

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Everaldo de Araujo

**COBRANÇA PRÓ-ATIVA DO PRODUTO CDC EMPRÉSTIMO NA
CIDADE DE FLORIANÓPOLIS**

**Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Negócios
Financeiros**

**Florianópolis
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Everaldo de Araujo

**COBRANÇA PRÓ-ATIVA DO PRODUTO CDC EMPRÉSTIMO NA
CIDADE DE FLORIANÓPOLIS**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão de Negócios
Financeiros.**

Orientador: André Luis Martinewski

**Florianópolis
2007**

Everaldo de Araujo

**COBRANÇA PRÓ-ATIVA DO PRODUTO CDC EMPRÉSTIMO NA
CIDADE DE FLORIANÓPOLIS**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão de Negócios
Financeiros.**

Conceito Final.....

Aprovado em..... dede

BANCA EXAMINADORA

Prof. - Instituição

Prof. - Instituição

Orientador – Prof. André Luis Martinewski

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de cobrança pró-ativa com benefício, que visa a melhoria dos índices de inadimplência do produto CDC Empréstimo nas agências da cidade de Florianópolis. Faz um apanhado dos impactos negativos da inadimplência no resultado das instituições financeiras, onde se demonstra a ligação direta entre inadimplência e PCLD – Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa. A proposta dita acima, se limita ao oferecimento de um benefício em conjunto com ações de cobrança pró-ativas, que visa otimizar este processo e assim evitar inadimplências futuras. Para se analisar o nível de aceitação desta proposta sugerida, também foi desenvolvido neste trabalho um levantamento de informações (questionário) diante de uma amostra aleatória não probabilística, com 50 indivíduos da cidade de Florianópolis, onde se tem como principal objetivo, obter o perfil dos indivíduos e mensurar qual o nível de aceitação de uma abordagem de cobrança pró-ativa, com e sem benefício, comparando-as. Também foi proposto aqui uma forma de “financiamento” dos benefícios concedidos, onde estipula-se valores com projeções de diminuição das provisões de PCLD.

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 -	Classificação dos Atrasos por Nível de Risco.....	23
Quadro 2 -	Percentuais das Perdas Prováveis por Níveis de Risco.....	24
Quadro 3 -	Modalidades do Produto CDC Empréstimo.....	29
Quadro 4 -	Perfil Financeiro da Amostra.....	44
Quadro 5 -	Perfil Demográfico – Sexo.....	44
Quadro 6 -	Perfil Demográfico – Faixa Etária.....	45
Quadro 7 -	Perfil Demográfico – Estado Civil.....	45
Quadro 8 -	Perfil Demográfico – Filhos.....	46
Quadro 9 -	Perfil Geográfico – Bairro.....	46
Quadro 10 -	Exposição a Dívidas.....	47
Quadro 11 -	Exposição a Dívidas – Quantidade.....	47
Quadro 12 -	Priorizar Pagamentos.....	48
Quadro 13 -	Priorizar Pagamentos – Escala Incentivada.....	48
Quadro 14 -	Priorizar Pagamentos – Escala Incentivada II.....	49
Quadro 15 -	Priorizar Pagamentos – Escala Incentivada III.....	49
Quadro 16 -	Priorizaria Pagamento com Benefício.....	50
Quadro 17 -	Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Convencional.....	50
Quadro 18 -	Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Abordagem com Benefício.....	51
Quadro 19 -	Sugestões de Benefício.....	52
Quadro 20 -	Priorizaria Pagamento com Benefício X Possui Dívidas X Prioriza Pagamento.....	53
Quadro 21 -	Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Conv. X Possui Dívidas X Prioriza Pagamento.....	53

Quadro 22 -	Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Convencional X Sexo X Estado Civil.....	54
Quadro 23 -	Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Abordagem com Benefício X Possui Dívidas X Prioriza Pagamento.....	55
Quadro 24 -	Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Com Benefício X Sexo X Estado Civil.....	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	JUSTIFICATIVA	9
3	OBJETIVOS	10
3.1	OBJETIVO GERAL.....	10
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4	REVISÃO DE LITERATURA	11
4.1	MATÉRIAS/PUBLICAÇÕES	11
4.2	DEFINIÇÕES E CONCEITOS	15
4.2.1	Crédito	15
4.2.2	Credor	16
4.2.3	Devedor	16
4.2.4	Políticas de crédito	17
4.2.5	Risco de crédito	18
4.2.6	Inadimplência	20
4.2.7	PCLD	22
4.2.7.1	A resolução 2682 do BACEN	23
4.2.8	Negociação	25
4.3	PRODUTO CDC EMPRÉSTIMO DO BANCO DO BRASIL	26
4.4	POLÍTICA DE CRÉDITO NO BANCO DO BRASIL	28
4.5	CENÁRIO ATUAL DO CRÉDITO PF	29
4.6	INADIMPLÊNCIA NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO.....	30
4.7	CRÉDITO, COBRANÇA E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS NO BANCO DO BRASIL.....	32

4.8	INADIMPLÊNCIA NO BANCO DO BRASIL.....	33
4.9	COBRANÇA NO BANCO DO BRASIL	34
4.10	TELECOBRANÇA	35
4.11	TELECOBRANÇA NO BANCO DO BRASIL	36
5	COBRANÇA PRÓ-ATIVA	37
5.1	ABORDAGEM COM BENEFÍCIO, O DIFERENCIAL	38
6	APLICANDO A METODOLOGIA DESCRITA ACIMA PARA O CONTROLE DA INADIMPLÊNCIA E PCLD DO PRODUTO CDC EMPRÉSTIMO NAS AGÊNCIAS DA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS.....	40
7	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
7.1	ETAPAS	42
8	ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
8.1	CRUZAMENTO DE INFORMAÇÕES	52
9	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	57
	REFERÊNCIAS	59
	ANEXOS	61
	ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO	62

1 INTRODUÇÃO

Com a queda dos juros (taxa Selic), ocasionando a diminuição dos Spreads, e a concorrência no mercado bancário, cada vez mais acirrada, faz com que as instituições, criem uma extrema obsessão da total eficiência na arte de emprestar, além, é claro, no constante controle das suas despesas administrativas (o outro lado para gerar eficiência nos resultados).

Sabe-se que, para ter qualidade no processo de empréstimo, deve-se gerenciar/acompanhar todo o ciclo que nele consiste, ou seja, qualidade na hora de emprestar, com todo o cuidado perante os riscos que lhe são atribuídos, controle da carteira e efetividade na cobrança. Pois emprestar, consiste em fechar o ciclo, onde o caminho do dinheiro emprestado deve ser síncrono, com fluxos de ida (emprestar) e volta (cobrar), está é a lógica básica do processo.

Hoje se sabe, de acordo com os resultados apurados pelo Banco do Brasil e que segue em linha com o mercado financeiro, que o principal vilão do resultado da instituição bancária é a Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa – PCLD. Conforme detalhada mais a seguir (vide capítulo 4), observa-se que, quanto maior o número da inadimplência, maior é o impacto negativo desta provisão na conta Resultado do Banco. Isto ocorre pelo simples fato do agravamento de risco das operações inadimplidas, que além de aumentar a provisão para a própria operação inadimplente, contamina as demais operações vinculadas ao CPF/CNPJ ou grupo empresarial, aumentando ainda mais a provisão.

No Banco do Brasil não poderia ser diferente dos números do mercado financeiro, onde o Mercado Pessoa Física possui a maior inadimplência. Aqui em Santa Catarina, mais especificamente em Florianópolis, também não é diferente, onde podemos apurar que, neste mercado, o produto com maior impacto em volume é o bom e velho CDC Empréstimo.

Seu impacto chega próximo dos 50% em volume na carteira PF (excluindo operações rurais, com recursos controlados e operações em prejuízo), é um impacto considerável.

Atualmente um dos maiores desafios das agências da região é manter a inadimplência deste mercado (e por sua vez o produto CDC empréstimo), dentro dos níveis aceitáveis, tendo assim o controle da PCLD vencida.

