com os gestores, de modo que não será identificado nem o respondente nem a organização em que atua, para não expor os participantes. A técnica de entrevista foi utilizado para coleta de dados e informações com caráter exploratório. Os entrevistados são pessoas que tem amplo conhecimento sobre cooperativismo e ocupam cargos de gestão nas respectivas instituições.

A coleta de dados através da técnica de entrevista, é utilizada quando o pesquisador precisa valer-se de informações mais *profundas* para que o resultado da sua pesquisa seja atingido de forma fidedigna, sendo os sujeitos selecionados para tal, verdadeiros conhecedores e capazes de emitir opiniões concretas a respeito do tema abordado (ROSA & ARNOLDI, 2006). A entrevista utilizada foi do tipo semiestruturada. As questões nesse caso, foram formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados (ROSA & ARNOLDI, 2006).

As entrevistas foram realizadas por vídeo conferência com tempo aproximado de trinta minutos cada. Após, foram transcritas e codificadas. Além dos dados primários, também houve coleta de dados secundários, para fins de triangulação das informações obtidas. Foram consultados os websites das cooperativas estudadas e notícias em portais de internet, que pudessem agregar para a pesquisa e para validar as informações obtidas por meio das entrevistas. Os casos foram selecionados de modo intencional, isto é, foi pesquisado em publicações especializados casos de cooperativas que possam servir de referência em gestão de crédito e inadimplência, de modo a agregar conhecimento de diferentes organizações que atuam no segmento. A seguir, pode ser observado a descrição dos casos sob análise:

#### *Cooperativa Alpha.*

É a cooperativa dos funcionários de uma empresa do setor de alimentos com sede na região de Curitiba - PR. Cooperativa singular fechada, ou seja, não faz parte de nenhum sistema cooperativo, que é quando várias cooperativas menores são subordinadas a uma central, e fechada porque somente admite como cooperados, pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores da empresa de alimentos, da qual surgiu a cooperativa. Com 32 anos de existência tem 54 mil cooperados distribuídos em várias regiões do Brasil, tem como objetivo proporcionar melhores condições de empréstimos e aplicações aos funcionários da empregadora, oferece linhas de empréstimo desde o pessoal sem garantia, pessoal com garantia de fiador até financiamento de bens moveis e imóveis, e empréstimos alienados. Com relação a aplicações oferece algumas linhas com remuneração entre 90% e 110% do CDI, dependendo do prazo da aplicação. Os ativos totais ultrapassam os 350 milhões de reais, e uma carteira de empréstimo em torno 110 milhões de reais, é classificada pelo Banco Central como singular fechada, ou cooperativa de um nível. Foi entrevistado diretor superintendente.

#### *Cooperativa Beta.*

Cooperativa de sistema ou também classificada como Cooperativa Central de Crédito ou cooperativa de 2 níveis. Com 19 anos de mercado, onde fazem parte 13 cooperativas afiliadas, que estão subordinadas à central, de onde partem as diretrizes para a gestão dessas afiliadas e sua área de atuação é a região sul do Brasil, com foco mais na área urbana. É uma cooperativa de livre admissão, ou seja, quaisquer pessoas física ou jurídica podem associar-se, desde que preencham os requisitos mínimos estatutários. Oferece linhas de empréstimo pessoal com garantias de fiador e alienado, as aplicações são remuneradas com base no CDI. Tem em torno de 1 milhão de cooperados, com 8 bilhões de reais em carteira de

crédito, ativos totais na faixa de 12 bilhões de reais. Foi entrevistado o Gerente de Riscos da central.

#### *Cooperativa Gama.*

Cooperativa central, que faz parte de uma confederação, juntamente com outras 3 centrais, juntas as 4 centrais têm outras 20 cooperativas singulares afiliadas, que formam a confederação. A confederação (cooperativa de 3 níveis), está a 26 anos no mercado. Surgiu da unificação de agricultores do Sudoeste do Paraná em função das dificuldades de obter crédito para investir em suas plantações. A confederação conta com pouco mais de 660 mil cooperados, atuando nas regiões Sul, Sudeste e centro Oeste do Brasil, Ativos totais na faixa de 15,9 bilhões de reais, uma carteira de crédito de 11,3 bilhões de reais. Há três anos atrás a cooperativa se tornou de livre a admissão, até então só podiam ser cooperados os agricultores, hoje podem ser pessoas físicas e jurídicas principalmente pequenas e microempresas. 70% das operações ainda são do ramo agro, tem parceria com o BNDS para liberação e repasse de recursos agrícolas, foi entrevistado o Diretor Executivo de uma das centrais.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo e codificação, considerando as categorias definidas previamente na realização das entrevistas, que contemplou as seguintes categorias: gerenciamento de riscos, desafios na gestão de crédito, modelos de gerenciamento de riscos de crédito que a cooperativa utiliza, problemas que a cooperativa enfrenta em relação a risco de crédito, gestão de cadastro de cooperados, gestão da inadimplência. Os dados foram codificados por meio das entrevistas transcritas e analisados para composição dos resultados da pesquisa. A triangulação dos dados se deu por meio do uso de múltiplas fontes de evidência, considerando dados primários das entrevistas e secundários dos websites.

### **Resultados**

Nesta seção serão apresentados os principais resultados da pesquisa de campo, bem como a discussão e implicações desses resultados para o objetivo da pesquisa.

#### **Gerenciamento de riscos**

Entre outros riscos elencados pela instituição Alpha, o de concentração foi observado, pois não permite que determinado cooperado ou grupo de cooperados concentrem uma parcela significativa de operações. O diretor da cooperativa Alpha esclarece que:

*“...a cooperativa atenua um pouco os riscos, por ser uma cooperativa fechada, onde só participam funcionários da empresa e tem a questão de ser consignado, mas isso não resolve o problema, a cooperativa também é aplicadora, então tem o risco do “crédito que ela dá” para um banco, então por exemplo você as vezes gasta um bom tempo em cima de um crédito de 5 mil reais e de repente você aplica 100 milhões em um banco, isso deve ser relevante e importante analisar” (Cooperativa Alpha).*

O risco de crédito está entre os principais, apesar de ser uma cooperativa com empréstimo consignado, quando há o desligamento do socio da empregadora, muitas vezes ficam saldos de créditos abertos.

Comparando com a segunda entrevistada, o risco de imagem é mencionado, já que dentro do sistema cooperativista, quando uma instituição desse segmento tem algum problema, as demais acabam caindo em um certo descrédito. O risco de liquidez aqui, tem que ser olhado com certa atenção, pois como é uma cooperativa de sistema, se uma filiada tem alguma necessidade urgente de recursos por parte de algum socio superavitário, esses recursos estão sob responsabilidade da central, que é quem faz toda a gestão de tesouraria. Conforme o entrevistado:

*“...há uma inter-relação de risco, não posso citar um isolado, apesar de o principal ser o risco de crédito, mas também tem o risco de mercado e liquidez, porque o excedente de recursos vem para a central que aplica esses recursos, que é um volume representativo e deve ser cuidadosamente avaliado em relação aonde será aplicado” (gestor de riscos da cooperativa Beta).*

Para a terceira entrevistada, o risco da operação se torna significativa, pois está diretamente ligado ao risco de crédito, por se tratar de muitos créditos agrícolas, as incertezas como produtividade, clima, demanda, impactam diretamente na capacidade do tomador honrar os compromissos assumidos no momento da liberação do crédito, aqui explica o gestor:

*“...levando em consideração os Cs do crédito, pode ser definido como importante o C de condições, ou fatores externos que vão impactar no risco”. (Gestor da cooperativa Gama).*

Outro segmento atendido pela cooperativa é de pequenas empresas nas áreas urbanas, essas empresas trazem um certo risco de crédito, pois segundo o gestor, muitas vezes não há uma administração profissional nessas empresas, e em muitos casos são familiares:

*“...fica difícil ter demonstrativos financeiros, como fluxo de caixa, balanço e outros, que possam auxiliar de maneira mais assertiva ao analista que está tomando a decisão de crédito” (Diretor Superintendente da Cooperativa Gama).*

### **Principais desafios enfrentados na gestão de crédito**

O conceito de Crédito consiste na entrega de um valor mediante uma promessa de pagamento dele. O crédito é indispensável para o desenvolvimento econômico, apresentando-se como importante instrumento para o funcionamento da economia, sendo essencial para a dinâmica capitalista (SILVA, 2016)

Para a cooperativa Alpha, a maior preocupação do gestor de crédito deve ser em relação a fatores externos que podem influenciar diretamente no momento da concessão, eventos que no futuro vão impactar na capacidade do tomador pagar as parcelas contratadas. Pois como opera na modalidade de empréstimo consignado, eventos externos, como políticos ou econômicos, podem afetar diretamente as atividades da empregadora e isso vai refletir diretamente nos seus cooperados.

Segundo o gestor da cooperativa Alpha:

*“...esse risco de crédito...quando você tem no caso uma folha consignada, ele vai para um percentual de renda, a gente trabalha com esse percentual de renda visando não ter uma concentração mais que trinta por cento do salário da pessoa na prestação, isso até é uma prática de mercado, mas isso é apenas um parâmetro para atenuar o risco de crédito.”*

Na segunda cooperativa entrevistada (Beta), o diretor expõe o seguinte ponto como um dos principais desafios:

*“acho que para as cooperativas, por serem S5, é base de dados, um aspecto mais operacional, tem cooperativas que não tem uma base de dados para tomar decisão, isso seria um dos principais desafios no ciclo de crédito, justamente por estarem enquadradas no modelo mais simples de gestão de riscos pelo Banco central” (Gestor de cooperativa Beta).*

O gestor entrevistado destaca que gestão de crédito é um ponto muitas vezes delicado, por se tratar de instituição financeira cooperativa, é a visão de cooperativismo que deve estar acima de tudo, mesmo quando os sócios não estão honrando seus compromissos, pois tem como princípio a educação financeira, e muitas vezes o sócio está apenas momentaneamente desorganizado com suas finanças, e segundo o gestor de riscos, é nesse momento que aparece o principal desafio dentro do cooperativismo, onde o foco é entender e buscar ajuda imparcial aos seus cooperados.

Para a terceira entrevistada (Gama), o diretor fala sobre os impactos inesperados que demandam mudanças rápidas na política de crédito, e que por vezes, são difíceis de prever:

*“...pode haver um impacto de fora do país que ninguém espera, por qualquer adversidade que ninguém pode antever, isso pode mudar completamente tudo o que tinha sido feito para mitigar o risco de crédito, e aí você tem que rapidamente atuar, pois parte daquilo que foi feito na análise do crédito para minimizar o risco, será perdido” (gestor da cooperativa Gama).*

Por ter uma parcela significativa de sua carteira de crédito sendo destinada ao setor rural, se depara com fortes *Players* do mercado agrícola, manter e ampliar a participação no setor é um dos principais desafios. Um dos pontos que o Diretor Superintendente levanta é a agregação de valor aos produtos dos agricultores cooperados, isso permitiria, principalmente através de novas técnicas de cultivo e logística, ampliar participação no mercado, gerando com isso novos negócios e retroalimentando a cooperativa como um todo. Para o diretor superintendente, é muito perceptível o aumento da demanda por crédito quando existem programas onde a cooperativa atua para colocar de forma mais eficiente os produtos desses cooperados no mercado, e ele cita que com agregação de valor nesses produtos, a cadeia produtiva do setor é alavancada.

### **Modelos de gerenciamento de riscos de crédito que a cooperativa utiliza.**

Risco de crédito é basicamente a possibilidade de uma instituição financeira não receber os valores (principal e juros) prometidos pelos títulos que mantém em sua carteira de ativos recebíveis (NETO, 2019). Muitos créditos são liberados tendo alguma garantia, mas é importante que essa garantia não seja fator isolado e decisivo para conceder um crédito, muitas modalidades de crédito precisam ser respaldadas por garantias que compensem os pontos fracos de outras variáveis implícitas no risco de crédito.

Nas instituições entrevistadas os modelos de gerenciamento de risco de crédito utilizados são basicamente os mesmos entre todas: Credit Score, Behavior Score, e os Bureaus de crédito, questionadas sobre modelos quantitativos



que são encontrados na literatura, todas são unânimes em dizer que são mais voltados a estudos de caso, e que podem ser úteis para formação de pesos para o Credit score. A primeira cooperativa entrevistada tem um sistema próprio que faz essa análise de Credit Score interno, onde são parametrizados fatores relevantes e que vão gerar uma pontuação, indicando assim a classificação do risco da operação. Outro modelo utilizado são os Bureaus de Credit, onde é possível observar a atuação e o comportamento do tomador de crédito junto ao mercado externo, mas esse modelo não é utilizado para operações abaixo de um determinado valor.

Segundo o Diretor superintendente, a cooperativa poderia melhorar o modelo atual de *Behavior score* adequando às suas necessidades de análise. Com isso, a cooperativa poderia entender melhor o comportamento do sócio além do que hoje é feito, ou seja, conhecer melhor como ele é fora da organização, seu relacionamento com outras instituições, com a sociedade, enfim isso daria uma espécie de pré-análise do crédito, pois tendo ele um comportamento de bom pagador e organizado com suas finanças, as chances, em um eventual desligamento da cooperativa, que ele deixe de pagar suas parcelas de empréstimo serão reduzidas significativamente, em algumas falas o entrevistado destaca:

*“...é preciso conciliar o tempo de cooperado que a pessoa tem dentro da cooperativa versus capital, versus aplicações que ele tem na cooperativa, ou seja, o que ele realmente faz com a cooperativa, se simplesmente toma crédito, ou faz outras operações que agregam valor para a cooperativa, então isso numa análise de crédito é levado em consideração com objetivo de reduzir o risco da operação” (gestor da cooperativa Alpha).*

Ainda segundo o mesmo gestor:

*“...o principal modelo de gerenciamento de risco hoje já está dentro do sistema, e é parametrizado, mas tendo uma boa entrevista na hora de conceder o crédito, você já tem meio caminho andado, perguntar o porquê que a pessoa está tomando o crédito, vai de encontro a redução do risco, e isso é papel de uma cooperativa”.*

Já a segunda entrevistada deixa claro que já houve uma evolução nos processos, o gestor realça que no início existiam muitas dificuldades, fazia-se apenas um modelo de *check-list*, o que tornava o processo muito subjetivo, sem ter uma fundamentação estatística para a tomada de decisão do crédito. Hoje, nas palavras do gestor de riscos, tem que haver uma modelagem estatística que prova a capacidade do tomador bem como das garantias, São utilizados os modelos de Credit Score, onde são parametrizados fatores que dão suporte ao analista na liberação do crédito, também são usados Bureaus de crédito. Ele destaca:

*“...a gente mescla o Behavior score com um modelo de Credit score, pega o comportamento do cooperado lá fora e junta com o que ela faz aqui dentro, isso ajuda a entender o perfil dele dentro dos modelos básicos do mercado”.*

Para o Superintendente, da terceira cooperativa abordada, é fundamental atuar em um modelo de gerenciamento de risco de crédito que também mescle o Credit Score e o Behavior Score, principalmente quando se trata de crédito para pessoas jurídicas, a cooperativa busca entender o comportamento financeiro, principalmente fluxo de caixa de empresas, analisando as condições de pagamento, seu nível de endividamento. Um dos pontos de dificuldade relatado, é que muitas

dessas pessoas jurídicas não tem uma gestão baseada em demonstrativos, principalmente o de caixa, isso dificulta a análise de risco para conceder o crédito: “... *um Behaviour score traz uma pré-análise pra entender o tomador de crédito no mercado como um todo, não apenas como ele é dentro da cooperativa.*”

Também por se tratar de uma instituição que repassa recursos do BNDS, atua com um modelo de Behavior score, onde são analisados os históricos do tomador (pessoa jurídica de porte mais elevado), a análise desse comportamento passado é fundamental para a decisão de crédito.

### **Problemas que a cooperativa enfrenta em relação a risco de crédito**

Na primeira cooperativa entrevistada o risco de crédito é considerado relativamente baixo, por ser uma cooperativa fechada, esse risco acaba sendo minimizado um pouco. O diretor realça que o risco de crédito se torna semelhante a uma cooperativa de livre admissão quando algum sócio deixa de compor o quadro da empregadora e portando deixa de ser cooperado, a partir desse evento as tratativas na gestão do crédito que foi conceito, devem ser olhadas com maior cuidado, pois o risco de não receber se torna maior, agora em quanto funcionário é ativo da empregadora, da qual a cooperativa foi originada, o risco de crédito fica mais atrelado a um dos “Cs” do crédito, que é a capacidade, que diz respeito ao modo como o indivíduo administra sua vida e suas finanças, se ele tem planejamento, se tem poder de honrar os compromissos, ou mesmo que situações adversas venham a ocorrer, se ele tem capacidade de gerir e adaptar-se a essas situações.

O diretor aponta que:

*“... tem muitas pessoas que pensam que em uma cooperativa de crédito consignado, risco é zero, não, isso não existe, pode haver demissões, pode haver afastamentos por doença etc., esses tipos de eventos especiais não têm como ser previsíveis. ...pode vir uma influência externa que vai impactar no risco de crédito, por exemplo: tem um problema em um País asiático, isso vai refletir diretamente em uma planta onde vai reduzir a produção ou até mesmo fechar, e daí o que vai acontecer com os funcionários? e daí toda aquela análise de crédito feita lá atrás na concessão vai ter um fato novo influenciando nesse momento”. (gestor da Cooperativa Alpha).*

Um dos principais desafios na gestão de crédito, ou propriamente do ciclo de crédito, citado pela outra cooperativa (Beta), é mais voltado a parte analítica e estrutural, principalmente sistemas, tem cooperativas afiliadas que tem deficiência em base de dados, falta de pessoas para determinadas funções de levantamento e análise dos dados estatísticos por exemplo, algumas afiliadas até se baseiam na resolução 2.682 do Bacen – relacionada aos ratings, mas apenas olhando dias de atraso das operações em carteira, algumas ainda tem que melhorar os modelos de Credit Score, que são mais simplificados, isso tudo vai impactar na qualidade do crédito aprovado.

Para o gestor, uma avaliação de crédito não pode ser apenas feita através de um questionário, é preciso ter um modelo estatístico, onde mostre a real capacidade do tomador de crédito, seja ele pessoa física, ou jurídica, adicionado a este modelo deve estar o papel do analista de crédito, que vai ter sua decisão baseada nesses fatores estatísticos, juntamente com demais condicionantes do crédito.

Modelos básicos para análise como Credit score e Behavior Score são utilizados pelas afiliadas, mesmo que algumas vezes, de forma mais simples, devido a restrições de suas tecnologias. O Behavior score, principalmente quando o cooperado tem pouco tempo de participação na cooperativa, e analisado de forma mais ampla, tanto para pessoa física, quanto jurídica. Uma enorme dificuldade é analisar aqueles tomadores que muitas vezes não tem nenhum relacionamento no sistema bancário, já que muitos cooperados são de baixa renda, essas pessoas (físicas ou jurídicas), não vão ser encontradas em Bureaus de crédito. São citadas aqui pessoas jurídicas como por exemplo: pipoqueiros ou ambulantes.

Na terceira instituição abordada, por ser uma cooperativa aberta que atua em segmentos do Agronegócio, e Pessoas Jurídicas dos mais variados segmentos, além claro das pessoas físicas, O diretor entrevistado, vê uma grande oportunidade em estabelecer parcerias com associações comerciais locais, e associações ligadas à agricultura familiar, para ele esse é o caminho que vai ajudar a mitigar o risco de crédito. Outro ponto é repensar ações ligadas a novas tecnologias, pois muitos dos associados ainda tem algum tipo de receio a certas novidades, isso dificulta muitas vezes no momento da decisão de crédito, principalmente em locais mais afastados de grandes centros.

O gestor explica que a cooperativa opera com públicos diferentes, e em regiões diferentes, isso tem que ser considerado quando se faz a decisão de crédito, ele cita que até mesmo a cultura distinta em regiões do país, impacta no risco de uma operação de crédito, e aponta que:

*“... não adianta simplesmente negar um crédito, mas sim tem que dizer ao tomador, o porquê está sendo negado, e isso muitas vezes não é entendido pelo sócio, pois ele nem sempre entende que cooperativa é também uma instituição que tem que se sustentar” (gestor da cooperativa Gama).*

### **Gestão de cadastro de cooperados**

Em toda instituição financeira que utiliza a concessão de crédito, é necessário ter uma ficha cadastral onde engloba os dados do cliente como: estado civil, idade, sexo, renda, referências comerciais, entre outros. É importante no momento de preencher a ficha cadastral colher o máximo de informação possível do cliente, e na sequência, confirmar estes dados por meio de empresas confiáveis, como Serasa, SPC, Equifax entre outros, para comprovar a idoneidade do mesmo. Estas ferramentas são fundamentais para avaliar o cliente, e é um elemento indispensável para o processo de concessão de crédito (BRATI, 2012, p. 43)

Um bom cadastro vai ser fundamental para auxiliar na decisão do crédito, pois é a partir dessas informações que será possível conhecer a identidade de quem está solicitando o crédito, seja pessoa física ou jurídica, já que muitas vezes quem está tomando a decisão para liberar o crédito não conhece pessoalmente o tomador, e terá uma primeira impressão a partir dos dados cadastrais.

O Banco central, através da CIRCULAR Nº 3.978, DE 23 DE JANEIRO DE 2020, que trata sobre políticas e procedimentos internos para as instituições financeiras, e mais especificamente da política de prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, determina que todas as instituições financeiras devem adotar a Política do *Know your Client*, conhecida como “KNY”, essa política é focada na área de cadastro, onde a instituição deve obrigatoriamente manter

atualizadas as informações cadastrais dos cooperados, bem como movimentações atípicas no mercado financeiro.

