

IMERSÃO**COOP**
Gestão de Crédito

REPORT

Os principais insights da **ImersãoCoop Gestão de Crédito 2025**

Parceiros oficiais:



Realização:



Apoio:



Sumário

- 03 **Introdução**
- 05 **Maurício Teramoto**
Mais dados, menos riscos
- 07 **Pedro Paulo Cunha**
Uma análise de crédito PJ aprofundada
- 09 **Wagner Alquas**
Automação triplica carteira de crédito
- 11 **Enrico Chiavegato e Gustavo Rocha**
Transformação digital nas propostas de crédito
- 14 **Hederson Albertini**
Como enxergar além do preto e branco
- 16 **Elisa Simão**
Perigos e cuidados no controle interno
- 18 **Gean Konrath**
Concessão, monitoramento e recuperação
- 20 **João Vitorino de Farias**
Uma jornada de crédito 100% digital
- 22 **Painel**
Boas práticas de recuperação de crédito
- 24 **Encerramento**
Lições aprendidas e experiências

Introdução: as dores da gestão de crédito

O evento teve início com Gustavo Mendes, diretor de conteúdo da Coonecta, que deu o tom da ImersãoCoop Gestão de Crédito: um formato reduzido e de "sala de aula", desenhado para incentivar a troca profunda entre pares e a acessibilidade aos palestrantes.

Mendes ressaltou a premissa da Coonecta: a gestão do ciclo de crédito em uma cooperativa possui particularidades que a diferenciam de um grande banco, merecendo uma curadoria especializada, mesmo ao incorporar insights de profissionais do mercado. O foco central da abertura foi o diagnóstico dos desafios do grupo, a partir de uma pesquisa prévia com os participantes.



Perfil dos participantes

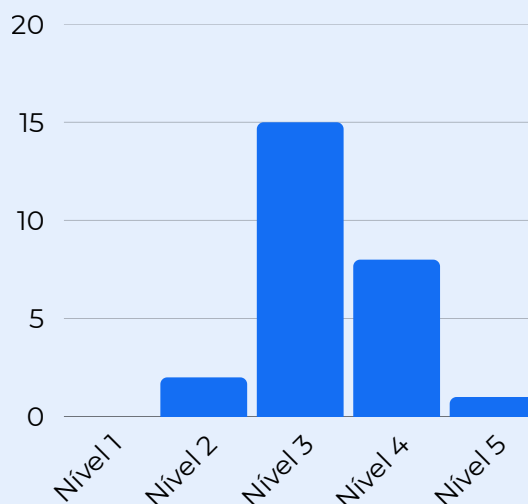
O público da imersão é composto por líderes de crédito de diversos sistemas e cooperativas independentes. Veja detalhes sobre os níveis de maturidade e o foco da carteira de crédito:

Nível de maturidade em Gestão de Crédito

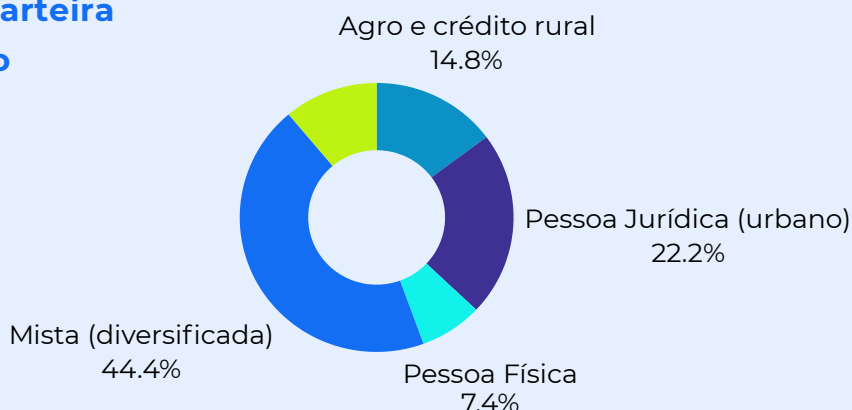
Inicial (1): Processos principalmente manuais, análise por relacionamento pessoal, monitoramento reativo da carteira, pouco uso de tecnologia e dados.

Intermediário (3): Alguns processos automatizados, uso de bureaus na análise, monitoramento periódico da carteira, uso intermediário de BI ou scoring básico.