2 JUSTIFICATIVA

Como relatado acima, a justificativa de tal trabalho, se ampara na questão da eficiência do processo do empréstimo. Sabe-se que os níveis de inadimplência são preponderantes no controle dos ativos, e por sua vez, na melhoria substancial do resultado apurado, onde muitas vezes é completamente ou parcialmente anulado, mascarando todo o trabalho das frentes negociais.

Este trabalho tem como elemento principal, o apontamento de uma opção de controle pró-ativa, com abordagem dos clientes público-alvo, e com um grande diferencial, ausência do dito “estresse de contato”. Tal fundamento se justifica, pois atualmente, as empresas de crédito amargam grandes prejuízos, para depois reformular e trabalhar na cobrança dos inadimplentes de sua carteira, ou seja, cobrança reativa. Estas empresas trabalham sempre com a opção de “limpar o leite derramado”, mas sem a opção de evitar que ele seja derramado (trabalho em foco).

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Estudar uma opção de cobrança pró-ativa, visando o melhor controle da inadimplência do produto CDC Empréstimo na cidade de Florianópolis, diminuindo assim, o impacto danoso da PCLD nas agências da região.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o alcance do objetivo geral, o trabalho tenta salientar os seguintes objetivos específicos:

- a) levantar informações de indivíduos da cidade de Florianópolis, visando apurar o grau de aceitação da abordagem pró-ativa com benefício;
- b) sugerir formas de “financiamento” dos benefícios via cálculo de impactos passados da PCLD.

4 REVISÃO DE LITERATURA

Serão abordadas neste capítulo algumas reportagens/matérias sobre a inadimplência, bem como algumas definições e conceitos essenciais para o estudo em referência.

4.1 MATÉRIAS/PUBLICAÇÕES

Com a estabilização conquistada através do plano Real, já na década de 90, a grande massa de cidadãos brasileiros tiveram acesso ao crédito. Suas formas de pagamento e taxas são as mais variadas possíveis, bem como as instituições que as disponibilizam. Com as metas de inflação sob controle, e a constante baixa das taxas de juros, influenciadas principalmente pela baixa da SELIC e a livre concorrência no mercado financeiro (principalmente os grandes bancos múltiplos), contribuíram decisivamente nesses últimos tempos para o dito “boom” do crédito pessoal.

Um das operações de grande alcance atualmente nos bancos, para as pessoas físicas, foi o bom e velho Crédito Direto ao Consumidor – CDC, onde seu maior atrativo é sua comodidade de pagamento e taxas mais atrativas que o Cheque Especial e Cartão de Crédito, vale ressaltar que grande parte de suas solicitações são para “cobrir” estes últimos dois produtos.

Para entender a “febre” do CDC, vejamos abaixo a matéria do jornal Estadão, de título “Crédito Direto ao Consumidor (CDC)”, vinculada ao endereço <http://www.estadao.com.br/ext/financas/servicos/credito10.htm>, acessada em 07/07/2007.

O Crédito Direto ao Consumidor é uma linha de empréstimo que está diretamente ligada à compra de bens. É a linha que se encontra em lojas, na compra de eletrodomésticos, roupas ou mesmo automóveis. O crédito pode ser prefixado, quando já se conhece o valor de todas as prestações no ato da compra, ou pós-fixado, quando o valor das prestações vai sendo calculado no vencimento das mesmas.

Os prazos de financiamento são os mais variados. Dependem das condições da economia, do tipo de bem financiado e do fôlego do comprador. Bens mais caros costumam ter financiamentos por prazos mais longos. Em períodos de instabilidade econômica, os prazos ficam mais curtos. E vice-versa, quando há maior estabilidade.

Regra geral, a loja tem um acordo com banco ou financeira, que efetivamente é quem faz a análise do crédito. Para a loja, é como se a venda fosse à vista. O bem comprado fica como garantia do empréstimo. Em caso de não pagamento, a financeira pode retomar o bem. Isso é comum no caso de bens de

maior valor, como automóveis, que têm valor no mercado. No caso de bens de pequeno valor, na maioria das vezes não há execução da garantia. O inadimplente perde, no entanto, porque tem seu nome incluído nas listas de maus pagadores.

Juros - No CDC, um dos maiores cuidados que o comprador deve ter é com as taxas de juros. Algumas são realmente muito abusivas. Às vezes o custo do juro nem fica claro para o cliente. O Código de Defesa do Consumidor exige que a loja informe exatamente o juro que está sendo cobrado do cliente, mas nem sempre esta disposição é respeitada. Se for financiar, veja se a taxa de juro cobrada é razoável. Não basta que a prestação caiba no orçamento.

Muitas lojas oferecem também a alternativa de financiar a compra com o cheque pré-datado. Neste caso, é o lojista que assume o risco do crédito junto ao cliente. Muitos clientes preferem o cheque pré-datado para não ter que enfrentar o cadastro junto à instituição financeira, e porque é mais fácil de negociar condições fora de padrão.

A Anefac faz uma pesquisa mensal de juros do CDC praticados no comércio, por prazo, por segmento de atuação da loja, e por tamanho de empresa.

Atualmente a grande massa de brasileiros encontra-se com um alto grau de endividamento, e com esta situação, é inevitável o aumento da inadimplência. O “Portal Exame” do grupo abril, publicou em seu site <http://portalexame.abril.com.br/>, em 14.03.2007, a matéria abaixo, com o título “Inadimplência sobe 7,3% no Primeiro Bimestre”, onde mostra para o primeiro bimestre de 2007, um aumento da inadimplência PF.

A inadimplência dos consumidores aumentou 7,3% no primeiro bimestre de 2007, na comparação com o mesmo período em 2006. Já em relação a fevereiro deste ano com o mês anterior, houve queda de 2,7%. Os números fazem parte do Indicador Serasa de Inadimplência de Pessoa Física de fevereiro.

No segundo mês do ano, as dívidas com bancos foram responsáveis por 36,8% da inadimplência e as com cartões de crédito e financeiras, por 31,2%, os cheques sem fundo, por 29,3%, e os protestos, por 2,7%. Houve crescimento significativo da participação das dívidas com bancos, que no mesmo mês de 2006 representou 33,4% da inadimplência.

Em 2007, o valor médio da inadimplência foi maior em todos os segmentos, em relação ao ano anterior. Os cheques sem fundo de pessoas físicas tiveram valor médio de R\$ 598,29 (alta de 10%). Já a média das dívidas com instituições financeiras ficou em R\$ 1.287,24 (incremento de 17,1%) e R\$ 330,53 ficaram as dívidas com cartões de crédito e financeiras (elevação de 7,8%). O registro de títulos protestados, em média, foi de R\$ 805,78 (elevação de 5,4%).

Segundo os analistas do Serasa, o crescimento da inadimplência em 2007 decorreu, sobretudo, da expansão do consumo e do maior endividamento da população com o crédito consignado e outras modalidades de financiamento. Além disso, todo início de ano, o aumento das despesas domésticas (parcelamento de compras de Natal, pagamento de IPTU, IPVA e despesas escolares) reflete na inadimplência.

Já o recuo a queda da inadimplência em fevereiro com relação a janeiro de 2007 foi creditada ao menor número de dias úteis no segundo mês do ano.

Com o produto CDC sendo o carro chefe e estratégico dos Bancos para impulsionar a concessão cada vez maior do crédito PF ao mercado, aliado ao perigo de aumento da inadimplência. O Banco do Brasil adotou, assim como o mercado em geral, a idéia de controle dos gastos, seguido do acompanhamento rígido da inadimplência. Este

acompanhamento segue a linha de cobrança e recuperação de créditos. A primeira linha, cobrança, tem como seu carro chefe a telecobrança, um artífice muito utilizado a um tempo considerável, mas agora totalmente remodelado, muito mais agressivo.

Esta remodelagem dos tempos modernos, alcançou êxito devido a grande quantidade de cidadãos que utilizam do serviço de telefonia. Com esta facilidade de se contatar o cliente devedor, a estratégia de cobrança virou-se completamente para este filão, as Centrais de Telecobrança. Estas atualmente buscam cada vez mais a eficiência máxima, saindo da posição passiva, que era histórica, para ativa, onde não há cobrança sem uma negociação aguerrida.

