

O PAPEL DO LÍDER NA ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCO DE CRÉDITO E INADIMPLÊNCIA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NO MUNICÍPIO DE SINOP-MT

Juliardi Bertol¹
Reidene de Oliveira Silva²

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. Neste sentido, o objetivo deste estudo é identificar a partir da perspectiva da liderança melhorias na gestão de crédito de risco e inadimplência em uma cooperativa de crédito do município de Sinop-MT. A metodologia utilizada foi estudo de caso e pesquisa documental. Os resultados do trabalho contemplam também sobre 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 sugerindo melhorias e ferramentas eficazes para um melhor resultado na cooperativa.

Palavras-chave: Liderança; Gestão de Crédito de Risco, Inadimplência.

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios para liderança no ambiente de negócios atualmente é a inadimplência. Dentro do contexto de um sistema cooperativo, que fornece soluções financeiras para gerar desenvolvimento dos associados, de seus empreendimentos e da comunidade como um todo, tal desafio passa a ser questão chave para uma boa gestão.

De acordo com o Relatório do Banco Central (2022), as taxas de inadimplência média registrada pelos bancos nas operações de crédito aumentam mensalmente junto com a expansão das concessões de crédito em instituições financeiras. Além disso, a discussão a

¹ Graduação em Administração pela Faculdade Integrada Norte do Paraná - UNOPAR é especialista em MBA em Gestão de Vendas e Negócios pela Faculdade de Ciências Jurídicas, Gerenciais e Educação de Sinop-UNIC. | E-mail: juliardibertol@icoop.edu.br

² Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, mestrado em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, mestrado em Engenharia de Produção pela UFRGS, é professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Cuiabá | E-mail: reidene.oliveira@icoop.edu.br

respeito das ferramentas adotadas pelas cooperativas de crédito passa a ser relevante no contexto da gestão de risco de crédito e inadimplência.

De acordo com Silva (1998) as razões que levam os clientes a inadimplência podem estar relacionadas a múltiplos fatores ou até mesmo sua incapacidade de gerar caixa para cumprir com os pagamentos, mesmo não devendo ser o fator de decisão em alguns casos é preciso que haja garantias para concessão do empréstimo.

Considerada um risco a sustentabilidade financeira de qualquer instituição, a inadimplência é um indicador fundamental para a gestão de risco, que deve ser acompanhado e ao detectar um aumento considerável, comprometendo a cooperativa, é papel do líder buscar soluções conforme o que elucida Chiavenato (2007) que independente das condições de mercado é necessário ter foco e possuir capacidade gerencial, pois todo empreendedor precisa saber o que vender e para quem vender, assim como saber administrar, pois não adianta ter um bom produto/serviço se não existe planejamento das operações e controle de custos.

É importante mensurar sobre o papel na gestão de risco de crédito, que as responsabilidades dos profissionais envolvidos são coletivas, e o gestor tem obrigação de solicitar todas as documentações necessárias para ter um cadastro completo desde a abertura da conta até a concessão do crédito, no entanto os analistas de crédito precisam analisar as propostas dentro das normas e diretrizes da Cooperativa (TRENTO, 2009)

Assim as cooperativas podem utilizar de uma análise de créditos mais aprofundados para com os seus associados. É importante ressaltar que o controle da inadimplência, que é muito importante em uma cooperativa de crédito, pois este impacto pode comprometer o resultado financeiro de uma agência ou cooperativa, causando problemas para o sistema, e também prejudicando os próprios colaboradores que também precisam atingir um resultado positivo conforme o planejamento comercial da agência para participar das distribuições de resultado da cooperativa (SILVA, 1998; TRENTO, 2009; SELAU, 2009). Ao priorizar o controle da inadimplência, a cooperativa de crédito pode fortalecer sua estabilidade financeira, promover a confiança dos membros e colaboradores, e assegurar que os objetivos e resultados planejados sejam alcançados de maneira sustentável.

Diante do contexto apresentado, o presente artigo tem por objetivo identificar a partir da perspectiva da liderança melhorias na gestão de crédito de risco e inadimplência em uma cooperativa de crédito do município de Sinop-MT. Esta pesquisa se insere no campo de investigação sobre gestão de risco de crédito e inadimplência no âmbito de cooperativas e, com isso, contribui para orientar organizações e gestores para atender às necessidades

específicas dos líderes e associados quanto as políticas e práticas relacionadas a gestão de risco de crédito e inadimplência.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção é apresentação da metodologia, seguindo com apresentação da fundamentação teórica, com exposição dos conceitos e definições identificados sobre cooperativas de crédito, gestão de risco de crédito e inadimplência e o papel da liderança na gestão de cooperativas, seguindo dos resultados e discussão, com análise dos dados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

2. METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, utilizou-se objetivo de cunho descritivo. Caracteriza-se como um estudo descritivo, conforme Marconi e Lakatos (1996) a abordagem de descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente; que se utilizará fonte secundária com abordagem dedutiva.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso, conceituado por Gil (1999) como sendo um estudo aprofundado e exaustivo de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados de um ou muitos objetos. Tentou-se aproximar e avaliar se as práticas de controles internos desenvolvidos mostram realmente, um parâmetro comum ou uma sintonia de opinião dos processos internos operacionais e funcionais na cooperativa. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, uma vez que foram obtidos dados a partir de documentos da Cooperativa de Crédito Cresol, como relatórios anuais, registros, anais, manuais, dados da home page e outras informações a fim de se concluir com êxitos objetivos deste trabalho.