Avançado (5): Processos estruturados e integrados, uso de modelos preditivos, monitoramento proativo em tempo real, análise de dados sofisticada.

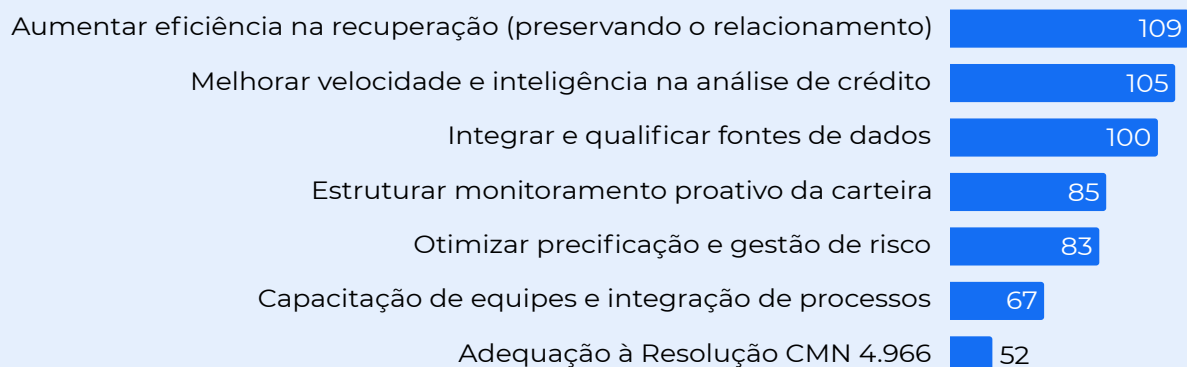


Foco da carteira de crédito



O ranking dos desafios

Os participantes classificaram seis temas por nível de urgência e importância. De acordo com esse levantamento, os desafios mais críticos para as cooperativas são:



Maurício Teramoto

Mais dados, menos riscos



Em sua apresentação, Maurício Teramoto, diretor de negócios de dados e analytics da B3, explorou a forma como dados, inteligência artificial (IA) e analytics estão redefinindo o risco e a rentabilidade em todas as etapas do ciclo de crédito e cobrança.

Teramoto apresentou a inteligência artificial não como uma substituta da análise humana e do relacionamento, mas sim como um amplificador da empatia e da eficiência. Para construir uma "esteira de alta performance", três pilares são essenciais: dados, velocidade e foco em resultados.

Contexto e cenário

O setor de serviços financeiros enfrenta um ambiente de alta inadimplência, exigência de personalização por parte de clientes digitais, adaptação à regulação (LGPD, Open Finance, governança de IA) e competição assimétrica. Assim, a nova vantagem competitiva está na compreensão do contexto, o “filme”, e não somente do momento, a “foto”. O “filme” revela mudanças no comportamento do cliente ou cooperado.

IA e Analytics na análise de crédito

Ferramentas inovadoras de inteligência artificial e analytics permitem ir além dos dados tradicionais para tomar decisões de crédito mais precisas e personalizadas. 10 tendências relevantes com o uso da tecnologia são:

1. Dados first-party como ativo estratégico
2. Open Finance em escala
3. Modelagem contínua (“always-on”)
4. Pricing dinâmico e risco em tempo real
5. Collections AI e propensão de pagamento

6. Fraud graph analytics e detecção comportamental
7. IA generativa para suporte e negociação
8. Speech & Text Analytics para coaching e compliance
9. Decisioning low-code e testes rápidos
10. Explainability e fairness by design

O uso de dados alternativos e scores de crédito avançados demonstrou a capacidade de elevar a rentabilidade sem aumentar o risco. A tecnologia deve ser usada para simplificar e otimizar, reduzindo custos e tempo de resposta.

Perspectivas de futuro

A análise de crédito do futuro será baseada em modelos preditivos que avaliam a probabilidade de churn (desistência do associado) e a probabilidade de inadimplência simultaneamente, garantindo que o crédito seja concedido a quem tem maior potencial de valor e menor risco.

Além disso, a recuperação de crédito é transformada pela IA em um processo de assistência e não apenas de insistência. Agentes de IA são capazes de proporcionar personalização e empatia em escala, algo impossível para equipes humanas sem apoio tecnológico.