Vejamos abaixo o que relata o artigo do mestre José Teófilo Neto (2007), sob o título “Buscando a Eficiência Máxima em Telecobrança”, onde descreve a busca da eficiência nas centrais de Telecobrança, vejamos:

Existem dois níveis de ações de telecobrança: aquele que chamamos de “teleaviso de inadimplência”, quando lembramos os clientes sobre atrasos em seus pagamentos, e aquela que é feita, por exemplo, pelos bancos de montadoras automobilísticas, cujos valores vão a dezenas de milhares de reais, implicando inclusive na recuperação do bem, cujo termo telenegociação se aplica à verdadeira atividade realizada, implicando em consideráveis diferenças.

Enquanto no teleaviso de inadimplência se procura saber de uma data que será saldada a pendência, na telenegociação, já se tem um histórico de alguns meses de atraso e as regras básicas de uma verdadeira negociação precisam ser bem definidas e seguras, a saber: Em uma negociação profissional o que se quer é o melhor acordo possível para ambos os lados. Assim sendo recomenda-se que ANTES de iniciar uma negociação, você deve estabelecer:

a) e se não houver acordo, qual a saída?

b) qual o máximo que desejo obter? E o mínimo? Qual valor me agrada?

Isto é a velha repetição do bom ditado: Se você não sabe para onde ir, qualquer lugar é viável; porém se você tiver objetivos claros, isto fará com que não perda o foco em sua negociação. Estabelecendo suas metas ANTES da negociação, ao final dela você poderá se avaliar. Alcançando seu objetivo, seja ele o máximo o mínimo ou o valor que lhe agrada, você será um vencedor. Lembre-se: normalmente ganha quem estiver melhor preparado.

Minimizar os riscos não significa eliminá-los. Faz parte de qualquer negócio certo risco. A irresponsabilidade comercial justificada pela necessidade de vender a qualquer custo, leva a desagradáveis surpresas na hora do recebimento. Agora responda: quando começa a cobrança de um inadimplente? Engana-se aquele que responde que começa quando ele atrasa o pagamento. O processo começa antes da venda, pois é muito salutar estabelecer critérios sobre concessão de crédito. Exigir alguns documentos, pesquisar nos Serviços de Informações Comerciais, minimizam os riscos. É verdade que isto onera mais os custos em suas transações, mas você já viu alguém ganhar dinheiro sem investir nada?

Um roteiro de uma negociação civilizada e satisfatória. Preparar-se para o contato. Lembrando o que você fará caso não haja o acordo.

Treinar o pessoal envolvido na cobrança nas técnicas adequadas. •Fazer o primeiro contato pelo telefone, sempre. Evitar envio de cartinhas, principalmente aquelas que no seu rodapé contenham "se já tiver efetuado o pagamento, desconsiderar esta mensagem".

Ao ser atendido, ser firme, informando que deseja o pagamento da dívida. Negociar um acordo, dentro de seus limites e condições pré – estabelecidos.

Se não houver acordo, não ameace. Obtenha um não definitivo.

Passe para o Plano B

Neste contexto (Produtos estratégicos, inadimplência e recuperação), o Banco do Brasil mostra liderança e vanguarda em suas atitudes, vislumbrando seu último resultado, o Banco do Brasil, com suas medidas preventivas e acompanhando as ditas tendências do mercado (corte ousado das despesas em geral, aliado ao forte controle da inadimplência), e sua política extremamente agressiva na concessão do crédito, fez seus números despontarem no ambiente financeiro. Veja abaixo matéria do Globo.com, publicada no site <http://g1.globo.com/Noticias/Economia/0,,AA1472192-5599,00.html> com o título “Banco do Brasil tem o Maior Lucro entre os Bancos”, em 28/02/2007, onde descreve o resultado do Banco do Brasil no último ano (2006).

O Banco do Brasil encerrou 2006 com o maior lucro entre os bancos brasileiros. Os ganhos da instituição alcançaram R\$ 6,044 bilhões, o que representa um avanço de 45,5% sobre o exercício de 2005. A comparação com os principais concorrentes privados, porém, é distorcida por duas razões.

Em primeiro lugar, porque em 2006 Bradesco, Itaú e Unibanco amortizaram integralmente ágios relativos a aquisições, o que reduziu seus lucros. Em segundo, porque o próprio BB foi beneficiado por receitas tributárias extraordinárias decorrentes de ações judiciais ganhas na Justiça contra a Receita Federal.

No quarto trimestre, o lucro do BB alcançou R\$ 1,248 bilhão, com aumento de 69,4% sobre o mesmo período do ano anterior. O resultado anual representou um retorno sobre o patrimônio de 32,1%.

A carteira de crédito avançou 30,8%, acima da média do mercado, que foi de 20,8%. O índice de eficiência foi de 47,5% e o de cobertura de despesas com pessoal atingiu 112,9%. O BB encerrou 2006 com patrimônio líquido de R\$ 20,8 bilhões, mostrando evolução de 23,2%. No fim do período, o índice de Basiléia chegou a 17,3%, ante 17,1% de 2005. Em dezembro do ano passado, os ativos totais somavam R\$ 296,356 bilhões, ante R\$ 252,977 bilhões em dezembro de 2005.

O índice de inadimplência do Banco do Brasil para operações com mais de 60 dias de atraso na carteira encerrou o ano passado em 2,9%, o que indica uma queda em relação aos 4% de 2005. Nas operações com mais de 90 dias de atraso, a redução foi de 3,4% para 2,5%, na mesma base de comparação.

O resultado do BB contraria a tendência de alta na inadimplência verificada no sistema financeiro em 2006. No relatório que acompanha o balanço, a instituição atribui o desempenho a medidas de gestão focadas no portfólio de operações baixadas em perdas, que foram intensificadas e atingiram recuperação no valor de R\$ 1,2 bilhão no ano passado. As operações de crédito classificadas nos níveis de risco AA, A, B e C (os mais seguros) responderam por 91% da carteira do Banco do Brasil, acima do nível de 90,6% do mercado em 2006.

O presidente do Banco do Brasil, Antônio Francisco Lima Neto, prevê crescimento de 30% na carteira de crédito do banco este ano. Segundo o executivo, a expansão esperada para os empréstimos a pessoas físicas é de 35%.

A estratégia do BB deverá se manter na linha de crédito consignado, que no ano passado apresentou evolução de 117,7%, para R\$ 8,3 bilhões, segundo Lima Neto. Para 2007, a previsão é de que essa modalidade de empréstimo encerre o ano entre R\$ 12 bilhões e R\$ 13 bilhões.

No segmento de pessoa jurídica, o crescimento da carteira previsto é de 25%. O plano do Banco do Brasil nessa área inclui o fortalecimento das linhas de recebíveis, como antecipação de cheques e recebíveis com cartões de crédito.

Lima Neto espera que os indicadores de inadimplência da instituição se situem abaixo dos registrados em 2006. Os pagamentos em atraso há mais de 60 dias recuaram de 4%, em 2005, para 2,9% no fim do ano passado, ao contrário da tendência de alta verificada no mercado. Especificamente nas linhas para pessoa física, as operações em atraso há mais de 90 dias caíram de 8,5% para 6,3%, na mesma base de comparação.

O presidente do BB atribuiu o melhor desempenho da instituição em relação ao setor ao processo de revisão no processo de recuperação de crédito e ao desenvolvimento de modelos de análise de concessão de financiamentos. “Posso garantir que estamos à frente do mercado nesse item”, afirmou.

4.2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS

4.2.1 Crédito

Sobre o crédito, Plácido e Silva (1991, p. 581) consideram:

Derivado do latim *creditum*, de *credere* (confiar, emprestar dinheiro), possui o vocábulo uma ampla significação econômica e um estreito sentido jurídico. Em sua acepção econômica, significa confiança que uma pessoa deposita em outra, a quem entrega coisa sua, para que, em futuro, receba dela coisa equivalente. A confiança gozada por uma pessoa no ânimo daquela de quem se vai tomar devedora, em virtude da entrega atual da coisa, que vai ser transformada em prestação futura, fundamenta o próprio conceito de crédito, em seu aspecto econômico. E esta confiança, indicativa do crédito, generaliza-se a todas as relações comerciais, tomando as mais variadas formas de câmbio de coisas atuais e presentes contra coisas equivalentes no futuro, servindo de base a uma série avantajada de operações mercantis. Juridicamente, crédito, significa o direito que tem a pessoas de exigir de outra o cumprimento da obrigação contraída.