A primeira cooperativa entrevistada (Alpha) esclarece que cadastro é uma área que tem espaço para ser aprimorado, é onde será possível conhecer melhor quem a cooperativa vai atender, não basta simplesmente coletar dados como: endereço, CPF, comprovante de renda etc. é o momento que se tem a oportunidade de entender o porquê de alguém se tornar sócio da instituição, pois certamente a pessoa que está se associando tem em mente que, de alguma forma vai satisfazer suas necessidades financeiras, sejam elas empréstimos, financiamentos, seguros, aplicações etc. O cadastro é o primeiro local onde serão buscadas informações do cooperado em um eventual inadimplemento. No cadastro também é possível implementar um modelo de Behavior score, esse é um ponto que a área já está buscando melhorar, com isso é possível fazer uma pré-análise do tomador de crédito, sabendo como ele tem se comportado com relação às suas necessidades de crédito, reduzindo assim esse risco. De acordo com o diretor:

*“... o cadastro para mim é o coração do crédito, por quê? Porque se esse crédito amanhã ou depois tiver um problema e o cadastro for bem-feito, e atualizado ele vai ser chave para localizar esse cooperado devedor, além de ser uma ferramenta que pode ser muito explorada pela área comercial, fazer perguntas mais abertas no momento do cadastro vai ajudar a entender o que o cooperado tem em mente”.*

Na mesma linha vai a segunda cooperativa abordada (Beta), citado como fundamental na instituição, o cadastro vai ajudar na localização de eventuais devedores inadimplentes, onde endereços físicos seriam mais importantes para pessoas jurídicas, já para pessoas físicas o endereço de e-mail é fundamental, o gestor reforça que dificilmente as pessoas trocam de e-mail, o contrário acontece com números de telefones. Um ponto que é considerado a favor da cooperativa no momento de localizar cooperados ou ex-cooperados, são as redes sociais:

*“...cadastro é um problema mundial, não tem como padronizar comprovantes de endereços, e de renda, tem é que tentar validar esses dados em bases como Serasa para ver se confere o endereço. Além de buscar informações nas mídias sociais.” (diretor de riscos da Beta).*

Nessa cooperativa, existe deficiência como em qualquer instituição financeira, mas as cooperativas do sistema são orientadas trabalhar na validação das informações apresentadas seja através de base de dados disponíveis, ou mesmo nas redes sociais. O gestor acredita que uma matriz de risco do cliente atrelada ao cadastro é fundamental para dar suporte à liberação de crédito, ou seja, para determinados níveis de crédito, o foco nas informações cadastrais seria maior. Um ponto que o gestor faz um autoquestionamento é, sobre a validade de cadastro, pois para alguns casos a atualização cadastral é eficiente, onde o cooperado vai presencialmente na instituição levando seus dados, endereço e demais informações, já tem outros casos que com o avanço das mídias sociais, é muito mais assertivo obter informações dos cooperados por esses meios. O gestor explica que *“muitos tem objeção em comparecer pessoalmente apenas para levar documentos e mostrar que ele realmente existe”.*

Para o Diretor Superintendente, da terceira entrevistada, (Gama), é o ponto mais importante, é onde a cooperativa tem a oportunidade real de conhecer o

associado, é possível entender o porquê ele está se associando, quais são suas necessidades de crédito, até para poder desenvolver e aprimorar os serviços que são oferecidos. Ele cita como fundamental no momento cadastral do associado, ter uma espécie de entrevista, pois a partir daí, ele vai ter seu perfil cadastrado no sistema, e com isso as ações da cooperativa junto a ele serão mais assertivas: *“cadastro é a essência, é onde você vai conhecer e entender por que o cooperado está entrando na cooperativa, literalmente **conheça** o seu cooperado, não ter apenas número de telefone e endereço”*

Não devem ser desconsideradas as informações básicas como: endereço, contatos, referências, pois em uma eventual situação em que o crédito venha a se tornar inadimplido, isso vai facilitar nas ações de cobrança. (palavras do Diretor superintendente)

Os Bureaus de crédito são uma ferramenta importante para a cooperativa fazer atualizações cadastrais, são feitas higienizações na base de cooperados, com o foco de detectar alterações nas informações fornecidas anteriormente.

No cadastro da pessoa jurídica é preciso ter o máximo de informações possíveis, podendo assim ser avaliada sua situação econômico-financeira. Alguns documentos são essenciais para o cadastro como por exemplo: contrato social e alterações, cartão do CNPJ, demonstrativos contábeis, demonstrativos financeiros, relação de faturamento dos últimos doze meses, relação de fornecedores, documentação completa dos sócios, entre outros. A cooperativa faz visitas aos cooperados Pessoa Jurídica, essa visita tem basicamente dois focos: demonstrar claramente a ideia do cooperativismo, onde a instituição está junto aos cooperados, e se preocupa em proporcionar soluções financeiras, além é claro, aproveitar para confirmar e aprimorar as informações cadastrais.

### **Gestão da inadimplência**

A inadimplência nas instituições ocorre quando o tomador do crédito não honra com suas obrigações de pagamento, ou seja, a dívida não é liquidada no prazo estabelecido (BRATTI (2011). Maia (2007, p. 30) afirma que *“qualquer que seja a prestação prometida, o devedor está obrigado a cumpri-la, tendo o credor o direito de receber exatamente o bem, serviço ou valor estipulado na convenção, não sendo obrigado a receber coisa adversa”*.

Nas entrevistas realizadas, a primeira, é uma cooperativa fechada, e somente opera com empréstimo consignado, a gestão da inadimplência deve ser com atuação rápida da área de cobrança, logo após o desligamento do cooperado da empregadora e que porventura tenha ficado com algum saldo devedor, já que o recebimento das prestações era via folha de pagamentos e agora isso cessou. É comunicado o mesmo através de instrumento interno, bem como informando o fiador (nos créditos em que este se faz presente), uma prática que também é usada, é oferecer uma renegociação para permitir que o devedor consiga honrar os pagamentos, mesmo depois de não fazer mais parte da cooperativa, via boleto bancário. O diretor deixa claro: *“...o segredo é começar agir rápido quando percebe que a um crédito está atrasado, tem que imaginar o pior cenário, não dá pra esperar, tem que iniciar um processo de negociação quase que instantâneo num primeiro momento, depois segue uma régua normal de cobrança”*

A cooperativa tem um modelo de régua de cobrança, e isso é até por questões legais exigido, mas deve ter certos cuidados, por exemplo, não prejudicar de imediato os fiadores, que ainda são cooperados, através de negativações. Execuções judiciais devem sim ocorrer, até porque o negócio envolve valores de um grupo de cooperados que não podem ser prejudicados por aqueles que deixaram de pagar seus empréstimos, esclarece o entrevistado. Os valores para cada ponto da régua de cobrança estão definidos em políticas internas. O diretor resume que a régua de cobrança se dá da seguinte maneira:

- a) Contratos sem garantia de fiador, até quinze dias tem tratativas internas
- b) Contratos com garantia de fiador, até 45 dias tem tratativas internas,

Após esse período são encaminhados para parceiros externos de cobrança, e os contratos com saldo devedor onde o ajuizamento não onera o saldo da dívida, são executados após 90 dias de tentativas extrajudiciais.

Quando exposto pelo diretor da segunda instituição cooperativa entrevistada, a cobrança não pode ser olhada simplesmente como uma questão de recuperar valores, o mesmo explica que vai muito além, tem que haver também uma parte de entendimento e análise da situação que o cooperado pode estar passando momentaneamente, em muitos casos a cooperativa tem que atuar com uma educação financeira, pois o devedor pode estar desorganizado em suas finanças, e não vai resolver simplesmente cobrá-lo, tem que haver um entendimento de como ajudá-lo a sair de uma eventual situação adversa.