Na prática

Teramoto liderou uma oficina que ensinou os participantes a desenvolver a própria esteira de crédito personalizada. O foco foi migrar de processos manuais para uma esteira de crédito e cobrança orientada por dados.



Pedro Paulo Cunha

Uma análise de crédito PJ aprofundada



Pedro Paulo Cunha, sócio da Efic Soluções e com 25 anos de experiência em crédito e cobrança, destacou o valor da observação in loco e da compreensão profunda do negócio do cooperado, especialmente para operações com Pessoas Jurídicas (PJ).

Para ele, o desafio central é transformar a proximidade e o contato da equipe comercial em informações adequadas e relevantes para um parecer de crédito que vá além dos dados formais e burocráticos.

Defasagem cultural

Cunha argumentou que muitas organizações ainda mantêm uma cultura de crédito defasada, excessivamente focada no cadastro e na documentação, e pouco na realidade operacional e no potencial do negócio do associado. Uma pesquisa com gerentes de negócio da EFIC revelou os principais obstáculos práticos na análise de crédito PJ:

- **Fragilidade documental:** a principal dificuldade (aproximadamente 28%) é a falta de comprovação de faturamento e renda. Além disso, há alta incidência de informações contábeis inconsistentes e dificuldade em avaliar a capacidade real de pagamento.
- **Comportamento do proponente:** a ausência de controle e gestão financeira por parte do empresário e a postura defensiva/pouca transparência representam desafios significativos para o analista.

A evolução da visita

Para que a visita se torne um diferencial competitivo e não apenas uma etapa burocrática, ela precisa evoluir em três eixos estratégicos:

1. **Entender a geração de caixa:** é preciso se aprofundar na margem operacional do negócio, em vez de se prender apenas à receita bruta. A capacidade de pagamento deve ser analisada sob a ótica da geração de caixa. O uso de calculadora de fluxo de caixa simples ajuda o cooperado a identificar sua real necessidade de capital de giro. Fatores pessoais, como o número de dependentes, devem ser considerados.
2. **Traduzir o valor percebido:** a equipe comercial deve ser capacitada para identificar e registrar diferenciais intangíveis que agregam valor e receita ao negócio, mas que não aparecem em um balanço tradicional. Posicionamento de mercado e cultura organizacional são exemplos.
3. **Pareceres mínimos e relevantes:** o parecer de crédito deve ser adaptado ao estágio de gestão do cooperado. Em vez de buscar um parecer universal e extenso, o foco deve estar em informações sob medida que sejam relevantes para a decisão. A visita deve gerar informações adequadas para o parecer, superando a carência de dados formais.



Wagner Alguas

Automação triplica carteira de crédito



Wagner Alguas, diretor financeiro da Sicoob Credicitrus, trouxe para a imersão a experiência prática da Sicoob Credicitrus na construção de um motor de crédito interno e na evolução da análise de pessoas jurídicas.

A apresentação dividiu-se em dois momentos: a estratégia de automação, que permitiu triplicar a carteira de crédito sem aumentar a equipe, e a metodologia de análise para grupos econômicos e casos complexos. A mensagem central é: a automação e a curadoria humana não são excludentes, mas complementares.

O motor de crédito da Credicitrus

O motor de decisão da Credicitrus não é uma "caixa preta" comprada pronta, mas uma construção interna baseada no ativo mais valioso da cooperativa: seus próprios dados.

Em 2020, a incorporação de uma nova cooperativa trouxe um volume significativo de novos cooperados e uma carteira relevante para uma equipe pequena. Assim, a cooperativa investiu em tecnologia para reduzir o tempo de resposta de dias para minutos, melhorando a experiência do associado.

Nesse cenário, a Credicitrus desenvolveu um motor próprio que cruza dados do sistema Sicoob com dados proprietários. O motor recebe demandas de diversos canais e processa regras complexas em poucos segundos. O diferencial é a capacidade do motor de olhar para o grupo econômico.