Diante do conceito empregado por Plácido, podemos complementar com as colocações de Silva (2002), que é seguinte: “*o crédito compreende o instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial, quando da venda a prazo de seus produtos, ou por um banco comercial, quando da concessão de empréstimo, financiamento ou fiança*” (p.27).

4.2.2 Credor

Sobre o credor, Plácido e Silva (1991, p. 581) consideram:

Derivado do latim *creditor*, de *credere*, designa toda pessoa que é titular de um crédito, ou, mais vulgarmente, toda pessoa que tem a haver de outrem uma certa importância em dinheiro. Protegido pela lei, o credor está investido no direito de exigir do devedor o cumprimento da obrigação ou o pagamento do crédito, quando se toma este exigível, isto é, se vencido, não é resgatado ou cumprido pelo devedor.

Ratificando, credor é toda pessoa titular de um crédito, ou, que tem a haver de outrem certa importância em dinheiro. Protegido pela lei, o credor possui a faculdade de exigir do devedor o cumprimento da obrigação ou o pagamento do crédito, quando este se torna exigível, isto é, se vencido não é resgatado ou cumprido pelo devedor.

A classificação dos credores se dá conforme a natureza de seu crédito ou das garantias que possuem. Podem também ser classificados na ordem das preferências quando do recebimento dos créditos por este. Guimarães (1999, p. 17) cita com destreza:

A ordem das preferências ou dos privilégios não se encontra relacionada em uma lei específica, mas sim, em diversas disposições legais, não sendo pacífico o entendimento entre os doutrinadores pátrios sobre a classificação correta.

Credor privilegiado é aquele que, em virtude da lei, está assegurado por uma preferência em relação aos demais credores, São os possuidores de crédito com direito real de garantia, como penhor, hipoteca ou anticrese, de créditos com privilégio especial sobre determinado bens ou de créditos com privilégio geral, como é o caso das debêntures que contêm cláusulas específicas.

Credor quirografário é o que está no último lugar da lista de preferência, aliás, único ponto indiscutível entre os doutrinadores. É o credor por duplicatas, notas promissórias, letras de câmbio, cheques e todos os outros títulos ou créditos a que a lei não atribui nenhuma preferência. O direito do credor quirografário é igual entre todos da categoria, devendo ser dividido ou rateado os créditos, quando houver concorrência de credores.

4.2.3 Devedor

Conforme consta no dicionário on-line Wikipédia 2007, devedor nada mais é do que “*aquele que arrecadou um empréstimo de um credor*” (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Devedor> acessado em 07/07/2007).

Mas de uma forma mais detalhada e conceitual, Guimarães (1999, p. 17) faz sua descrição:

Devedor é aquele que está sujeito ao cumprimento de uma obrigação. É o sujeito passivo de uma execução, ou seja, é aquele que, por força da lei, deve solver a obrigação.

São devedores: o emitente do título, o fiador, o avalista, o endossante e o aceitante. Em caso de falecimento do devedor, a execução será promovida ou prosseguirão contra o espólio, os herdeiros ou os sucessores, sempre limitados aos bens ou direitos transmitidos com a morte.

Os devedores podem ser classificados como: devedor principal e devedor solidário. Devedor principal é aquele que está diretamente responsabilizado pelo débito ou obrigação, respondendo, para o cumprimento de suas obrigações, com todos os seus bens presentes e futuros, salvo aqueles em que a lei restringir. Devedor solidário é aquele que se responsabiliza solidariamente, através de aval ou fiança, com o devedor principal no cumprimento das obrigações contraídas por este último.

4.2.4 Políticas de crédito

Uma política pode ser definida como regra geral de conduta ou de ação que deverá ser objeto de aplicação em determinada situação operacional.

As políticas básicas de crédito e cobrança deverão ser definidas de forma objetiva, a fim de servirem como instrumento orientativo no processo de decisão gerencial, medindo-se o seu grau de eficiência em função do número de situações objeto de resolução, com base na obediência dessas políticas.

Tavares (1988) recomenda: *“Todas as políticas sejam devidamente formalizadas, principalmente nas grandes organizações ou naquelas de maior complexidade, onde, inclusive, podemos constatar a existência de um mesmo problema em regiões distintas sob a responsabilidade de diferentes funcionários”* (p.26). Quanto os tipos de políticas, são três, onde Pereira (1991, p. 29) as descreve com maestria:

Existem três tipos distintos de políticas de crédito:

- a) política de crédito rígido: é praticada por instituições financeiras e por bancos;
- b) política de crédito liberal: é praticada por pequenos estabelecimentos comerciais, em que a compra é anotada em caderno, o comprador não assina documento algum e os pagamentos parcelados não têm valor fixo e não se exigem garantias;
- c) política de crédito utilizável: tem suas normas e regras, mas a compra é ajustada ao poder aquisitivo do cliente. É o sistema de crediário mais usado no comércio lojista. Nele, o setor de Crediário é orientado para facilitar a venda, através das seguintes opções:- aumento do plano de pagamento (quantidade de prestações, substituição da mercadoria por uma de menor preço, diminuição do volume de

produtos, limitação do crédito com base na renda familiar, exigência de um avalista e exigência de uma entrada, para diminuir o valor da prestação.

Embora o comércio lojista pratique uma política de crédito utilizável, existem certas mercadorias e clientes que exigem que seja empregada a política de crédito rígida, devido aos riscos que se apresentam ao se analisar um cadastro.

Vale ressaltar que as políticas de crédito sofrem inúmeras variações, de acordo com a conjuntura em que estão inseridas. As variáveis externas e internas estão em constante mutação, seja por novas condições macro ou micro econômico, suas influências é decisiva para as constantes mudanças, provando assim que essas devam ser extremamente dinâmicas. Suas respostas as condicionantes do mercado tem que ser extremamente rápida, pois podem evitar grandes problemas financeiros no futuro, onde destacamos: inadimplência e queda nas vendas.

Periodicamente, é recomendável analisar a eficiência das políticas em vigor, em função do progresso da organização e do alcance dos seus principais objetivos. Em caso satisfatório deverão ser reafirmadas. Por outro lado, quando não mais atenderem aos objetivos da empresa, em face de eventuais contingências ou alteração de fatores condicionantes, deverão ser objeto de reformulação a fim de se equacionarem as novas condições enfrentadas pela empresa.

Em conclusão, as políticas de crédito são grandes linhas de orientação que norteiam o processo decisório de crédito em todos os níveis hierárquicos da instituição.

4.2.5 Risco de crédito

Risco é algo que está presente em todos os momentos de nossas vidas, quaisquer que sejam nossas atividades, de maneira geral, é a possibilidade de um evento acontecer de forma não prevista ou esperada. Ele está relacionado à possibilidade de perdas resultantes da incerteza quanto ao recebimento de um valor contratado, devido pelo tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título.

Caouette, Altman e Narayanan (1994), lembram que, *“O ingrediente-chave do risco de crédito é, evidentemente, o risco de inadimplência. Sejam os instrumentos de crédito tomados individualmente ou em carteiras, as probabilidades de inadimplência e os reajustes para recuperação desempenham papel crítico na avaliação de risco”*.