Para dar suporte ao estudo, aproveitou-se fontes bibliográficas, como forma de revisão, por meio de dados tradicionais como livros, artigos em revistas e periódicos, anais de congressos, teses, dissertações e outras publicações. Serviu de grande valia, como base referencial, pesquisas a home pages de instituições, órgãos e entidades internacionais, para um melhor aproveitamento de conceitos e metodologias existentes acerca do assunto controle interno.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Cooperativas de Crédito

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que operam sob o princípio cooperativista, visando atender às necessidades financeiras de seus membros, que são ao mesmo tempo proprietários e usuários dos serviços. Elas compartilham muitas semelhanças com bancos tradicionais, mas possuem uma estrutura e uma abordagem únicas que as distinguem. Aqui estão alguns pontos importantes sobre as cooperativas de crédito:

Propriedade e Participação dos Membros: Nas cooperativas de crédito, os membros têm um papel ativo na gestão e na tomada de decisões. Cada membro tem uma parte de propriedade da cooperativa e o direito de participar de assembleias e votações.

Objetivo de Atender aos Membros: A principal missão das cooperativas de crédito é atender às necessidades financeiras de seus membros. Isso inclui fornecer serviços bancários, como contas de poupança, empréstimos, cartões de crédito e outros produtos financeiros.

Sem Fins Lucrativos: Embora busquem lucros para sustentar suas operações, as cooperativas de crédito não têm a finalidade principal de maximizar os lucros. Em vez disso, os ganhos são usados para melhorar os serviços oferecidos aos membros e para benefício mútuo.

Acessibilidade Financeira: As cooperativas de crédito muitas vezes atendem a comunidades locais e grupos específicos de membros, tornando os serviços financeiros mais acessíveis para pessoas que podem ter dificuldades em obter serviços de instituições financeiras maiores.

Governança Democrática: A tomada de decisões é baseada em um processo democrático, onde os membros têm a oportunidade de influenciar as políticas e diretrizes da cooperativa.

Cooperação e Solidariedade: As cooperativas de crédito promovem a cooperação e a solidariedade entre os membros. Essa abordagem reflete-se na maneira como os membros se ajudam mutuamente, seja através de empréstimos, investimentos ou outros tipos de suporte financeiro.

Regulação e Supervisão: Assim como os bancos tradicionais, as cooperativas de crédito são regulamentadas pelas autoridades financeiras e estão sujeitas a supervisão para garantir a estabilidade e a segurança financeira.

Variabilidade de Serviços: As cooperativas de crédito oferecem uma ampla gama de serviços financeiros, incluindo contas correntes, empréstimos para diferentes finalidades (como pessoais, imobiliários e empresariais), investimentos, seguros e muito mais.

Enfoque Local e Comunitário: Muitas cooperativas de crédito têm um foco forte em apoiar a comunidade local por meio de investimentos e iniciativas sociais.

As cooperativas de crédito desempenham um papel significativo no sistema financeiro, proporcionando uma alternativa diferenciada e centrada no membro em comparação com os bancos tradicionais. Sua ênfase na participação dos membros, na responsabilidade social e na busca pelo benefício mútuo torna-as uma opção atrativa para aqueles que buscam serviços financeiros mais inclusivos e cooperativos.

Data-se que o início do crédito ocorreu na sociedade suméria em 3500 a.C., onde sua estrutura econômica baseada na agricultura, necessitaria do crédito para fomentar a atividade agrícola, tornando a concessão do crédito um dos pilares da economia, transcorrendo milênios de história até a atualidade.

O crédito baseia-se em confiança, na esperança de que o devedor pague, no futuro, o que lhe é fornecido no presente, e se tratando de crédito bancário o processo de concessão se torna mais complexo, pois pode gerar problemas de liquidez (SECURATO; FAMÁ, 1997). Do latim *credĭtum*, a etimologia da palavra crédito deriva-se do sentido de confiança, crença alimentada pelas qualidades de uma pessoa ou coisa (HOUAISS, 2023).

Para o Banco Central, a capacidade de pagamento dos tomadores de crédito na carteira dos bancos apresentou piora, retornando aos níveis pré-pandêmicos. Apesar da recuperação econômica e da queda no nível de desocupação, a distribuição do comprometimento de renda individual (CRI) dos tomadores do Sistema Financeiro Nacional apresentou tendência de alta no primeiro semestre de 2022, em valores próximos ou que superam os da pré-pandemia.

O Banco Central ainda relata que a situação financeira das empresas permaneceu positiva, apesar de algum sinal de piora. Por um lado, a capacidade de pagamento das empresas foi beneficiada pelo desempenho positivo da atividade econômica.

O mercado de capitais continuou em forte expansão, destacando-se como importante fonte de financiamento, principalmente às grandes empresas. Mesmo em um ambiente de aumento de taxa de juros, os instrumentos de dívida do mercado de capitais mostraram novamente importante avanço no universo do crédito amplo às pessoas jurídicas.

Segundo o levantamento do Serasa, dados de dezembro de 2022 indicam que a inadimplência no Brasil apresentou queda, após um crescimento de 11 meses consecutivos.

Com a redução de pouco mais de 400 mil, o indicador de inadimplência aponta 69,43 milhões de brasileiros com o nome restrito.

3. 2 Sobre a Cooperativa Cresol

A década de 90 foi um momento de profunda mudança nas políticas do setor agrário brasileiro. Discutiam-se maneiras de diminuir a pobreza no campo e lutava-se pelo reconhecimento da agricultura familiar como um importante categoria produtiva. Nesse cenário, um dos principais problemas enfrentados pelos pequenos produtores era a falta de acesso ao crédito. Eles não tinham como competir com as grandes fazendas concentradoras de terras para exploração de monoculturas. A história do sistema Cresol surgiu, conforme site da cooperativa:

Tudo começou em Francisco Beltrão, sudoeste do Paraná, em 1995. Àquela época, um grupo de agricultores idealizou uma instituição financeira focada em suas próprias demandas. Ela seria um espaço de diálogo, no qual colaboradores e associados pudessem **construir, em conjunto, soluções sólidas para seus desafios**.