Resultados

- **Eficiência operacional:** a carteira de crédito teve um crescimento expressivo, enquanto a equipe aumentou de forma mínima no mesmo período.
- **Velocidade:** a maior parte das decisões de crédito passou a ser tomada em poucos minutos e a revisão manual agora é concluída em um período muito menor do que antes.
- **Qualidade da carteira:** a inadimplência se mantém controlada, alinhada ou abaixo da média dos grandes bancos.
- **Mitigação de risco:** o motor permite ajustar a exposição ao risco de forma ágil, preservando a saúde da cooperativa em momentos de deterioração dos indicadores.

Análise de crédito PJ

Para os casos restantes que caem na "zona cinza" (fatia das solicitações de crédito que o motor automatizado não consegue aprovar nem recusar automaticamente com base nas regras pré-definidas) ou para operações de Atacado, a automação dá lugar à análise artesanal e profunda.

A análise PJ deve ir além dos dados cadastrais e demonstrações financeiras (retrovisor). É preciso investigar o que não está óbvio, avaliando:

- **Concentração:** o risco de depender de um único cliente ou fornecedor.
- **Grupo econômico:** a interdependência entre CPFs e CNPJs define a real capacidade de pagamento.
- **Projeções e destinação:** é preciso validar as projeções futuras e questionar a destinação do recurso.

O próximo passo da Credicitrus é inserir inteligência artificial na "zona cinza", aprendendo com as decisões passadas dos analistas humanos e com o comportamento subsequente desses créditos.



Enrico Chiavegato e Gustavo Rocha

Transformação digital nas propostas de crédito



Enrico Chiavegato, superintendente de Crédito do Bradesco, e Gustavo Rocha, Data Science Manager do Bradesco, trouxeram a visão de um grande banco de atacado sobre a transformação digital no crédito.

Diferente do cenário de varejo massificado, eles abordaram o desafio de automatizar decisões para empresas com faturamento acima de R\$ 50 milhões (middle e corporate), onde a complexidade é maior.

Jornada pela eficiência

Entre 2000 e 2020, a demanda por propostas de crédito aumentou de forma significativa, enquanto o quadro de colaboradores permaneceu estável.

Continuar operando no modelo manual tornaria o custo operacional impeditivo. A solução foi migrar de uma esteira 100% dependente de analistas humanos para um modelo híbrido e automatizado, sustentado por quatro pilares:

1. **Uso intensivo de dados:** transformar dados internos e de mercado em produtos de dados estruturados.
2. **Plataforma em cloud:** garantir escalabilidade e disponibilidade 24/7.
3. **Machine Learning:** modelos matemáticos para discriminar bons e maus pagadores.
4. **IA Generativa:** o "assistente virtual" que traz transparência e agilidade.

Nova esteira de crédito

A automação não eliminou o analista, mas mudou o seu papel. O banco segmentou as decisões:

- **Casos simplificados (cartão corporativo, por exemplo):** uma decisão que antes exigia vários dias de análise agora é tomada em segundos pelo motor de crédito, sem intervenção humana.
- **Casos complexos (como project finance e fusões):** a decisão continua humana, mas "anabolizada" pela IA. O analista não precisa mais navegar por dezenas de telas para entender o histórico do cliente; a IA generativa lê o histórico dos últimos dois anos e entrega um resumo pronto dos pontos positivos e negativos.

Mentalidade

A mudança de mindset - de "opinião" para "dados" - gerou resultados expressivos em 2024:

- **Novos negócios:** a capacidade de processamento permitiu pré-aprovar um volume expressivo de crédito, gerando oportunidades proativas para a área comercial.
- **Gestão preventiva:** o modelo consegue antecipar sinais de deterioração financeira com antecedência significativa, permitindo uma atuação preventiva antes do risco de default.

Mitigando os riscos da IA

A tecnologia não é isenta de riscos e exige governança rigorosa. Alguns dos problemas para ficar de olhos são:

- **Viés nos dados:** se o histórico mostra que empresas com menos de um ano sempre foram recusadas, o robô aprenderá a recusar todas, perpetuando o preconceito. É preciso treinar o modelo para corrigir isso.
- **Caixa preta:** a dificuldade de explicar por que o modelo recusou um crédito. A IA generativa entra aqui para "traduzir" a matemática em explicações lógicas para o gerente e o cliente.



- **Shadow AI:** o risco de colaboradores usarem ferramentas públicas com dados sigilosos do banco. A solução é oferecer ferramentas corporativas seguras.