Já que o risco é inerente à atividade de crédito, e não pode ser eliminado, devemos diminuir as possibilidades de perda, reduzindo o nível de incerteza. Devemos também, por meio de medidas probabilísticas, quantificá-los, de forma a fixar seu preço corretamente. Em finanças, principalmente, é necessário ter presente a distinção entre risco e incerteza, observemos abaixo como conceitua Machado (1998, p. 24):

O risco existe quando o tomador da decisão pode embasar-se em probabilidade para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se fundamente em dados históricos, de estimativas julgadas aceitáveis. Já a incerteza, ocorre quando o tomador de decisão não dispõe de dados históricos acerca de um fato, o que poderá exigir que *a decisão se faça de forma subjetiva, apenas através da sensibilidade pessoal.*

Tradicionalmente, a indústria bancária brasileira tem se baseado exclusivamente em análise subjetiva de crédito em suas decisões de empréstimos. Em algumas instituições mais sofisticadas, a análise subjetiva tem sido complementada por sistemas especialistas (Caouette *et* 1999) para acessar os fundamentos dos empréstimos ao consumidor. Estes sistemas especialistas consistem basicamente de *balanced scorecards*, que atribuem pesos às características mais importantes dos tomadores dos empréstimos, tais como caráter, capital, capacidade, colateral, conglomerado e condições (ou seja, os chamados seis “C”s), onde os detalhamos abaixo:

- a) **caráter** – refere-se à determinação de alguém em honrar seus compromissos. Está ligado à honestidade, idoneidade e reputação. Possivelmente o caráter é o componente individual mais importante da aparência geral do cliente;
- b) **capacidade** – é a habilidade, competência empresarial ou profissional do indivíduo, bem como o seu potencial de produção e/ou comercialização. Refere-se aos fatores internos: tradição, experiência, formação, capacidade instalada, recursos humanos, grau de tecnologia, projetos de modernização, instalações, fontes de matéria-prima, etc;
- c) **condições** – dizem respeito aos fatores externos e macroeconômicos do ambiente em que está inserido o tomador: interferências governamentais, conjuntura nacional e internacional, concorrência, variações de mercado, etc;
- d) **capital** – refere-se à situação econômico-financeira do cliente (bens e recursos possuídos para saldar seus débitos). Para a Pessoa Física, refere-se aos rendimentos, composição das despesas, evolução e qualidade do patrimônio e endividamento;

- e) **colateral** – capacidade acessória de oferecer garantias adicionais;
- f) **conglomerado** – avaliação acessória do grupo a que pertence à empresa.

Podemos citar aqui, os principais riscos que compõem o Risco de Crédito, são eles: do cliente, da operação, da concentração do crédito, da administração do crédito, de mercado, legal, imagem, liquidez, conjuntura e operacional. Todos eles possuem sua importância na hora da concessão do crédito, pois impactam diretamente na inadimplência e na política de crédito das empresas.

Quanto a um breve histórico do risco de crédito no Brasil, Prado, Bastos e Junior (2006, p. 2 e 17) colocam de forma muito objetiva a grande transição observada na década de 90:

As mudanças testemunhadas na economia brasileira após a introdução do Plano Real em julho de 1994, alçaram a questão de administração de risco de crédito a uma posição de destaque nas instituições financeiras locais. Antes disso, a alta inflação havia inibido o crescimento do mercado de empréstimos no país. Ao invés de emprestar a clientes do setor privado (a um risco de crédito maior), os grandes bancos comerciais preferiam financiar a dívida interna do país (a um risco de crédito menor), com maior liquidez, mas ainda assim cobrando taxas de juros substanciais.

A estabilidade econômica que seguiu a introdução do Plano Real tem estimulado a adoção de sistemas de avaliação e gerenciamento de risco de crédito mais sofisticados. Alguns grandes bancos de varejo brasileiros têm desenvolvido e implementado com sucesso técnicas de avaliação de créditos individuais, tais como Credit Bureau Scoring e Behavior Scoring (Caouette et al [1998]). Ao mesmo tempo, estes bancos começaram a organizar bancos de dados contendo séries históricas de credit bureau e behavior scores, além de estatísticas de inadimplência, perdas e recuperações. Estes bancos de dados estão possibilitando um refinamento ainda maior do processo de avaliação de crédito e das técnicas de administração de riscos. A estabilidade econômica gerada pelo Plano Real está estimulando o uso de metodologias mais sofisticadas para o gerenciamento de riscos de crédito.

Recentemente, antecipando-se a futuras demandas de reguladores, e numa tentativa de aproximar-se da melhor prática internacional, algumas instituições financeiras brasileiras moveram sua atenção para o desenvolvimento de metodologias cada vez mais sofisticadas para mensuração do riscos de crédito de carteiras de empréstimos.

4.2.6 Inadimplência

Inadimplência é o fato observado quando do não pagamento de uma dívida no período aprazado, ou seja, a falta de pagamento, usada também no jargão do mercado financeiro para designar a pura e simples falta de pagamento, sem se considerar suas causas e motivos. Trata-se de expressão relativamente nova, pois foi aos poucos substituindo o termo “calote”, muito usado tempos atrás.

A inadimplência é atualmente um dos maiores problemas enfrentados na concessão de crédito, visto que, conforme a sua intensidade, influencia diretamente no aumento ou diminuição das condições para acesso ao crédito. Então, em períodos de alta inadimplência, ocorrerão automaticamente no mercado ajustes nos critérios de concessão, com vistas a diminuir a exposição das empresas/instituições financeiras à inadimplência.

Existem hoje, no nosso sistema alguns serviços de convênio, disponíveis aos públicos interessados, para controle dos inadimplentes, são eles o SCPC – Serviço Central de Proteção ao Crédito, mais utilizado pelo comércio em geral e também pelas instituições financeiras. O outro sistema controlador do crédito, é a SERASA, que é uma das maiores empresas do mundo em análises e informações para decisões de crédito e apoio aos negócios, é utilizada em larga escala pelas instituições financeiras, onde auxilia nas decisões de concessão de crédito.

Veja abaixo, parte do artigo publicado no site do SEBRAESP, escrito por Fiorentini (2007), elenca os principais fatores geradores da inadimplência:

A maioria das empresas sofre com os consumidores inadimplentes, sendo que este é um dos fatores que mais atingem os setores do comércio e de serviços, fazendo com que muitos empresários sintam-se desprotegidos. Mas o que leva os consumidores à inadimplência? Vamos elencar alguns dos principais fatores:

- a) dificuldades financeiras pessoais, que impossibilitam o cumprimento de
- b) obrigações;
- c) desemprego;
- d) falta de controle nos gastos;
- e) compras para terceiros;
- f) atraso de salário;
- g) comprometimento de renda com outras despesas;
- h) redução de renda;
- i) doenças;
- j) uso do dinheiro com outras compras;
- l) má fé.

Vale lembrar que a ocorrência da maioria destes fatores é mais comum em tempos de crise. E como lidar com a Inadimplência? É preciso antes conhecê-la bem, sabendo quais os fatores que a ocasionaram. A partir daí, deve-se utilizar práticas preventivas, podendo desta forma controlá-la. Dessa maneira, o empresário deve verificar:

- a) sazonalidade, ou seja, em que épocas do ano a inadimplência é maior ou menor;
- b) número de prestações em atraso;
- c) valor médio das prestações em atraso;
- d) verificação do tempo de abertura da conta corrente. Lembre-se que as

contas abertas com menos de um ano, têm maior índice de inadimplência.

Nas empresas dos setores do comércio e de serviços, a inadimplência costuma aumentar nos três primeiros meses do ano, em decorrência das vendas efetuadas no mês de dezembro. E é justamente nestes meses iniciais que também ocorre queda nas atividades destes setores empresariais, deixando assim muitos empresários em dificuldades. Assim, o empresário, ciente do aumento da inadimplência no período após as vendas natalinas, ou seja, janeiro/fevereiro/março,

deverá ser mais rigoroso na concessão de financiamentos, parcelamentos e aceitação de cheques.

4.2.7 PCLD

A PCLD, ou melhor, a Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa, é hoje o mecanismo utilizado por todas as instituições financeiras, por determinação do Banco Central – BACEN, que sensibiliza contabilmente a conta de resultado, ou seja, traz para o presente (impacto no resultado) as previsões de perdas com a carteira de crédito.

A sistemática de constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa implementada pela Resolução nº 2.682/99 fortalece e atribui uma responsabilidade maior à Área de Crédito das instituições financeiras por exigir que as políticas e procedimentos para concessão de crédito sejam fundamentados em bases técnicas. Além disso, as regras estão em harmonia com as normas e padrões adotados em outros países da América Latina, em especial no âmbito do MERCOSUL.