A gestão da inadimplência, segundo o gestor é uma consequência de fatores na hora da concessão, então tem que olhar todo o ciclo do crédito, principalmente analisar “safras” de liberações de crédito, para entender se houve algum evento especial em determinado grupo ou região que está impactando na inadimplência. Mesmo sabendo que haverá certo grau de inadimplência, é importante que o crédito continue sendo liberado, de forma sadia, para que ele possa diluir aqueles créditos que se tornaram irrecuperáveis.

*“...a inadimplência é uma consequência de uma operação que foi mal emprestada, então tem que olhar todo o ciclo de crédito, analisar safras de crédito para entender o que aconteceu” (gestor da cooperativa Beta).*

A visão de cooperativismo deve estar atuando mesmo quando os sócios não estão honrando seus compromissos, pois tem como princípio a educação financeira, e muitas vezes o sócio está apenas momentaneamente desorganizado com suas finanças. A análise risco retorno tem que ser muito observada, o Gestor da cooperativa Beta explica que inadimplência sempre vai ocorrer, a questão é avaliar safras de empréstimos, ou períodos, se algum fator incomum ocorreu em determinado período ou grupo de pessoas, é a partir dessa análise que ações devem ser tomadas, seja aumentando taxas, reduzindo valores, ou trabalhando nos prazos. É fundamental a cooperativa cobrar o preço pelo risco, para garantir o spread necessário.

Nas palavras do Gestor desta segunda cooperativa entrevistada, o topo da administração tem que estar bem conectado com as áreas ligadas ao crédito, pois não adianta vir determinações de cima para que certas ações sejam implementadas, sendo que muitas vezes a alta gestão não ouve o pessoal que atua no dia a dia, segundo o mesmo gestor não é surpresa encontrar diretores de outras

áreas da cooperativa que não tem conhecimento de ferramentas que podem impactar na gestão de inadimplência, como o Credit Score e Behavior score. A cooperativa atua com régua de cobrança, em que contratos inadimplentes são tratados conforme política interna, e terceiriza as ações de cobrança para contratos inadimplentes a partir de trinta dias, sejam eles na esfera extrajudicial, ou judicial, anterior a esse período as tratativas são internas.

Já para a terceira entrevistada (Gama), a maior concentração da carteira de crédito está voltada ao setor do agronegócio, O diretor ressalta que as vezes pode até haver uma espécie de sazonalidade na inadimplência, pois está diretamente ligada às safras agrícolas, as quais dependem muito de fatores como clima e economia. Conforme palavras do Diretor “... é de extrema importância que para créditos agrícolas, sempre haja o envolvimento de um técnico agrícola na concessão do crédito, afinal é ele que tem um olhar clínico sobre aquele negócio”

Um dado interessante apontado é que muitos dos agricultores estão buscando crédito não apenas para rotatividade de suas lavouras, mas também para investimento em novas tecnologias, com foco em aumento de produtividade, e é nesse momento que a cooperativa entra com um dos pilares do cooperativismo, que é a educação financeira para a boa gestão dos recursos.

A cooperativa tem buscado parcerias para auxílio nas negociações das safras agrícolas, com o intuito de reduzir o risco da inadimplência, através de programas voltados à exportação e colocação de produtos no mercado interno. Outras cooperativas do setor principalmente de proteína animal adquirem produtos desses cooperados agricultores, isso é conhecido no setor como intercooperação;

O diretor afirma que como em qualquer outra instituição a inadimplência ocorre, mas está dentro da estimativa, importante que quanto olhado para o setor que mais representa a carteira de crédito – agronegócio, essa taxa vem caindo, isso se deve muito a situação relativamente boa do setor no momento. A cooperativa também tem parceiros terceirizados para atuação de créditos inadimplidos, sendo que cada afiliada tem a livre gestão dessas parcerias, sejam elas na esfera extrajudicial ou judicial.

### **Discussão**

Existe espaço para estruturar uma função de gestão de crédito profissional na cooperativa Alpha, mais alinhada com as práticas de cooperativas abertas. A cooperativa já está com estudos para tornar-se aberta, ou seja, admitir como sócios - em um primeiro momento; pessoas com algum grau de parentesco com os atuais associados. A partir disso e analisando o que as outras cooperativas entrevistadas (Beta e Gama) demonstram como práticas na gestão de crédito e inadimplência, é possível apontar pontos de melhorias conforme observados.

Deste modo, existe uma necessidade de reestruturação da gestão de crédito para que esta área esteja alinhada com a mudança estratégica que a cooperativa almeja. As recomendações aqui descritas contemplam uma investigação de dois outros casos de cooperativas de crédito que já passaram por essa mudança e possuem uma gestão de crédito com processos e modelos bem desenvolvidos, que podem servir como um Benchmark para a cooperativa sob estudo (Alpha). Os pontos observados para melhoria estão descritos abaixo:

## **Pontos de melhoria para estruturação de gestão de crédito de cooperativa aberta com foco a alavancar a cooperativa:**

### *Expansão do portfólio de produtos e serviços.*

Ambas as cooperativas abertas analisadas (Beta e Gama) possuem um portfólio de produtos e serviços para os cooperados mais amplo que o oferecido atualmente pela cooperativa Alpha. A cooperativa Alpha atua apenas com empréstimo consignado, porém, com o objetivo de se tornar uma cooperativa aberta, é preciso ampliar o portfólio de produtos e serviços oferecidos para tornar a cooperativa mais atrativa e captar novos cooperados. Oferecer linhas de crédito e financiamento para membros da própria família como MEIs e Microempresa pode ser uma alternativa para expansão, fomentando assim desenvolvimento econômico e maior geração e renda nas famílias envolvidas. Serviços financeiros tradicionais também podem ser um diferencial. Alguns produtos e serviços como: conta-corrente, serviços de recebimento, pagamentos, cartões, previdência e crédito agrícola, esses produtos e serviços já existem nas outras cooperativas, e podem ser implantados na cooperativa Alpha, que hoje possui apenas uma conta de transição para o cooperado movimentar recursos internamente, se ele precisar movimentar para fora da cooperativa, tem que ter uma conta-corrente em um banco comercial.

### *Gestão de cadastro de clientes.*

Uma cooperativa aberta é significativamente mais difícil de gerenciar do que uma fechada. Na aberta existem mais cooperados e torna-se mais relevante obter informações corretas e precisas sobre estes. Nesse sentido, com base na experiência de Beta e Gama, é preciso desenvolver melhor a área cadastral da cooperativa Alpha para ficar de acordo com os requisitos de uma forma de cooperativa mais aberta. Aprimorar a base cadastral, principalmente observando o que a cooperativa Beta faz, onde as mídias sociais são muito utilizadas para atualização de informações dos cooperados ativos e também de ex-cooperados, pois se ele deixar e fazer parte do quadro associativo, a possibilidade de encontrar seus dados nessas mídias será maior e muito útil nas ações de cobrança. Essa recomendação está bastante atrelada com a próxima, de implementar modelos de Behaviour score e Credit score. Esses modelos requerem uma base de dados quantitativos que a cooperativa Alpha ainda não possui. Nesse sentido, é preciso analisar a área de cadastro comparando com modelos cadastrais de outras cooperativas, como Beta e Gama, priorizando as especificidades da cooperativa Alpha. Implementar um Behavior score no momento do cadastro, traria uma pré análise do cooperado, e saber como é o comportamento dele com o mercado lá fora, isso reduz também o risco de crédito. Outro aspecto observado da Gama e Beta durante o cadastro, é solicitar as várias mídias sociais que o cooperado possui no momento do cadastro, isso facilita um contato futuro, principalmente em caso de inadimplência.