Oficina

Em seguida, uma atividade prática demonstrou como a máquina "pensa" diferente do humano.

Em um primeiro momento, os participantes receberam uma lista de características de personagens do universo Batman (capa, máscara, gênero, etc.) e tiveram que criar uma regra para definir quem era "vilão" ou "mocinho". O insight é que os humanos tendem a procurar uma única regra que define tudo, enquanto a máquina processa combinações complexas de variáveis a fim de encontrar padrões difíceis de identificar.

Depois disso, houve a demonstração de como se constrói um modelo de crédito real com poucas linhas de código:

- **Acurácia x Realidade:** um modelo simples baseado apenas na "idade" do cliente atingiu 88% de acurácia. Parecia ótimo, mas era enganoso: ele apenas "chutava" que todos eram bons pagadores, já que a maioria da base era de bons pagadores. Ele errava todos os inadimplentes (falso negativo), o que quebraria o banco.
- **Valor do especialista:** a demonstração provou que modelagem virou commodity (é fácil rodar o código). O diferencial competitivo está no conhecimento do negócio para selecionar as variáveis certas (os dados) e calibrar o modelo para não cair em armadilhas estatísticas.



Hederson Albertini

Como enxergar além do preto e branco



Hederson Albertini, CEO da Assertiva, discorreu sobre a qualidade e a inteligência dos dados. Em sua apresentação, ele discutiu como o cenário de crédito no Brasil exige que as cooperativas vão além da análise binária (negativado/não negativado) para enxergar o potencial real dos cooperados. A premissa é que o dado deixou de ser apenas um registro para se tornar inteligência. O desafio não é mais a falta de dados, mas sim a capacidade de organizá-los e confiar neles para tomar decisões mais justas e rentáveis.

Cenário de crédito no Brasil

- **Potencial de crescimento:** a relação Crédito/PIB no Brasil está em cerca de 55%, enquanto em países como os EUA supera 150%, indicando um vasto caminho para expansão.
- **Força do cooperativismo:** o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) representa cerca de 7,4% do crédito total, com metas ambiciosas do Banco Central para chegar a 20%.
- **Desafio da inadimplência:** com 71 milhões de brasileiros negativados (quase 70% da população economicamente ativa), continuar concedendo crédito olhando apenas para restritivos tornou-se inviável e perigoso.



Do binário ao inteligente

O modelo tradicional de "aprovar ou negar" baseado apenas em restrições é insuficiente. Albertini propôs o uso combinado de duas ferramentas poderosas para mitigar riscos e encontrar bons pagadores onde outros não veem:

- **Perigo do 'nada consta':** um cooperado pode não ter negativação, mas estar altamente alavancado, pagando juros de crédito rotativo e com a capacidade de pagamento comprometida. O cadastro positivo revela o sintoma.
- **Oportunidade do negativado:** por outro lado, alguém com uma restrição antiga pode ter um histórico recente impecável em contas de consumo e outros créditos, representando um risco aceitável que seria rejeitado no modelo tradicional.

Dados alternativos

Para perfis que não possuem histórico bancário robusto - e, portanto, invisíveis ao sistema financeiro tradicional - a chave está na análise de dados alternativos.

Negócios como iFood e Mercado Pago concedem crédito baseados apenas em dados comportamentais (avaliação dos clientes, pontualidade na entrega, giro de estoque na plataforma), sem olhar para balanços financeiros tradicionais.

As cooperativas possuem, naturalmente, o maior ativo de dados alternativos: a proximidade. O gerente sabe, por exemplo, como foi a safra do cooperado, conhece a estrutura familiar e a reputação local. O desafio é estruturar esse dado para que ele componha o score de crédito.

Cemitério de dados

A governança interna é um ponto crucial. Muitas cooperativas possuem um "cemitério de dados" dentro de casa: cadastros desatualizados, telefones incorretos e e-mails inexistentes.

Nesse caso, antes de buscar algoritmos complexos, é preciso higienizar e enriquecer a base de dados interna. É fundamental registrar todas as interações com o associado no sistema. Se um gerente sai da cooperativa, o histórico de relacionamento não pode ir embora com ele.

Elisa Simão

Perigos e cuidados no controle interno



Elisa Simão, sócia da consultoria PwC e especialista em auditoria no cooperativismo, desmistificou o conceito de "sistemas de controles internos", esclarecendo que não se trata apenas de software, mas de uma combinação de metodologia, estrutura organizacional e tecnologia.