O rigor da nova regra editada pelo BACEN permitiu, por um lado, que o mercado pudesse perceber melhor o nível de exposição ao risco de crédito de cada um dos Bancos. Por outro lado os Bancos também aumentaram o rigor na concessão do crédito pois tiveram um impacto significativo no aumento da PCLD após a Res. 2682. Esse fato foi evidenciado em um estudo feito por Albuquerque, Corrar e Lima (2003, p. 84), onde conclui:

[...]na amostra das 15(quinze) maiores instituições financeiras em operações de crédito, no período de 3 (três) anos antes e 3 (três) anos após a vigência da Resolução 2682, através da investigação empírica dos efeitos provados pela referida mudança ficou demonstrada que a média anterior que era de 0,028, isto é 2,8% foi alterada para 0,073, isto é 7,3%, provocando impacto representativo nos balanços patrimoniais das instituições financeiras[...]

Atualmente, viu-se após a implementação do novo modelo em 2000, que houve uma considerável melhoria contábil das instituições financeiras, pois sabe-se que o resultado obtido, utilizando está técnica de ponderação por risco, tem-se um valor (Lucro/Prejuízo) mais próximo possível do real.

4.2.7.1 A resolução 2682 do BACEN

A Resolução 2682 de 21.12.99, que passou a ter efeitos a partir de 01.03.2000, se caracteriza por adicionar à metodologia anterior, de simples provisionamento por tempo de atraso, diversos outros fatores relacionados ao risco de crédito¹, além de alterar a base de cálculo da provisão, a sistemática de reclassificação em função de atraso em outra operação de responsabilidade do mesmo cliente ou grupo econômico e os percentuais de provisionamento em função do atraso.

Dessa forma, essa Resolução determina que as operações de crédito sejam classificadas em níveis de risco denominados AA, A, B, C, D, E, F, G e H, tendo por base a situação econômico-financeira, a capacidade de pagamento do cliente e seus avalistas e outras informações pertinentes, observando o seguinte:

- a) Em relação ao devedor e seus garantidores: situação econômico-financeira; grau de endividamento; capacidade de geração de resultados; fluxo de caixa; administração e qualidade de controles; pontualidade e atrasos nos pagamentos; contingências; setor de atividade econômica; limite de crédito;
- b) Em relação à operação: natureza e finalidade da transação; características das garantias², particularmente quanto à suficiência e liquidez; e o valor.

Determinou também que a classificação das operações, com base nos níveis de risco, deve ser revista, no mínimo:

- a) Mensalmente, por ocasião dos balancetes e balanços, em função de atraso verificado no pagamento de parcela de principal ou de encargos. Para as operações com prazo a decorrer superior a 36 meses admite-se a contagem em dobro, observando:

Períodos de atrasos	Nível do risco mínimo
Entre 15 e 30 dias	B
Entre 31 e 60 dias	C
Entre 61 e 90 dias	D
Entre 91 e 120 dias	E
Entre 121 e 150 dias	F
Entre 151 e 180 dias	G
Superior a 180	H

Nota: Para as operações com prazo a decorrer superior a 36 meses admite-se a contagem em dobro dos períodos de atrasos. Fonte: Resolução 2682 do Banco Central.

Quadro 1

Classificação dos Atrasos por Nível de Risco

- b) A cada seis meses, para operações de um mesmo cliente ou grupo econômico cujo montante seja superior a 5% (cinco por cento) do patrimônio líquido ajustado;
- c) Uma vez a cada doze meses, em todas as situações, exceto para as operações de crédito contratadas com cliente cuja responsabilidade total seja de valor inferior a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais).

A provisão para fazer face aos créditos de liquidação duvidosa, constituída mensalmente, não poderá ser inferior ao somatório decorrente da aplicação dos percentuais a seguir, em montantes suficientes para fazer face a perdas prováveis na realização dos créditos:

Risco Nível	% sobre o valor das Operações
AA	0,0%
A	0,5%
B	1,0%
C	3,0%
D	10,0%
E	30,0%
F	50,0%
G	70,0%
H	100,0%

Fonte: Resolução 2682 do Banco Central

Quadro 2 Percentuais das Perdas Prováveis por Níveis de Risco

No que se refere a reclassificação do nível de risco da operação em função de renegociação, a Resolução 2682 determina que a operação renegociada deve ser mantida, no mínimo, no mesmo nível de risco em que estiver classificada, observado que aquela registrada como prejuízo deve ser classificada como de risco nível H. Entretanto, admite a reclassificação para categoria de menor risco quando houver amortização significativa da operação ou quando fatos novos relevantes justificarem a mudança do nível de risco.

A Resolução 2682 veda ainda o reconhecimento no resultado do período de receitas e encargos de qualquer natureza relativos a operações de crédito que apresentem atraso igual ou superior a sessenta dias, no pagamento de parcela de principal ou encargos.

Por outro lado vale registrar que o fato gerador do provisionamento deixou de ser unicamente o atraso da operação passando a considerar, também, a situação do cliente. Nesse contexto, os princípios da nova regra determinam o provisionamento das operações de um cliente quando a avaliação deste indicar uma elevação de seu nível de risco, ainda que seja

mantida a pontualidade em suas operações. Analisando-se conjuntamente os aspectos de reconhecimento da receita e de provisionamento, percebe-se uma situação onde as receitas estarão sendo reconhecidas, vez que a operação não apresenta atrasos, e, simultaneamente, essas mesmas receitas poderão estar sendo parcialmente ou totalmente provisionadas em função do nível de risco apresentado pelo cliente.

4.2.8 Negociação

Negociação é o supra-sumo do mundo dos negócios, pois é através dela que este mundo gira, é a sua espinha dorsal. A todo momento estamos negociando, assim, não resta a menor dúvida que negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa. Os autores Fischer, Ury e Patton (1994, p. 15) descrevem o seguinte:

Negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos.

Observa-se que os autores colocam de forma clara e objetiva, que a comunicação desempenha neste processo, uma importância ímpar, onde para se chegar ao entendimento das partes envolvidas, deverá sempre existir uma abertura incondicional ao diálogo.

“Negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão.” (COHEN, 1980, p13). Analisando as palavras do autor acima, Guimarães (1999, p. 48) expõe que, *“[...] pode-se concluir que a informação e o poder de quem negocia são fundamentais ao processo de negociação, interferindo no resultado final do acordo.”*

Resumindo, negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo nas situações em que existam interesses comuns e conflitantes.

4.3 PRODUTO CDC EMPRÉSTIMO DO BANCO DO BRASIL

No Banco do Brasil, o CDC começou a ser operacionalizado com a criação da BB-FINANCEIRA, em julho de 1987.

A Empresa permaneceu quase inoperante até novembro de 1991, em virtude, principalmente, do contingenciamento do crédito imposto pelo Governo, em maio/90 (Plano Collor).

A BB-FINANCEIRA intensificou suas atividades a partir de 1992, no término do contingenciamento do crédito, disponibilizando linha de crédito para financiamento de subscrição de ações do Banco. Nesse ano constatou-se aumento significativo de 4.400% no volume de operações.

Com o Plano Real e a conseqüente estabilização da economia, o sistema financeiro brasileiro sofreu redução da sua participação no PIB do País (13% em maio de 1994), em virtude do baixo rendimento adquirido com o *floating*, exigindo rápida mudança na estratégia de atuação. Na época, o Banco optou em focar os segmentos de varejo, mercado de capitais e seguridade.

Em outubro de 1994, o Governo divulgou medidas para contingenciamento do crédito, A partir de 1995, com a liberação do crédito pelo Governo Federal, aumento do poder aquisitivo e o investimento em automação realizado pelo Banco, foi possível desenvolver produtos totalmente automáticos.

Em novembro de 1996, foi lançado o CDC-CHEQUE FINANCIADO, produto inédito no mercado, com limite de crédito pré-aprovado, para clientes portadores de cheques especiais. Desde então, o Banco vem trabalhando na modernização e melhoria dos produtos/modalidades da família CDCJ, onde destacamos os mais variados lançamentos de modalidades, entre elas o CDC EMPRÉSTIMO ELETRÔNICO, BB CRÉDITO SALÁRIO, BB BENEFÍCIO e CDC CONSIGNAÇÃO EM FOLHA.