Os trabalhadores rurais precisavam de mais acesso ao crédito. Eles queriam conta corrente, poupança e talão de cheques. Então, começaram a rascunhar um modelo cooperativo, aprofundando conhecimento e inspirando-se em iniciativas consolidadas em outras regiões.

Nascia a **Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária**, ou simplesmente Cresol. A primeira cooperativa Cresol abriu as portas em 10 de janeiro de 1996, no município paranaense de Dois Vizinhos. Pouco depois, começou o processo de expansão (CRESOL, 2023).

Hoje o Sistema Cresol dispõe de soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade.

Segundo dados do site da Cooperativa de Crédito Cresol (2023):

Abrange mais de 600 mil cooperados em 25 estados brasileiros, com agências em 17 estados – Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Amazonas, Alagoas, Bahia, Pernambuco, Ceará e Sergipe. Apesar da ampliação territorial, o foco continua o mesmo: o desenvolvimento econômico e social dos cooperados.

A Cooperativa Cresol União dá continuidade na sua expansão, inaugurando mais uma agência na cidade de Sinop, no estado de Mato Grosso, a fim de atender à demanda existente na região.

A agência iniciou suas atividades com 60 cooperados sócios fundadores, que acreditaram no cooperativismo como forma de investimento e crédito para região médio norte, com início das atividades e com intuito de alavancar a marca da cooperativa Cresol, houve uma flexibilização na concessão de crédito acarretando assim, em um alto índice de inadimplência. A agência atingiu o ponto de equilíbrio receitas – despesas no décimo mês após início dos trabalhos, no entanto logo em seguida no mês 12/2022 tivemos uma inadimplência relevante que começou a prejudicar o resultado operacional.

Desta forma houve uma reformulação nos processos com o propósito de identificar aonde a equipe e análise de crédito falhou. Um dos fatores evidenciados foi o despreparo da equipe nas concessões e na avaliação de crédito.

Segundo Selau, e Ribeiro (2009) as empresas que concedem crédito estão apostando em uma melhor análise de crédito, evitando trabalhar com clientes que ofereçam maior risco, diminuindo o índice de inadimplência. Por isso estão utilizando, além da experiência do analista, métodos e técnicas que auxiliam na tarefa de decidir se um cooperado é merecedor de crédito.

A importância da análise de crédito tem o papel de minimizar os riscos, avaliar os possíveis risco de crédito, qualidade de informações para formação de histórico de carteira de cooperados, elaborar modelos de concessão ao crédito, elaborar ações preventivas e inibidoras do não pagamento pontual (Silva, 1998).

3.3 Breve Histórico sobre a Origem do Crédito

Data-se que o início do crédito ocorreu na sociedade suméria em 3500 a.C., onde sua estrutura econômica baseada na agricultura, necessitaria do crédito para fomentar a atividade agrícola, tornando a concessão do crédito um dos pilares da economia, transcorrendo milênios de história até a atualidade. O crédito baseia-se em confiança, na esperança de que o devedor pague, no futuro, o que lhe é fornecido no presente, e se tratando de crédito bancário o processo de concessão se torna mais complexo, pois pode gerar problemas de liquidez (SECURATO; FAMÁ, 1997).

Para o Banco Central³, a capacidade de pagamento dos tomadores de crédito na carteira dos bancos apresentou piora, retornando aos níveis pré - pandêmicos. Apesar da recuperação econômica e da queda no nível de desocupação, a distribuição do comprometimento de renda individual (CRI) dos tomadores do Sistema Financeiro Nacional apresentou tendência de alta no primeiro semestre de 2022, em valores próximos ou que superam os da pré-pandemia.

O Banco Central ainda relata que a situação financeira das empresas permaneceu positiva, apesar de algum sinal de piora. Por um lado, a capacidade de pagamento das empresas foi beneficiada pelo desempenho positivo da atividade econômica. O mercado de capitais continuou em forte expansão, destacando-se como importante fonte de financiamento, principalmente às grandes empresas. Mesmo em um ambiente de aumento de taxa de juros, os instrumentos de dívida do mercado de capitais mostraram novamente importante avanço no universo do crédito amplo às pessoas jurídicas.

Segundo o levantamento do Serasa⁴, dados de dezembro de 2022 indicam que a inadimplência no Brasil apresentou queda, após um crescimento de 11 meses consecutivos. Com a redução de pouco mais de 400 mil, o indicador de inadimplência aponta 69,43 milhões de brasileiros com o nome restrito.

3.4 A Importância dos 5 C's Do Crédito

Em uma situação de concessão de crédito será realizado um levantamento de informações, para que seja feita uma análise minuciosa sobre o tomador de crédito, seja pessoa física ou jurídica, a fim de avaliar e buscar minimizar o risco inerente a qualquer operação financeira, garantindo assim a sustentabilidade do credor.

Segundo Gitman (2004) a análise por meio dos cinco C do crédito não dá embasamento para decidir sobre a aceitação ou rejeição do cliente e, portanto, o uso dessas ferramentas requer a intervenção de um analista experiente em decisões de concessão de crédito. O processo de análise subjetiva envolve decisões individuais quanto à concessão ou

³ Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ref/202210/RELESTAB202210-refPub.pdf>
Acesso em: 26 jan. 2023.