Ela conectou o emaranhado regulatório atual (Resoluções 4.966, 4.557, 4.968) à prática diária, utilizando o framework COSO para estruturar a defesa da cooperativa contra riscos financeiros, operacionais e de reputação.

Controle interno

Elisa utilizou a metodologia COSO (comum em empresas de capital aberto e na base das normas do Banco Central) para explicar as camadas de proteção necessárias no crédito:

1. **Ambiente de controle:** antes de olhar para o operacional (transacional), a cooperativa precisa mapear os riscos estratégicos. É necessário aculturar desde o estagiário até o presidente sobre conformidade. A segregação de funções é um ponto crítico em cooperativas menores. Não é aceitável, por exemplo, que um diretor de riscos atue também na operação comercial, pois ele estaria fiscalizando a si mesmo.
2. **Avaliação de riscos:** a identificação de riscos inerentes deve ser personalizada para o perfil da carteira. No cooperativismo, o risco de conflito de interesses (favorecimento de dirigentes, familiares ou pessoas politicamente expostas) é alto e exige monitoramento constante. Além disso, a avaliação de riscos ambientais e climáticos deve estar integrada à nota de crédito do cooperado, impactando a decisão de concessão.

3. **Atividades de controle:** são os "mecanismos de trava", com ênfase à governança de TI. Um erro comum é conceder perfis de administrador para coordenadores de crédito, permitindo que eles alterem parâmetros ou aprovem operações indevidas. O acesso deve ser restrito à função específica. Outro ponto é que qualquer alteração na parametrização do sistema deve passar por testes e aprovação.
4. **Monitoramento:** o controle não pode depender apenas da auditoria anual. É preciso ter monitoramento continuado. Em vez de apenas olhar amostras aleatórias semestralmente, a supervisão deve usar dados para varrer 100% da base em busca de exceções e atuar sobre esses alertas.

Riscos emergentes

- **Cibersegurança:** a resiliência cibernética é vital. Elisa citou casos de instituições que perderam meses de contabilidade e cadastro por ataques que deletaram bancos de dados, reforçando a necessidade de backups robustos e planos de contingência.
- **Garantias no agro:** em cenários econômicos difíceis, a insuficiência de garantias torna-se um risco maior. É crucial validar a independência do avaliador (agrônomo) para evitar laudos inflados.
- **Fraudes internas:** muitas vezes, elas são causadas pelo próprio crescimento do negócio, quando o perfil dos colaboradores muda e os controles antigos - baseados em confiança - não são mais suficientes.



Gean Konrath

Sicredi Ouro Verde avança unindo concessão, monitoramento e recuperação



Gean Konrath, gerente de Ciclo de Crédito da Sicredi Ouro Verde, apresentou boas práticas de gestão de crédito de sua cooperativa. A Sicredi Ouro Verde possui uma carteira de crédito de grande relevância e mantém uma presença sólida no agronegócio do Mato Grosso.

Ele demonstrou como uma cooperativa pode alcançar resultados sustentáveis ao integrar concessão, monitoramento e recuperação em uma única estratégia, e não como departamentos isolados.

Design organizacional

Diferente do modelo tradicional desenhado a partir apenas de concessão e recuperação, a Sicredi Ouro Verde criou um terceiro pilar fundamental: estratégia e monitoramento.

- **Concessão:** perfil analítico e reativo (cumprimento de normas).
- **Recuperação:** foco na resolução de problemas já materializados.
- **Estratégia e monitoramento:** equipe dedicada, com perfil proativo e analistas de Business Intelligence (BI), focada em questionar o status quo, antecipar tendências de mercado e proteger a cooperativa antes do problema acontecer.