Atualmente, as modalidades do produto CDC EMPRÉSTIMO descrito anteriormente, são o carro chefe desta linha, sendo elas as primeiras colocadas em volume (R\$) da carteira e também as maiores taxas de crescimento, onde nesta última, merece todo o destaque a modalidade CDC CONSIGNAÇÃO EM FOLHA.

Veja abaixo, Quadro contendo as modalidades deste produto, bem como suas finalidades:

Modalidade	Finalidade
BB Crédito Pré-Datado	Contratar automaticamente CDC de forma a garantir o pagamento das transações pré-datadas eletrônicas - VISA ELECTRON PRÉ-DATADO - aos estabelecimentos comerciais conveniados, nos casos de insuficiência de saldo na conta corrente do cliente na data da liquidação da transação.
BB Crédito Turismo	Linha de crédito destinada para o financiamento de passagem aérea para os trabalhadores brasileiros, para viagem ao Japão. A contratação está disponível somente nas agências abaixo indicadas, mediante prévia formalização de convênio com as empresas empreiteiras de trabalho. a) 1196-7 Liberdade-SP; b) 0108-2 Calçadão-PR; c) 0048-5 Afonso Pena-MS.
CDC Automático	Disponibilizar crédito pré-aprovado aos correntistas do Banco.
BB Crédito Benefício	Disponibilizar crédito pré-aprovado aos recebedores de benefício do INSS pelo Banco.
BB Crédito Salário	Disponibilizar crédito pré-aprovado aos recebedores de proventos pelo Banco
Renovação	Permitir ao cliente alongar o perfil de suas dívidas de CDC, em situação de normalidade, de forma a adequar as prestações à atual capacidade de pagamento, bem como liberar margem para solicitação de recurso extra (troco). O Cliente poderá optar pela(s) operação(ões) que deseja renovar.
CDC Antecipação IRPF	Antecipar o valor a restituir da declaração do Imposto de Renda de Pessoas Física.
BB Crédito Consignação	Disponibilizar crédito pessoal, com cobrança das prestações em folha de pagamento, mediante formalização de convênio com o Empregador.
CDC Renovação Funci	Permitir o alongamento do perfil de dívidas de CDC, em situação de normalidade, de forma a adequar as prestações à atual capacidade de pagamento, bem como liberar margem para solicitação de recurso extra (troco). O Funcionário poderá optar pela(s) operação(ões) que deseja renovar.
BB Crédito Salário Funci	Disponibilizar crédito pré-aprovado.
BB Crédito Benefício 2 Salários Mínimos	Disponibilizar crédito pré-aprovado aos aposentados e pensionistas da previdência oficial, mediante abertura de conta corrente simplificada.
BB Crédito Pronto	Atender necessidades de crédito de pequeno valor, com base na Resolução 3.422 do CMN (Conselho Monetário Nacional), mediante disponibilização de limite pré-aprovado.
BB Crédito Antecipado	Concessão de empréstimos destinados à antecipação de fluxos específicos de recursos financeiros não permanentes, oriundos de ações trabalhistas transitadas em julgado, mediante formalização de convênio, observado que: a) somente deverão ser passíveis de antecipação os valores a receber provenientes de negociações coletivas, legislação ou determinação judicial, líquidos e certos, em que não haja possibilidade de recurso ou outra medida administrativa ou judicial que obste/impeça seu pagamento;

	b) fluxos específicos de recursos cujos cronogramas de pagamento não estejam definidos ou que apresentem condicionantes à existência (ex.: desempenho/resultado do funcionário ou da empresa/órgão, necessidade de apresentação de ação de execução de sentença judicial etc.), bem como aqueles para os quais o Banco já disponibilize produto específico (ex.: 13º salário, IRPF etc.) não poderão ser objeto de antecipação.
BB Crédito Salário - Convênios	Disponibilizar crédito pré-aprovado aos correntistas do Banco.

Fonte: Livro de Instruções - LIC do Banco do Brasil

Quadro 3 **Modalidades do Produto CDC Empréstimo**

4.4 POLÍTICA DE CRÉDITO NO BANCO DO BRASIL

As primeiras políticas de crédito do Banco foram aprovadas e divulgadas em 1996. De lá para cá sofreram algumas atualizações, mas sua essência foi mantida, por se tratar de um instrumento perene.

Vejam, a seguir, alguns exemplos das políticas de crédito do Banco:

O objetivo das políticas de crédito do Banco está declarado na primeira delas, a P1:

P1 As Políticas que norteiam o processo de crédito visam assegurar uniformidade nas decisões, aperfeiçoar a administração do risco de crédito, garantir a integridade dos ativos de crédito e níveis adequados de risco e elevar os padrões de qualidade e o resultado do Conglomerado.

As políticas decorrem das orientações estratégicas emanadas da alta administração da Instituição. Na sua elaboração, são considerados os normativos legais existentes, com leis, decretos, normas da autoridade monetária, legislação ambiental, etc. Os bancos, de maneira geral, não podem financiar projetos que causem impacto ambiental negativo, como atividades poluidoras de rios e nascentes, por exemplo. Essa determinação legal está contemplada na P5:

P5 A gestão do crédito deve garantir o cumprimento de determinações legais, exigências de supervisão bancária, normas, procedimentos e controles internos e externos.

As políticas de crédito devem, também, definir os responsáveis pela condução dos assuntos relativos à aplicação dos ativos da instituição. Visando isso, as funções de crédito (risco) são separadas das funções operacionais (relacionadas ao negócios), conforme descreve a P4:

P4 A função risco de crédito é segregada da função negócio.

Compete à Diretoria de Crédito a responsabilidade pelo gerenciamento do crédito. As atividades negociais são gerenciadas pelas diversas diretorias responsáveis pelos negócios: Agronegócios, Comercial, Varejo, Governo e Internacional. Isso permite analisar o cliente independente de haver perspectiva concreta de negócio.

4.5 CENÁRIO ATUAL DO CRÉDITO PF

Com a demanda aquecida do mercado brasileiro por crédito e a política de redução das taxas de juros, não seria diferente o alto grau de crescimento das carteiras de crédito PF no mercado financeiro em 2006. No ano passado, de acordo com a FEBRABAN (2007), este mercado (crédito PF), obteve um crescimento considerável, 25,22% de incremento, em volume, seria 48,1 Bilhões de Reais. Relativo ao ano de 2007, mais especificamente ao primeiro trimestre, houve aumento da inadimplência em 1,2%, tal comportamento, foi medido pelo Indicador Serasa de Inadimplência Pessoa Física. Nesta mesma pesquisa, apurou-se também uma informação relevante, as dívidas com os bancos continuam em elevação, sendo responsáveis por 37,5% de toda a inadimplência.

Voltando para 2006 (ano fechado), ressaltamos que o Bacen, cortou a taxa Selic em oito ocasiões e promoveu uma diminuição de 4,75 pontos percentuais na taxa básica de juros, que passou de 18% em dezembro de 2005 para 13,25% em dezembro de 2006.

Seguindo esta tendência, houve também uma queda constante das taxas de juros cobradas dos empréstimos bancários em 2006, acompanhando a trajetória de queda da taxa básica de juros e colaborando para impulsionar o volume de crédito na economia. Mais especificamente, para as operações de crédito para pessoa física, as taxas passaram de 59,3% ao ano, para 52,1% no período, ou de 7,2 pontos percentuais.

4.6 INADIMPLÊNCIA NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO

Conforme Lucca (2007), o ambiente da inadimplência no País é um tema cada vez mais presente na mídia. Não sem motivo, porque a inadimplência é um fenômeno que prejudica a todos, tanto concedentes como tomadores de crédito e afeta a avaliação sistêmica. A inadimplência, em seu *stricto sensu*, deve ser entendida como a situação em que as possibilidades de negociação para a recuperação de recebíveis foram efetivamente esgotadas e sua posição é encaminhada para as bases de negatização das empresas de proteção ao crédito.

Há muito as estatísticas e análises sobre inadimplência têm como base as ocorrências de cheques devolvidos por falta de fundos e o volume de títulos protestados, que são indicadores isolados.