⁴ Disponível em:

<https://cdn.builder.io/o/assets%2Fb212bb18f00a40869a6cd42f77cbeefc%2Fcae66cfcdb274882a14ecc54d7ff57f3?alt=media&token=183cfb7a-efbd-46e4-a085-6ef68f6306c7&apiKey=b212bb18f00a40869a6cd42f77cbeefc>
Acesso em: 26 jan. 2023.

recusa de crédito. A decisão baseia-se na experiência adquirida, disponibilidade de informações e sensibilidade de cada analista quanto ao risco do negócio.

3.5 Caráter

Gitman (2004) argumenta que o caráter pode ser identificado através de informações tanto internas, quanto externas do cliente e que essas informações tendem a ser consultadas no próprio ambiente de trabalho. Tendo em mãos esses dados, o cedente do crédito deverá verificar o comportamento desse cliente no mercado financeiro no tocante a reputação inclusive pode ser verificada em outros fornecedores o hábito e pontualidade desse cliente, todos esses dados tornam a análise de crédito mais completa.

Há uma análise da história do cliente, que leva em consideração a idoneidade, o compromisso em honrar dívidas, a pontualidade. Analisa-se o comportamento do cliente no mercado de crédito. Para tanto, o credor utiliza-se de consultas a órgãos de proteção ao crédito, como o Serasa, antes de conceder linhas de crédito (OLIVEIRA, 2010).

O caráter é o “C” insubstituível e nunca negligenciável. Se o caráter for inaceitável, por certo todos os demais “C” também estarão potencialmente comprometidos por questão de credibilidade.

3.6 Capacidade

Para mensurar a capacidade para pessoas físicas, são analisados os documentos pessoais, o comprovante de renda e o comprovante de patrimônio. Já para pessoas jurídicas além dos documentos pessoais, o comprovante de renda e o comprovante de patrimônio dos sócios/diretores, são analisados o contrato social e o faturamento dos últimos doze meses, como consta na lista de documentos para abertura de conta em anexo.

Na visão de Santos (2016) a análise da capacidade se caracteriza pela análise da viabilidade da concessão do empréstimo tendo em vista a capacidade de pagamento deste pelo mutuário, ou seja, um levantamento e análise minuciosa a fim de averiguar se o contratante terá capacidade de pagar pelo que de se está emprestando nas condições estabelecidas.

Segundo Oliveira (2010) esta análise da capacidade de pagamento leva em consideração diversos fatores como “dados pessoais, como nível do cargo e estabilidade no emprego, o nível de escolaridade, o estado civil, se possui dependentes”. Ainda para o Autor quando se refere análise de crédito para pessoas jurídicas outras informações são relevantes como por exemplo os relatórios contábeis para que seja analisado o nível total de endividamento contra a sua capacidade de liquidá-los nos prazos estipulados.

A análise da capacidade de pagamento de quem deseja contrair um empréstimo é muito importante, sendo uma ferramenta extremamente útil para a diminuição dos riscos inerentes a concessão do crédito (SANTOS, 2016).

3.7 Capital

Refere-se a situação financeira do cliente ou empresa, levando em consideração os bens e recursos disponíveis, que serão utilizados para quitação do crédito. Para avaliar o capital são utilizados dados relacionados ao endividamento, liquidez, lucratividade e outros índices financeiros calculados a partir do comprovante de renda, de patrimônio, e no caso da pessoa jurídica o faturamento dos últimos meses.

Para Santos (2016), o capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa e qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados. Para que uma operação financeira seja liquidada pelo contratante é necessário que este tenha condições de honrá-la, ou seja, de que possua os recursos financeiros necessários, os quais podem ser provenientes de salários, pensões dentre outros. Ainda de acordo com o autor neste momento é analisado a origem dos recursos financeiros e a frequência para que seja possível analisar a viabilidade do empréstimo a fim de garantir que as datas programadas para liquidação estejam de acordo com o recebimento dos recursos do contratante.

3.8 Colateral

No mercado financeiro, colateral é a situação patrimonial do credor, que servirá como garantia para minimizar os riscos de inadimplência. Fazem parte dessa garantia os bens

móveis e imóveis. Deve-se ter em mente que a garantia não deve justificar a concessão de um empréstimo. Esse é o diferencial necessário ao gestor de crédito que uma planilha de avaliação não consegue expressar através de seus resultados (OLIVEIRA, 2010).

A análise do colateral se refere então a verificação do patrimônio do cliente, se existem patrimônios que podem futuramente ter liquidez certa na falta ou incapacidade do pagamento da dívida pelo devedor, sendo que nestes casos os bens podem ser um meio de obtenção de recurso extra para a amortização da dívida. Embora os credores reconheçam as dificuldades de conversão de garantias acessórias (bens móveis e imóveis) em caixa, a vinculação de patrimônio material aos contratos de crédito constitui-se em prática comum para inibir inadimplência. (SANTOS, 2016).

3.9 Condições

O fator condições considera o macro ambiente econômico e suas influências nas finanças pessoais e empresariais, a ponto de gerarem inadimplência por parte dos credores. Neste sentido pode-se citar a taxa de juros, taxa de inflação, desemprego e também turbulências econômicas internas (MAIA, 2012).

A análise do ambiente econômico é um dos elementos de suma importância na liberação do crédito e ditam o volume de liberações, pois em um momento de incerteza política e instabilidade econômica o número de empréstimos tende a ser menor, devido a altas taxas de juros o que cria certo medo no mercado (ESTEVES, 2016).