Ações de impacto

- **Comitê de crédito e fontes:** criação de um comitê mensal que integra a ponta com a diretoria e a área técnica. Discute precificação, revisa regras de aprovação automática e alinha estratégias. Assim, são feitos ajustes rápidos na precificação quando a curva futura de juros sobe, protegendo a margem da cooperativa em tempo real.
- **Inteligência na recuperação:** a estratégia focou na atuação preventiva nos primeiros dias de atraso, evitando que o cooperado entre em faixas de inadimplência mais graves que impactam o resultado da cooperativa (efeito IFRS 9). O uso de IA no WhatsApp permitiu interagir simultaneamente com um grande volume de devedores, mantendo a performance de recuperação com custos mais eficientes.
- **Hedge e proteção de margem:** em um cenário de volatilidade, a cooperativa adota Hedge (proteção cambial e de juros) para blindar seus resultados.
- **Gestão de escritórios de cobrança:** a gestão de parceiros de cobrança passou a ser orientada por dados de performance, garantindo que os casos sejam tratados pelas equipes mais aptas a resolvê-los.
- **Estatística na pré-aprovação:** a substituição de regras manuais por modelos estatísticos no produto ampliou de forma relevante o volume de limites pré-aprovados e as vendas, ao mesmo tempo em que reduziu de maneira significativa a inadimplência inicial.



João Vitorino de Farias

Uma jornada de crédito 100% digital



Com 41 anos de história e mais de 150 mil associados, a Cooperforte se destaca por um modelo peculiar: atua nacionalmente, mas sem agências físicas. Isso exigiu a construção de uma jornada de crédito 100% digital, desde a associação até a concessão e o monitoramento.

João Vitorino, assessor sênior da Cooperforte, detalhou como a cooperativa superou o desafio de operar de forma massificada e remota, mantendo a segurança e a assertividade na análise de crédito para Pessoa Física.

Jornada digital

Vitorino apresentou o fluxo completo que permite a um novo associado entrar na cooperativa e obter crédito em questão de minutos, sem interação humana direta.

1. **Onboarding:** o processo começa no aplicativo, onde a validação de identidade é crítica para evitar fraudes. O uso de selfie com prova de vida (liveness) e OCR (leitura automática de documentos) garante que quem está solicitando é realmente quem diz ser. A cooperativa utiliza um sistema robusto de background check integrado a múltiplas bases de dados para validação de identidade.

2. **Análise de risco e limites:** a Cooperforte utiliza um modelo híbrido de análise. Para novos entrantes, utiliza-se o score de mercado (Serasa/Boa Vista). Com o tempo, a cooperativa constrói seu próprio score interno, que calcula um Limite Global de Crédito (LGC) baseado na renda comprovada ou presumida e no endividamento total. Esse limite global é fatiado em sublimites por produto para diluir riscos..
3. **Monitoramento contínuo:** a Cooperforte acompanha a carteira diariamente em busca de sinais de alerta para suspender ou cancelar limites proativamente. Atrasos internos, aumento abrupto do endividamento no mercado, queda no score externo ou anotações de prejuízo em outras instituições disparam ações automáticas de bloqueio ou redução de limites. A cooperativa mantém o direito de cancelar limites a qualquer momento se o risco do associado piorar.

Insights

- **Dados como diferencial:** a cooperativa não pode depender apenas do que o associado declara. O uso intensivo de dados externos (SCR, bureaus, dados públicos) é o que permite a concessão segura sem a entrevista presencial.
- **Agilidade é segurança:** automatizar a validação de identidade e a análise de crédito não tem a ver apenas com velocidade, mas também com padronização, assim como a redução de erros e fraudes que passariam despercebidos no processo manual.
- **O limite é vivo:** o limite de crédito não pode ser estático. Ele deve flutuar conforme o comportamento do associado dentro e fora da cooperativa. Se o cooperado tomou muito crédito no mercado, seu limite interno deve cair para evitar o superendividamento.



Painel

Boas práticas de recuperação de crédito



Alessandra Caribé, superintendente Jurídico da Omni, e **Carolina Fonseca**, superintendente de Operações da Omni, apresentaram o case da instituição financeira especializada em atendimento para as classes C, D e E. Elas explicaram como a Omni consegue operar de forma rentável mesmo atuando em um segmento de alto risco. Além da concessão criteriosa, o segredo também está em uma esteira de recuperação bem desenhada e eficiente, capaz de compensar a inadimplência estrutural do perfil dos clientes.

Modelo de agentes

O grande diferencial da Omni é seu modelo de atuação através de correspondentes (agentes) regionais. Diferentemente de um vendedor tradicional que apenas origina o crédito e "joga o problema para trás", o agente da Omni replica a esteira completa. Desse modo, o agente origina, cobra, apoia o jurídico na retomada e até vende o veículo recuperado.