### *Desenvolver, implementar e integrar modelos quantitativos de gestão de crédito*

Uma boa prática de gestão de crédito do mercado, discutido bastante em livros e publicações acadêmicos, e também amplamente utilizada por instituições financeiras como bancos comerciais, é a utilização de modelos quantitativos de gestão de risco e de crédito para dar suporte a tomada de decisão de crédito. As cooperativas analisadas Beta e Gama ressaltam a importância desses modelos. Em específico, ambas fazem uso de uma mescla de Behaviour score e Credit score, dois



modelos quantitativos de gestão de crédito. Ambos os entrevistados dessas empresas ressaltaram a relevância das informações quantitativas para a área de crédito. Ao passo que a cooperativa Alpha possui algum nível desses modelos, um modelo de cooperativa aberta vai requerer um desenvolvimento maior e alinhado com as práticas de empresas como Beta e Gama. A implementação desses modelos começa já na etapa de cadastro.

Adequar um modelo que mescle o Behavior Score e o Credit score, como frisa bem a segunda cooperativa (Beta), com a integração desses modelos é possível entender melhor o cooperado, não ficar apenas na análise do que ele é dentro da instituição, mas ter informações de seu comportamento no mercado como um todo, principalmente com outras instituições financeiras, isso serve também para a área comercial entender melhor as necessidades do cooperado, e ter uma espécie de pré-análise dele em uma operação de crédito. Baseado nas cooperativas Beta e Gama, a modelagem estatística é muito bem-sucedida, na Alpha tem espaço para melhorias, principalmente se fosse implantado um modelo de levantamento estatístico de “safras de empréstimos”, ou seja, analisar períodos passados e linhas de empréstimos, ver quais foram bem-sucedidas e quais foram problemáticas, se ocorrem situações pontuais, ou há alguma tendência em regiões, períodos, ou linhas de empréstimo.

*Estratégia de desenvolvimento de um ecossistema de negócios.*

Uma das observações realizadas nas cooperativas abertas analisadas, que talvez seja a mais relevante desse trabalho, é a estratégia de ecossistema. A Beta e Gama possuem uma função de crédito que não pensa apenas na solvência financeira interna da cooperativa, mas possuem um olhar amplo que vai além da própria cooperativa, para todo o ecossistema na qual a cooperativa está inserida. Essas cooperativas estão proativamente buscando fortalecer e desenvolver um ecossistema de negócios para que todo o ecossistema de cooperados cresça e se desenvolva. Essa estratégia envolve não só a área de crédito, mas a estratégia da cooperativa como um todo.

Nas cooperativas analisadas, Beta e Gama, a estratégia de ecossistema foi implementada em duas frentes. A primeira é voltada para a profissionalização dos cooperados, com programas de treinamento estruturados em gestão de empresas, empreendedorismo e educação financeira. Manter um programa de desenvolvimento e educação financeira, com foco em promover a capacidade empresarial dos cooperados, que no futuro vão gerar mais negócios além de fidelizar o cooperado, e reduzir os riscos de crédito. Observar que em algumas situações o cooperado pode estar apenas momentaneamente desorganizado financeiramente, isso vai de encontro a desenvolver a cadeia de valor como um todo. Também que em casos de negativa de crédito, ou redução dos valores solicitados, sejam explicados ao cooperado os motivos dessa decisão, com o intuito de educação financeira e orientação para melhor gestão de suas finanças pessoais.

A segunda frente da estratégia de ecossistema consiste em agregar valores aos produtos e serviços, como faz a terceira cooperativa entrevistada (Gama), que busca agregar valor em técnicas de cultivo e logística. Para a Alpha por exemplo, não apenas captar recursos, mas discutir com o cooperado linhas de investimentos, ou não apenas emprestar dinheiro, mas também entender quais as reais

necessidades e finalidades desses recursos, orientando-o para o uso consciente do crédito. Usar o exemplo da cooperativa Gama, que para créditos agrícolas, tem a visita de um técnico especializado no setor. Se surgir a demanda por um crédito para abrir um MEI por exemplo, a visita e orientação de um especialista, vai ajudar a identificar e mitigar possíveis riscos para a cooperativa. Também desenvolver programas de parcerias com demais órgãos da sociedade, com objetivo que os produtos e serviços dessa Pessoa Jurídica que demandou recursos da Cooperativa (alpha) sejam colocados no mercado, isso vai de encontro para que o ciclo de crédito seja mais saudável.

Deste modo, a estratégia de ecossistema da cooperativa Beta e Gama envolve tanto o fortalecimento dos atores envolvidos no ecossistema, principalmente os cooperados, bem como gerar negócios dentro do ecossistema que possam agregar valor para os cooperados. Ao desenvolver os cooperados, a cooperativa como um todo cresce, gerando mais valor para os cooperados do que eles poderiam obter com outra cooperativa que não possui uma estratégia estruturada de ecossistema. Deste modo, com base na experiência da Beta e Gama, recomenda-se para a cooperativa Alpha o desenvolvimento e estruturação de uma função para gestão de ecossistema.

Em um artigo publicado na revista *Technological Forecasting and Social Change*, umas das mais prestigiadas na área de inovação e tecnologia, o professor da USP Leonardo Gomes afirma que uma das formas que as empresas iniciam uma função de gestão de ecossistema é por meio da criação de um cargo chamado de *Community Manager* dentro das Organizações. Segundo os autores, quando as empresas reconhecem que desenvolver um ecossistema é relevante para seu crescimento e longevidade, e diferentes áreas começam a interagir com o ecossistema, o cargo de *Community Manager* ganha necessidade visto que vai coordenar os relacionamentos com o ecossistema (GOMES *ET AL.*, 2021).

*Análise do valor de clientes.*

A empresa alpha pode melhorar o foco nas prioridades, aproveitando a intenção de se tornar aberta, direcionar mais atenção a valores altos implantando um modelo de 80/20, e dar ênfase a créditos que dão mais retorno ou mais relevantes, (claro que não deixando de lado os demais valores), como em linhas de financiamentos para futuras operações de crédito, principalmente para alavancar negócios de Pessoa jurídica, mesmo que de pequeno porte. O mesmo modelo serve para as aplicações, pois se boa parte dos recursos forem aplicados em poucas linhas no mercado, pode acarretar o risco de liquidez

Implementar uma métrica de LTV – Life Time Value, pois a empresa Alpha poderia segmentar seu público, que são funcionários da empresa do ramo alimentício da qual a cooperativa originou-se. Segmentar por níveis de cargos por exemplo, diretores, supervisores e pessoas da base das fábricas, cooperados com menor poder aquisitivo, muitas vezes fazem várias operações de crédito com valores pequenos. Hoje o volume das operações está muito concentrado no pessoal da base da fábrica, além de ter muitos cooperados que não tem nenhum tipo operação com a cooperativa, e isso tem um custo para mantê-los. O intuito seria desenvolver produtos e serviços analisando o quanto que o pessoal do topo

(diretores), e médio escalão poderiam trazer de resultado para a cooperativa, ou seja, trazer esse público para perto da instituição, gerando novos negócios.