A informações para a análise do “C” condições devem estar contidas em um Relatório de Visitas ou de Impressões Pessoais colhidas na entrevista e, em muitos casos, esta análise é subsidiada por dados setoriais sistematizados pelos órgãos técnicos da instituição que está avaliando riscos de clientes. Este item é de extrema importância, uma vez que os riscos sistemáticos influenciam diretamente a empresa. Por isto analisa-se o cenário econômico atual no qual a empresa está inserida e de como a empresa lida com fornecedores e cliente, se ela não mantém concentração de seus negócios, porque quanto mais diversificada é sua carteira de clientes e fornecedores, menores são os riscos (OLIVEIRA, 2010).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Gestão de Risco de Crédito e Inadimplência

A gestão de risco de crédito e a inadimplência são aspectos críticos na administração de uma cooperativa financeira. Dada a natureza das cooperativas de crédito e sua abordagem cooperativista, a gestão eficaz desses riscos é fundamental para manter a saúde financeira da cooperativa e atender às necessidades dos membros de maneira responsável.

As cooperativas de crédito estão expostas aos mesmos riscos que os bancos no que tange à intermediação financeira, sobretudo porque a atividade bancária é caracterizada como uma atividade tipicamente arriscada. As cooperativas, mesmo não tendo por finalidade acumulação de lucros, e sim prestar serviços aos seus associados, devem se ater à gestão eficiente dos riscos inerentes a sua atividade. A falta de controle sobre os riscos afeta diretamente o nível de segurança e de garantias sobre as operações realizadas, levando-as a se afastar de sua finalidade principal, que é garantir eficiência na prestação de seus serviços (FREITAS, AMARAL e BRAGA, 2008; PEREIRA, 2006).

É preciso considerar pontos cruciais para o melhor desempenho da empresa como a avaliação de risco de crédito: A cooperativa deve implementar processos rigorosos para avaliar a capacidade de pagamento e o perfil de risco dos membros que solicitam empréstimos. Isso envolve analisar sua renda, histórico de crédito, garantias e outros fatores relevantes. A cooperativa deve estabelecer políticas de concessão de crédito sólidas que equilibrem o atendimento às necessidades dos membros com a minimização do risco.

Limites de Exposição: Definir limites para a exposição de risco em empréstimos individuais e totais é essencial para mitigar o impacto de possíveis inadimplências. Esses limites ajudam a diversificar o risco e evitar concentrações excessivas de empréstimos em determinados setores ou indivíduos.

Monitoramento Contínuo: Acompanhar regularmente o desempenho dos empréstimos e identificar sinais precoces de potencial inadimplência é crucial. Isso permite a tomada de medidas preventivas, como oferecer opções de renegociação antes que a situação se agrave.

Políticas de Cobrança: A cooperativa deve estabelecer políticas de cobrança claras e eficazes para lidar com a inadimplência. Isso pode envolver lembretes, negociações de pagamento, acordos de renegociação e, em último caso, ações de recuperação de ativos.

Provisões e Reservas: É importante manter provisões e reservas adequadas para cobrir perdas potenciais relacionadas à inadimplência. Isso ajuda a proteger o capital da cooperativa e a garantir sua estabilidade financeira.

Educação Financeira: A cooperativa pode desempenhar um papel ativo na educação financeira de seus membros. Oferecer programas educacionais sobre gerenciamento de dívidas, orçamento pessoal e responsabilidade financeira pode ajudar a prevenir a inadimplência.

Uso de Tecnologia: Plataformas tecnológicas podem facilitar a avaliação de risco, o monitoramento de empréstimos e a comunicação com os membros. Sistemas de gestão de risco de crédito podem auxiliar na análise de dados e na identificação de tendências.

Comunicação Transparente: A comunicação aberta e transparente com os membros é fundamental. Eles devem estar cientes das políticas de crédito, processos de cobrança e opções de assistência disponíveis em caso de dificuldades financeiras.

Avaliação e Aprendizado: A cooperativa deve constantemente avaliar sua abordagem de gestão de risco de crédito e inadimplência, identificando áreas de melhoria e adaptando suas estratégias conforme necessário.

A gestão eficaz do risco de crédito e a prevenção da inadimplência são essenciais para manter a integridade financeira e a confiança dos membros em uma cooperativa financeira. Ao adotar uma abordagem pró-ativa e equilibrada, a cooperativa pode alcançar seus objetivos de atender às necessidades dos membros enquanto minimiza os riscos associados à concessão de crédito.

4.2 O Papel da Liderança na Gestão de Cooperativas

O papel da liderança é crucial na gestão eficaz de cooperativas. A liderança forte e comprometida é essencial para orientar a cooperativa em direção aos seus objetivos, promover os valores cooperativos e manter a coesão entre os membros e a equipe. Aqui estão algumas maneiras pelas quais a liderança influencia positivamente a gestão de cooperativas:

Definição de Visão e Estratégia: Os líderes da cooperativa são responsáveis por estabelecer uma visão clara do futuro e definir estratégias que ajudem a alcançar os objetivos da cooperativa. Essa visão deve estar alinhada com os valores e interesses dos membros.

Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

A liderança consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais habilitadas e motivadas por si mesmas, bem como fomento aos valores cooperativos. Os líderes devem promover ativamente os valores cooperativos, como participação, igualdade, democracia e preocupação com a comunidade. Eles devem incorporar esses valores em todas as decisões e ações da cooperativa.

Na tomada de decisões participativa: A liderança em cooperativas envolve uma abordagem de tomada de decisões participativa, onde os líderes buscam o envolvimento dos membros e da equipe. Isso reforça a cooperação e a responsabilidade compartilhada.

Comunicação Efetiva: Líderes eficazes são comunicadores hábeis. Eles devem manter os membros informados sobre as atividades da cooperativa, conquistas, desafios e planos futuros. A transparência na comunicação constrói confiança e engajamento.

Motivação da Equipe: Os líderes inspiram e motivam a equipe, promovendo um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Eles devem incentivar o crescimento profissional, o engajamento e a inovação entre os colaboradores.