A remuneração do agente está relacionada ao ciclo todo. Caso um contrato gere inadimplência ou dê origem a um processo judicial, isso impacta diretamente na comissão. Desse modo, o risco é dividido em uma dinâmica que incentiva um compromisso com a qualidade do crédito e a recuperação.

Cobrança flexível

Embora existam réguas de cobrança definidas, a Omni aposta na sensibilidade humana na ponta.

- **Autonomia do agente:** o agente pode acelerar ou retardar etapas da cobrança. Se ele conhece um cliente e sabe que houve algum problema pontual, ele pode postergar um ajuizamento na busca de um acordo amigável. Se percebe má-fé, por outro lado, pode antecipar medidas mais drásticas.
- **Recuperação antes do ajuizamento:** o objetivo é recuperar sem recorrer à via judicial. Assim sendo, a Omni possui um modelo de incentivos alinhado à recuperação amigável, otimizando custos processuais.

Contas da execução judicial

Quando a negociação amigável não avança, a decisão de seguir com uma ação de busca e apreensão não é emocional, mas baseada em critérios técnicos. Nesses casos, a Omni não considera apenas o valor da dívida, mas também a relação entre a garantia e os custos envolvidos no processo.

A fim de lidar com o volume massivo, a instituição está automatizando a esteira jurídica, utilizando tecnologia para peticionar e acompanhar processos com mínima intervenção humana.

Essa estratégia agressiva e integrada de recuperação gera resultados muito acima da média de mercado. Segundo dados apresentados, o LGD (Loss Given Default ou Perda Dado o Calote) da Omni é significativamente inferior ao observado no mercado para carteiras similares. Em outras palavras, a Omni consegue recuperar uma parcela maior do valor de um contrato inadimplente em comparação aos concorrentes.

Encerramento

Lições aprendidas e experiências



Douglas Cirilo, head de produtos e estratégia na Fáciltech, **Mariana Garzon**, gerente de processos de crédito do Sicoob Credicom, **Gean Konrath**, gerente de ciclo de crédito da Sicredi Ouro Verde, **José Luiz Conrado**, diretor de crédito e governança da Credicoamo participaram do painel de encerramento para discutir as lições aprendidas no decorrer dos dois dias de imersão.

Antecipar em vez de reagir

Um consenso entre os painelistas foi a necessidade de abandonar o ciclo reativo (esperar que o problema aconteça para agir) e migrar para a eficiência e antecipação. É importante que as cooperativas não sejam meras “vendedoras de crédito”. Elas devem atuar como consultoras para seus cooperados.

No agronegócio, por exemplo, a inadimplência está subindo devido aos custos de produção e arrendamento. A antecipação passa por mitigar riscos na origem e monitorar o endividamento cruzado.

As ações preventivas, portanto, são essenciais. Mas há de se notar que parte do aumento da inadimplência recente no mercado é artificial, fruto da mudança para a IFRS 9. A norma leva as instituições a carregarem operações ruins por mais tempo antes de baixá-las a prejuízo.

Ambidestria

O dilema entre automatizar e manter o relacionamento humano foi central para a imersão. O cooperativismo precisa perder o medo de dizer "não" ou de confiar na máquina. O analista muitas vezes desconfia da aprovação automática e quer revalidar manualmente, o que retira a agilidade. Os humanos devem se dedicar a casos mais complexos.

Além disso, as cooperativas precisam ser eficientes e digitais, mas sem abrir mão da própria essência e da proximidade com os cooperados. O segredo está em usar a tecnologia para liberar o humano para o que realmente importa: a “zona cinza” e o relacionamento estratégico.

Conclusão

Ao reunir casos reais de cooperativas e players de mercado, a **ImersãoCoop Gestão de Crédito** desenhou um mapa claro para o futuro do crédito cooperativo. Nesse cenário, os dados são ativos estratégicos e combustível para a automação - e a recuperação também é uma oportunidade de fortalecer um ciclo sustentável de negócios.

Agora, os participantes saem com a missão e as ferramentas de transformar dados em inteligência e agilidade a fim de garantir que o crédito continue sendo a alavanca de prosperidade dos cooperados e da comunidade.