### Intercooperação

O Intercooperativismo pode ser aproveitado, com foco principalmente nas melhorias que vem de outras cooperativas de crédito ou cooperativas de outros setores. As cooperativas singulares devem aproveitar a união de forças e conhecimentos, o foco é desenvolver e customizar produtos sob medida para atender as necessidades dos cooperados das cooperativas singulares. Por exemplo uma cooperativa de produtos agrícolas unindo forças com uma de crédito, isso pode gerar uma divisão de custos e multiplicação de resultados.

### Gestão do Risco de liquidez.

Atualmente o risco de liquidez não é um problema na cooperativa Alpha, sendo ela fechada. Já a cooperativa Beta, deixa claro que ele faz parte do negócio e tem que ser observado, entretanto como a intenção da cooperativa Alpha é se tornar aberta, a tendência é que a demanda por crédito aumente e o risco de liquidez estará mais presente no negócio dela. A cooperativa Alpha deve atuar de forma estratégica na aplicação dos recursos captados, já que pretende aumentar a carteira de empréstimo, tem que ter uma certa liquidez na tesouraria para fazer frente a possíveis demandas de créditos com valores significativos, ou seja, atuar em uma gestão de liquidez onde a seguinte pergunta deve sempre ser feita: “*qual aplicação poderei vender na hora que precisar e pelo preço justo?*”, isso é gestão de liquidez de forma bem simplificada. Lembrando que o retorno maior para a cooperativa é oriundo das operações de crédito e não aplicações, então é importante que um percentual do excedente de caixa esteja em aplicações que possam ser resgatadas sem onerar o capital investido dos sócios, e possa ser destinado ao crédito, e assim maximizar os resultados.

**Figura 1 – Quadro resumo das Recomendações**



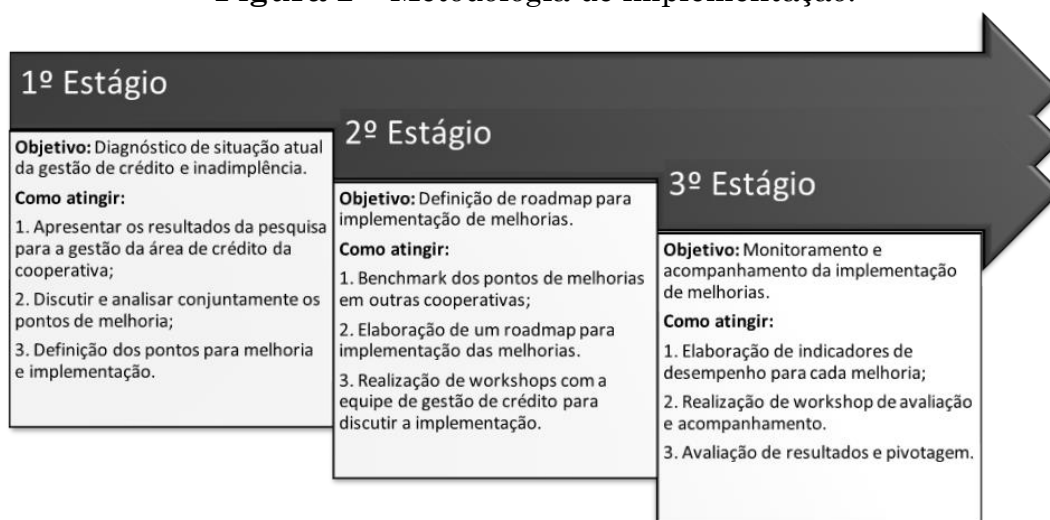
Fonte: Autor (2021).

O quadro acima resume as recomendações, partindo do nível mais operacional para o estratégico (de cima para baixo), saindo de um modelo relativamente básico para um avançado, considerando o que foi observado e o que seria o ideal para tornar a cooperativa Alpha mais competitiva e preparada, equiparando-se com a Beta e Gama.

### Metodologia de Implementação

A seguir na **Figura 2** pode ser observada a metodologia para aplicação dos pontos de melhoria propostos. Para simplificação da implementação, foram avaliados e propostos três estágios de implementação, que podem ser observados abaixo:

**Figura 2** – Metodologia de implementação.



Fonte: Autor (2021).

A implementação começa no estágio inicial de diagnóstico da situação atual da gestão de crédito e inadimplência da cooperativa Alpha. Nesse estágio são avaliados os pontos de melhorias propostos junto a equipe de gestão de crédito da cooperativa, visando discutir os resultados e avaliar as possibilidades de melhoria e implementação. Esse estágio começa com uma apresentação dos resultados apresentados na seção 4.1 para os gestores da área de crédito e inadimplência da cooperativa. Em sequência, são analisados e discutidos conjuntamente os pontos de melhoria, visando identificar o estágio atual e o estágio desejado para cada um dos pontos. Após, são delimitados os pontos focais para realizar a implementação das melhorias.

A segunda etapa, uma vez definidos os pontos de melhoria, envolve um aprofundamento em uns pontos de melhorias delimitados em conjunto com a gestão da cooperativa. Nessa etapa é realizado um aprofundamento de cada um dos pontos de melhoria. Esse aprofundamento envolve coletar mais detalhes de como implementar cada um dos pontos. Isso envolve tanto análise de textos e livros didáticos que explicam o processo, bem como realizar entrevistas adicionais na cooperativa Beta e Gama e em outras cooperativas de interesse. O objetivo é adquirir informações sobre as dificuldades e aprendizados para poder melhor estruturar um roadmap de implementação na cooperativa Alpha. Uma vez realizado a etapa do benchmark, deve ser elaborado um roadmap que representa o

curso de ação que deve ser seguido ao longo do tempo para a implementação dos pontos de melhoria. Após elaborado o benchmark, que prioritariamente deve ser realizado em conjunto com os gestores de crédito, deve ser mobilizada uma equipe de execução, que vai dispor de algumas horas de trabalho para realizar a operacionalização das melhorias. Então, a fase final desse estágio é a realização de workshops com a equipe de implementação, para orientação acerca das ações a serem realizadas para viabilizar as melhorias.

O terceiro e último estágio compreende o acompanhamento e monitoramento da implementação das melhorias. Essa etapa envolve o desenvolvimento de indicadores de performance para cada uma das melhorias, para poder ser realizada uma avaliação de como cada ponto de melhoria está avançando em relação ao esperado ao longo do tempo. Essa etapa também envolve a realização de workshops com os gestores de crédito e com a equipe de implementação para avaliar o desempenho na implementação de melhorias, contrastando com os indicadores definidos. O objetivo é avaliar as dificuldades e propor melhorias no processo de implementação. A avaliação de resultados deve avaliar se cada ponto de melhoria está atingindo o estado desejado ou não, e em caso de não estar, é preciso realizar uma pivotagem buscando novas soluções para atingir os objetivos de melhoria em cada um dos pontos pré-definidos.

### **Considerações Finais**

A gestão do risco de crédito, pode ser baseada em procedimentos subjetivos (análise caso a caso) e objetivos (análise estatística), como instrumento para a adequada seleção, análise, precificação e, principalmente, monitoramento do risco de inadimplência. Conforme relatado nas instituições pesquisadas os modelos estatísticos são o carro-chefe nas decisões de crédito, ficou claro que as instituições que implantaram e estão em constante evolução nesses modelos, conseguem ter melhoras nos índices de inadimplência, pois a concessão é feita através de um entendimento amplo do perfil de risco de determinado tomador. Além disso, foi constatado que as cooperativas também tem uma preocupação estratégia com intercooperação e também com o desenvolvimento de ecossistemas em torno delas. Isso demonstra que as cooperativas estão migrando para uma visão de gestão onde os gestores compreendem que precisam agregar mecanismos e cooperação externa visando desenvolver os cooperados para o fortalecimento do ecossistema da cooperativa.