Desenvolvimento de Liderança Interna: Além dos líderes principais, as cooperativas também podem promover o desenvolvimento de liderança interna entre os membros. Isso ajuda a cultivar um pipeline de líderes futuros e fortalece a governança democrática.

Gestão Financeira Responsável: Os líderes são responsáveis por garantir a saúde financeira da cooperativa. Eles devem administrar os recursos com responsabilidade, tomar decisões financeiras sólidas e manter o equilíbrio entre os interesses dos membros e a sustentabilidade da cooperativa.

Promoção de Engajamento dos Membros: Os líderes devem criar oportunidades para a participação ativa dos membros nas atividades da cooperativa. Isso pode incluir assembleias gerais, comitês de membros e outras formas de envolvimento.

Advocacia e Representação: Os líderes também têm a responsabilidade de representar a cooperativa perante outras partes interessadas, como reguladores, parceiros comerciais e a comunidade em geral.

Resolução de Conflitos: Líderes habilidosos são capazes de lidar com conflitos de forma construtiva, buscando soluções que beneficiem a cooperativa e seus membros.

A liderança desempenha um papel central na gestão de cooperativas, guiando a organização em direção a seus objetivos, promovendo a cooperação e a responsabilidade mútua, e mantendo os valores cooperativos como a base de todas as atividades. Líderes comprometidos e orientados para o bem comum são essenciais para o sucesso e a sustentabilidade de uma cooperativa.

4.3 Caracterização e Análise da Cooperativa de Crédito

Foram avaliadas ferramentas acima supracitadas que estão sendo utilizadas na cooperativa, levando em consideração a política de crédito da instituição financeira estudada e observou-se as análises de risco para a concessão de crédito em 2022 e os relatórios internos da instituição.

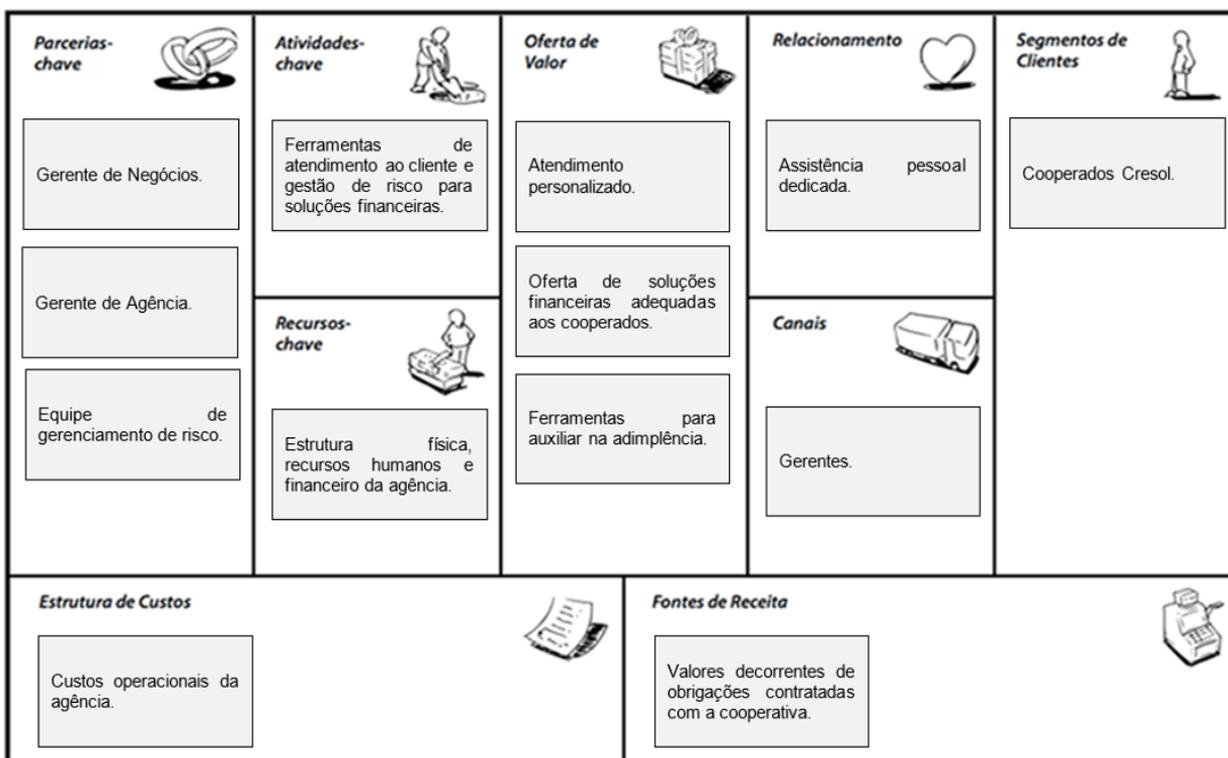
Um planejamento estratégico interno, a fim de minimizar os índices de inadimplência existentes na cooperativa, criando um fluxo de trabalho, como ferramenta de gestão de risco. Um comitê de abertura de conta e comitê de crédito, a fim de reduzir os riscos de abertura de contas com documentos forjados e com renda que não seja conforme sua real capacidade de pagamento.

Conforme os resultados obtidos até o presente momento, evidencia principalmente que, ser líder em uma Cooperativa de Crédito é trabalhar em prol de um objetivo comum, sendo um direcionador de propósitos que precisa motivar a equipe pelo exemplo, credibilidade e versatilidade sendo visionário para manter o foco diante das dificuldades e se comunicar de forma assertiva com todos os colaboradores para melhor atendimento aos cooperados.

A instituição financeira analisada possui atualmente 590 cooperados, é no fechamento do 07/2023, apresentou uma carteira de crédito total de R\$: 79.003.284,77 mas na outra ponta fechou com R\$: 3.077.475,04 de crédito inadimplente, o que representa 3,89% do crédito concedido no período de 01/2022 a 07/2023.

Os estudos anteriores visam oferecer sustentação teórica e empírica, bem como apresentar as abordagens e os resultados de pesquisas que investigaram o tema, segue abaixo um quadro resumo figura 1 com o resumo do planejamento estratégico implantado na agência para mitigar o risco.

Figura 1 - Resumo do Planejamento Estratégico



Segmento de Clientes

O segmento de clientes define os grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir em seu modelo de negócios. Para definir o segmento devemos questionar: Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?

Como ponto de partida deste Canvas, foi definido que o segmento de clientes serão os cooperados da Cooperativa de Crédito Cresol, não limitando apenas a agência de Sinop, Mato Grosso, mas também qualquer outra agência que deseje aplicar as ferramentas que aqui serão apresentadas.

Oferta/Proposta de Valor

A proposta de valor descreve os produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico, ou seja, aqui apresentamos os motivos pelos quais os clientes escolherão a cooperativa Cresol ao invés de outra instituição financeira.

Para facilitar a elaboração da proposta de valor podemos questionar: Qual o problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo?

Em relação ao atendimento personalizado propõe-se que haja um passo a passo padrão utilizado pelos gerentes ao iniciar uma abertura de conta, como exemplo o *checklist* de documentos necessários. Após a avaliação e liberação da abertura de conta pela equipe de gerenciamento de risco, caso haja uma necessidade de aumento de crédito ou solicitação de novo crédito por parte do cooperado, o gerente deverá fazer uma breve entrevista para entender qual a demanda em que o crédito será aplicado, para que ele, com sua experiência, analise previamente a viabilidade da concessão de crédito

Com essa breve entrevista realizada, o gerente poderá propor a solução financeira adequada para a necessidade e realidade do cooperado, e se identificar a necessidade, o ele poderá aproveitar o momento e orientar o cooperado sobre a saúde financeira pessoal ou empresarial.

Canais

Em canais descrevemos como uma empresa se comunica e alcança os clientes para entregar a proposta de valor. Fazem parte deste componente os canais de comunicação, distribuição e venda, e podem ser compostos por 5 fases distintas: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda. Este modelo de negócio busca identificar o perfil do cooperado, ampliar o conhecimento do mesmo sobre os produtos e serviços ofertados pela empresa, entender a demanda específica do cooperado e conseqüentemente ofertar soluções financeiras adequadas para minimizar o risco de inadimplência. Desta forma o melhor canal a ser o utilizado são os gerentes.

Relacionamentos com Clientes

Com o intuito de esclarecer o tipo de relação que a empresa quer estabelecer com cada segmento de cliente, o relacionamento com cliente é o componente que descreve como conquistar o cliente, como reter o cliente e como ampliar as vendas. A fim de estabelecer um relacionamento mais profundo com os seus clientes, este modelo de negócios utiliza a assistência pessoal dedicada, ou seja, esta relação envolve dedicar um representante específico para cada cliente individualmente, e que apesar do atendimento utilizar ferramentas padrões, estabelecidas pelo líder, e que deverão ser utilizadas por todos os gerentes, pode-se considerar um atendimento personalizado, que leva em consideração o perfil do cliente.

Fontes de Receita

Fontes de receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes, neste caso, para financiar a atividade chave será utilizado valores decorrentes de obrigações contratadas com a cooperativa. Vale ressaltar que este controle, visa diminuir o índice de inadimplência ou seja recuperar valores perdidos ou deixar de perder valores referentes a créditos contratados por cooperados.

Recursos Principais/Chave

Para permitir que uma empresa crie e ofereça a sua proposta de valor, diferentes recursos principais são necessários. Frequentemente modelos de negócios dependem de recursos físicos, humanos, intelectuais e financeiros, e neste caso não é diferente. Por se tratar de uma atividade chave que será desenvolvida por uma cooperativa de crédito pode-se utilizar dos recursos disponíveis da própria agência, como a estrutura física, recursos humanos e financeiros.

Atividades Chave

Não há modelo de negócios sem uma atividade chave, essas atividades são ações internas ou externas que a empresa deve executar para alcançar o resultado esperado, podem ser atividades de produção, plataforma ou rede, resolução de problemas entre outros. Levando em consideração a proposta de valor aqui apresentada, pode-se considerar como melhor opção atividades de resolução de problemas, pois elas são soluções para problemas de clientes específicos que trazem como consequência resoluções de problemas para a própria empresa, como é o caso da inadimplência.

Sendo assim, propõe-se que a atividade chave deste modelo de negócios seja a criação de ferramentas de atendimento ao cliente e gestão de risco para soluções financeiras.

Parcerias Chave

Como o próprio nome autoexplicativo descreve, parcerias chave descreve a rede de fornecedores e/ou parceiros que compõem o modelo de negócio, visando a realização das atividades chave. No desenvolvimento deste modelo de negócio ao questionarmos quem são os principais parceiros, automaticamente retornamos a leitura dos itens já descritos, onde identificamos que serão utilizados recursos da própria agência, tornando como única opção de parceria os próprios colaboradores da Cresol, como gerentes e equipe de analistas de gerenciamento de risco, responsáveis pela análise e liberação de crédito aos cooperados.

Estrutura de Custos

Em estrutura de custos descreve-se os custos mais importantes da operação de um modelo de negócios, tais custos podem ser calculados de forma específica de acordo com os recursos principais necessários. Neste modelo de negócios, como os recursos chave serão da própria cooperativa, os custos se tornam os custos da agência, não havendo custos extras para a execução da atividade chave proposta.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivenciando o cotidiano de um líder em uma agência da cooperativa Cresol, onde a inadimplência em reais, no ano de 2022 e 2023, foi considerável, este trabalho traz uma visão mais detalhada sobre o risco que uma instituição financeira corre ao conceder crédito aos seus cooperados.