O objetivo deste trabalho foi o de propor melhorias na gestão de crédito e inadimplência em uma cooperativa de crédito localizada no município de Curitiba – PR. Esse objetivo foi atingido, ao levantar pontos onde cooperativa Alpha poderia avançar, principalmente em ações que já se mostraram bem-sucedidas nas outras instituições do mesmo segmento e que ainda não são amplamente praticadas ou bem-sucedidas na cooperativa sob análise. Esses resultados foram resumidos na figura 1 que apresenta um quadro com o resumo das principais recomendações para a cooperativa Alpha, que está em processo para se tornar uma cooperativa aberta. As recomendações vão desde o nível estratégico da cooperativa, como a expansão do portfólio de produtos e serviços da cooperativa, a estratégia de intercooperação e de ecossistemas, até as mais específicas de gestão de crédito e

inadimplência, como o aprimoramento do cadastro, integração de modelos quantitativos e análise de valor.

A principal contribuição do estudo foi a de demonstrar a trajetória da cooperativa Alpha, uma cooperativa singular fechada que está passando por um processo para se tornar uma cooperativa aberta, e portanto, precisa profissionalizar sua gestão estratégica, gestão de crédito e gestão de inadimplência. O estudo comparativo permitiu verificar por meio da cooperativa Beta e Gama, que são cooperativas que de centrais (ou de sistema), que já passaram pelo processo de abertura, quais foram as principais mudanças que ocorreram em sua gestão, e mais especificamente, quanto a gestão de crédito e inadimplência, que sofreram fortes estruturações para abarcar a maior quantidade de cooperados. Essa mudança exige muitas reestruturações, visto que cooperativas fechadas são mais simples de gerenciar. Esse trabalho possui uma contribuição para a prática de cooperativas ao evidenciar essas transformações e sugerir pontos de mudança para a cooperativa Alpha, que é singular e fechada, mas está passando por um processo de se tornar aberta. Assim, esse estudo é de relevância para qualquer gestor de cooperativa que visa se tornar, ou já está em processo de abertura.

Entre as principais limitações desse estudo, destaca-se o uso de apenas três casos comparativos, o que traz limitações em termos de generalização dos resultados do estudo. Porém, apesar da limitação, cada uma das cooperativas foi escolhida por um motivo, incluindo suas várias formas (cooperativas fechadas, abertas, singulares e de sistemas). Outra limitação se deu pelo caráter ainda exploratório do estudo, que embora relevante para dar uma visão geral do processo de migração de uma cooperativa fechada para o modelo aberto, não permitiu dar profundidade em cada um dos pontos de melhoria levantados. Recomendamos estudos futuros que aprofundem em cada um desses pontos de melhoria para dar aos gestores uma visão mais detalhada de cada uma dessas mudanças. Por exemplo, estudos buscando compreender como cooperativas gerenciam seu ecossistema e quais as principais estratégias usadas. Estudos buscando avaliar diferentes formas de cadastro e seu impacto na inadimplência, estudos buscando comparar diferentes portfólios de produtos que cooperativas podem oferecer, estudos buscando verificar diferentes modelos de negócios empregados por cooperativas, etc. Todos esses pontos são relevantes para a prática de gestores de cooperativas e merecerem trabalhos mais aprofundados.

### **Referências Bibliográficas**

AILOS, Sistema de Cooperativas de Crédito. 2021. Disponível em: <<https://www.ailos.coop.br/sistema-ailos/sobre-o-sistema-ailos#numeros>>. Acesso em: 08 set 2021.

ANNIBAL, C. A. Inadimplência do Setor Bancário Brasileiro: uma avaliação de suas medidas. Trabalhos para discussão. Banco Central do Brasil. Brasília, DF. 2009. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/wps192.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2021.

BACEN. Cooperativas de Crédito. 2021. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/tarifas\\_cooperat\\_credito](https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/tarifas_cooperat_credito)>. Acesso em: 20 set. 2021.

BACEN. Resolução n. 2682, de 21 de dezembro de 1999. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1999/pdf/res\\_2682\\_v2\\_L.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1999/pdf/res_2682_v2_L.pdf)>. Acesso em 09 ago. 2021.

BACEN. Resolução N° 3.721. 2009. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/47611/Res\\_3721\\_v2\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/47611/Res_3721_v2_P.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2021.

BACEN. Resolução N° 4.553, de 30 de janeiro de 2017: Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/List>>. Acesso em 24 set. 2021

BRATTI, F. E. Análise de crédito: uma proposta para redução da inadimplência em uma cooperativa de crédito da região sul de Santa Catarina. 2012.

CREDIBRF, Cooperativa de economia e crédito mútuo BRF. 2021. Disponível em: <<https://www.credibrf.com.br/quem-somos.cfm>>. Acesso em: 01 out. 2021

CRÉDITO - NACIONAL - SICOOB. 2021. Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/credito-voce>>. Acesso em 10 out. 2021

CRESOL, C. C. B. Institucional - Nossa História. 2021. Disponível em: <[http://www.cresol.com.br/site/conteudo\\_historia.php?id=1](http://www.cresol.com.br/site/conteudo_historia.php?id=1)>. Acesso em: 15 ago. 2021.

FGCOOP. O que é cooperativa de crédito. 2021. Disponível em: <<http://www.fgcoop.coop.br/o-que-e-cooperativa-de-credito>>. Acesso em: 16/09/2021.

GOMES, L. A. V. Ecosystem management: Past achievements and future promises. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 171, p. 120950, 2021.

GUPTA, B. N.; GUPTA, N. *Research methodology*. SBPD Publications, 2022.

MACHINSKI, P. A.; MOREIRA, V. R.; SILVA, R. A. Gestão do risco de crédito em cooperativas agroindustriais: um estudo de caso. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 6, n. 12, p. 83-100, 2019.

MAIA, A. S. R. S. Inadimplência e recuperação de créditos. 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/13938>>. Acesso em: 06 out 2021.

MEINEN, E.; PORT, M. Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios: De cooperativa de crédito a principal instituição financeira do associado. Simplissimo Livros Ltda, 2021.

NETO, A. A. Mercado financeiro. São Paulo: Atlas, 2019.

NETO, A. A.; LIMA, F. G. Curso de administração financeira. São Paulo: Atlas, 2019

PIMENTEL, J. C. J. Um estudo de caso de Behaviour Scoring em uma administradora de cartões de crédito. 2019.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. 2021. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br>>. Acesso em: 17/09/2021

RIOS, G. S. L. O que é cooperativismo. brasiliense, 2017.

ROSA, M. V. F. P.; ARNOLDI, M. A. G. C. A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

SALES, J. E. Cooperativismo: Origens e Evolução. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia | RBGE | ISSN 2237-1664, n. 1, p. 23-34, 2010.

SICREDI. Sistema de crédito Cooperativo. 2021. Disponível em <<https://www.sicredi.com.br/site/credito/para-voce/>>. acesso em: 09 out.2021

SILVA, J. P. Gestão e análise de risco de crédito. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SISTEMA OCB, OCB. Cooperativismo. 2021. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 27 de set. de 2021.

VALE, R. R.; SILVA, W. V; NOGAS, P. S. M. Análise de inadimplência a partir do modelo de credit score aplicado a pessoas físicas de baixa renda. Administração de Empresas em Revista, v. 3, n. 17, p. 394-412, 2019.