Apesar de haver ferramentas utilizadas na concessão de crédito, assim como a análise feita pela equipe de gerenciamento de risco, ainda se faz necessário esta revisão para melhoria do processo já existente na cooperativa reforçando assim a necessidade do desenvolvimento deste estudo.

O instrumento de avaliação de risco utilizado pela instituição, contempla todas as dimensões expostas pela resolução 2.682/99 do Banco Central do Brasil, ou seja, a situação econômico-financeira, endividamento, capacidade de geração de resultados, pontualidade e atrasos em pagamentos, contingências, setor da atividade econômica, limite de crédito, natureza e finalidade da transação, garantias e liquidez.

Analisando os dados da carteira de crédito concedido pela Cresol, levando em consideração as carteiras pessoa física e jurídica, concluiu-se que desde abertura da agência 01/02/2022 até o fechamento do mês 07/2023 esta unidade possui R\$ 3.077.475,04 de crédito inadimplente e como consequência de uma avaliação da gestão, surge o seguinte questionamento: como o líder de uma agência estrutura suas operações a fim de minimizar o índice de inadimplência?

Este estudo faz parte de uma gama de pesquisas que buscam desenvolver ferramentas de gestão de risco e a importância do líder neste processo, não só para identificação de falhas, prevenção, mas também visando a solução de problemas fortemente conhecidos no mundo dos negócios, como é o caso da inadimplência.

E apesar de haver inúmeras pesquisas, ainda há a necessidade de continuidade e avanço no desenvolvimento de ferramentas de gestão, como um todo, mas mais especificamente na área da análise e concessão de crédito, assim como em educação financeira para pessoa física e jurídica.

REFERÊNCIAS:

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de economia bancária**. Brasília, 2021. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2021.pdf. Acesso em: 24 fev. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de estabilidade financeira**. v.21. n2. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ref/202210/RELESTAB202210-refPub.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2023.

CARDOSO, Fabriele de M.; NETO, Leopoldino V.; VALKIRIA, Sheila. **Em tempos de crise, fazer mais com menos! A inadimplência controlada em momentos de crise**. Rede Doctum de Ensino. Vitória, 2018. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/em-tempos-de-crise-fazer-mais-com-menos-a-inadimplencia-controlada-em-momentos-de-crise/165496>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CRESOL. **Cláusulas gerais do contrato de abertura, manutenção e encerramento de conta corrente e conta investimento**. Disponível em: <https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Clausulas-Gerais-de-Abertura-de-Conta-Pessoa-Juridica.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2023.

CRESOL. **Pilar 3**. Disponível em: <https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2022/05/Cresol-Documento-Gerenciamento-de-Risco-1.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ESTEVES, Patrícia B. M.; MACIEL, M. de F. A análise de crédito como ferramenta de controle da inadimplência. Unicentro, 2016. Disponível em: <https://publicacresol.cresolstituto.org.br/wp-content/uploads/old/pesquisa/218.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2023.

FREITAS, A. F. D.; AMARAL, I. D. C.; BRAGA, M. J. **A influência dos riscos de liquidez e de crédito no processo de conversão das cooperativas de crédito rural em cooperativas de crédito de livre admissão: um estudo de caso**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 4, p. 126-147, 2008.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10ª Edição São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo, SP: IBGC, 2007. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22121/Orienta%20sobre%20Risco%20cad3.pdf>. Acesso em 24 fev. 2023.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MAIA, Duane C. **A importância da análise de crédito no controle da inadimplência: um estudo de caso em uma distribuidora de combustíveis brasileira**. Disponível em: <http://www.uezo.rj.gov.br/tccs/capi/duane-cardoso-maia.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, N. C. **Métodos utilizados para análise de crédito de pessoa física nas instituições financeiras e sua relação com o índice de inadimplência.** (2010). Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis)-Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo horizonte, MG, 2010.

SANTOS, Elaine Bronze; ESTENDER, Antônio Carlos. Análise da inadimplência associativa de uma entidade de classe. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.9, n.1, Pub.9, 2016. Disponível em < https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/77/Artigo_9.pdf>. Acesso em: 26 de setembro de 2023

SEBRAE. **Inadimplência: como resolver?** 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inadimplencia-como-resolver,204a341340461810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SECURATO, José Roberto; FAMÁ, Rubens. Um procedimento para a decisão de crédito pelos bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, p. 101-119, 1997.

SELAU, Lisiane Priscila Roldão; RIBEIRO, José Luis Duarte. Uma sistemática para construção e escolha de modelos de previsão de risco de crédito. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 16, n. 3, p. 398-413, set. 2009.

SILVA, José Pereira da, 1945. **Gestão e análise de risco de crédito.** 2 Ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

TRAINA, Agra Juci Machado. JUNIOR, Caetano Traina. **Como fazer pesquisa bibliográfica.** Volume 2 - Número 2 - Agosto 2009, SBC HORIZONTES. <<http://univasf.edu.br/~ricardo.aramos/comoFazerPesquisasBibliograficas.pdf>>. Acesso em: 24/03/2023.

TRENTO, Airton José. **Crédito e cobrança para micro e pequenas empresas.** Guarapuava: Unicentro, 2009.

VIEIRA, A.; EYERKAUFER, M. L.; RENGEL, R. Ferramenta de análise de riscos na concessão de crédito por cooperativas financeiras para pessoas jurídicas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 7, n. 13, 2022. DOI: 10.5902/2359043237447. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/37447>. Acesso em: 16 fev. 2023.