A necessidade de um critério objetivo e uniforme para se avaliar os indicadores de inadimplência no Brasil é um fato.

A partir do diagnóstico da ausência de um indicador único de inadimplência, que contemplasse a multiplicidade de meios de pagamentos e de crédito, com tratamento metodológico-científico e imparcialidade, a Serasa há cinco anos se propôs ao desenvolvimento de um projeto nesse sentido. O resultado é o Indicador Serasa de Inadimplência, que traz inovações na compreensão do tema por incluir todos esses itens.

Ademais, o Indicador Serasa de Inadimplência propõe uma nova forma de análise de seus resultados, sempre comparada com a evolução do crédito total, desdobrado em pessoa física e jurídica. Parece óbvio, mas o mercado conjectura os indicadores isolados de inadimplência de forma desvinculada do comportamento do volume de crédito concedido, sem se atentar que a inadimplência ocorre no universo do crédito.

Nessa direção, às séries tradicionais (protestos e cheques devolvidos por falta de fundos- 2ª devolução) foram agregadas as anotações negativas originárias do sistema financeiro, cartões de crédito, financeiras e outras, como as decorrentes de operações mercantis.

Para se transformar em informação, esses dados foram tratados estatisticamente, de forma a se obter uma ponderação dinâmica, que é revista mensalmente, visando anular o efeito calendário, sazonalidades e outras distorções, além de permitir verificar as alterações na participação relativa de cada meio de pagamento e forma de financiamento na inadimplência.

E, para se tornar compreensão, os resultados são analisados comparativamente ao volume de crédito concedido pelo sistema financeiro ao setor privado, que é uma série oficial e que segue critérios internacionais.

Como as anotações negativas refletem a inadimplência propriamente dita em todas as modalidades de crédito deve-se, por coerência, entender que o volume de crédito na economia é maior que o concedido pelo sistema financeiro, pois o crédito tem um coeficiente multiplicador elevado nas diversas transações realizadas na economia. Existem o crédito mercantil, aquele efetivado entre empresas, e o concedido via cheques pré-datados, que até agora não tinham seus volumes dimensionados, ora mensurados pela Serasa .

Com todo esse ferramental, o Indicador Serasa de Inadimplência, que tem base 100 em janeiro de 1999, apurou que até agosto de 2002, a inadimplência total tinha crescido 57%, frente a uma evolução do crédito do sistema financeiro para o setor privado de 64%(de janeiro/99 a julho/2002), excluídas as carteiras de crédito rural e habitacional de características administradas e que não refletem o nível de atividade econômica. No caso de pessoa física, a inadimplência foi de 72%, contra um aumento do crédito bancário de 141% e para as pessoas jurídicas a inadimplência teve um acréscimo de 6% e o respectivo crédito bancário subiu 46%, no período em análise.

Agregando-se o crédito mercantil (entre empresas), que em dezembro/2001 totalizou R\$ 230 bilhões, com base nos balanços de 80 mil empresas, o gap crédito versus inadimplência acentua-se favoravelmente ao crédito, em pelo menos o dobro do percentual mencionado acima. Para as pessoas físicas, adicionado o volume de crédito concedido em cheques pré-datados, que é calculado em R\$ 18,5 bilhões/mês, com base nas consultas realizadas para esta modalidade de financiamento, a relação é ainda mais propícia ao crédito em, no mínimo, 23%. Todas as variações nos volumes de crédito são saldos e não acumulados.

Cabe repetir que a inadimplência ocorre no universo de crédito e esta é a única, verdadeira e consistente abordagem sobre a evolução da inadimplência.

Distante de um quadro de inadimplência preocupante, o País experimenta um crescimento natural desta e em razões muito inferiores em relação à evolução do crédito, depois do real e acentuadamente desde 1999.

É claro que o ideal é ter a inadimplência numa tendência oposta à evolução do crédito, pois esta é o componente individual de maior peso na formação da taxa de juros para o tomador final, seja ele empresas ou consumidores, além de formar expectativas. Assim, o Brasil só terá taxa de juros baixas com inadimplência menor. É para isso que existe a

Tecnologia de Crédito, que oferece avançados instrumentos para a decisão e o gerenciamento do risco de crédito.

Existem organizações no Brasil que trabalham com metodologia adequada para a concessão de crédito e registram inadimplência baixa, dentro dos padrões internacionais. Entretanto, outras ainda não se conscientizaram para a utilização desse mecanismo, que reduz sensivelmente o risco de inadimplência.

É importante constatar que a verdade sobre o crédito e a inadimplência no Brasil também são partes que não justificam o risco sistêmico, o que mostra que há total falta de entendimento da comunidade internacional neste aspecto, dentre outros, na definição do risco-país. Também deve ser objeto da cidadania corporativa o esclarecimento sobre a realidade do meio, do ambiente, em que a empresa atua .

Partindo para os números, conforme FEBRABAN (2007), mesmo com o aumento considerável da carteira de crédito pessoa física, que poderia provocar “distorções” do índice de inadimplência, consolidou-se o aumento, partiu de 6,7% para 7,6%, crescimento de 13,43%.

4.7 CRÉDITO, COBRANÇA E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS NO BANCO DO BRASIL

De acordo com Silva (2002), para o BB, a gestão financeira do crédito consiste em administrar ativos com a disposição de assumir riscos, visando o melhor resultado possível. Ao conjunto desses ativos dá-se o nome de carteira de crédito ou, simplesmente carteira.

A concessão de crédito é um dos principais negócios das instituições financeiras. A realização do negócio pressupõe o recebimento do valor concedido em um determinado prazo de vencimento, a uma taxa de juros previamente acordada com o cliente. Nestas condições, concede-se o crédito, por meio de uma operação bancária, confiando que o tomador honre o que foi previamente pactuado.

Quando, por qualquer motivo, as informações obtidas do cliente quanto ao seu comportamento, no decorrer da operação, inspirarem preocupações em relação ao retorno do crédito. o Banco adota, ou deveria adotar, ações preventivas como, por exemplo, elastecimento de prazos ou alteração da linha de crédito originalmente pactuada. Se essas ações não surtirem efeito, ocorrendo o não pagamento do crédito para liquidação da operação.

inicia-se a ação de cobrança mediante técnicas legais de constrangimento moral. Nesta ação, ou fase do negócio, as formas mais comuns de cobrança são:

- a) anotações restritivas no cadastro interno do cliente;
- b) inclusão do nome do tomador do empréstimo ou beneficiário do crédito em listas negras com a SERASA e o SPC - Serviço de Proteção ao Crédito, que é gerido por associações comerciais;
- c) ligação para o cliente devedor do empréstimo por meio de serviços de telemarketing;
- d) terceirização de cobrança extrajudicial e judicial.

Vale ressaltar que as medidas/ações de cobrança, alteram de acordo com o perfil de encarteiramento do cliente.

Se as ações adotadas com mecanismos legais de constrangimento moral não surtirem efeito, encerra-se o processo de cobrança, e dá-se início a outro processo denominado de recuperação de créditos.

A recuperação do crédito ocorre no momento em que as atenções da Empresa estão voltadas para as garantias vinculadas à operação. Desta maneira, geralmente, o desfecho é por meio judicial, pois esgotadas as formas de negociação anteriores, o único caminho que resta ao Banco é o ajuizamento da dívida.

4.8 INADIMPLÊNCIA NO BANCO DO BRASIL

Diante dos números do mercado financeiro nacional, o BB, maior Banco da América Latina em Ativos, não poderia ficar de fora, conforme dados do site do Banco do Brasil (2007), R\$ 24 bilhões foram usados em empréstimos e financiamentos para pessoas físicas. O montante representa um crescimento de 30,5% em relação a 2005, desempenho superior à média registrada pelo Sistema Financeiro Nacional (25,3%). O crédito pessoal, composto pelo crédito direto ao consumidor (CDC) e pelos empréstimos consignados, representou cerca de 76% do total do crédito pessoas físicas. Na inadimplência, houve inversão da tendência do mercado financeiro, de dezembro de 2005 à dezembro de 2006, a participação das operações com mais de 60 dias de atraso na carteira do BB diminuiu de 4% para 2,9%. Nas operações com mais de 90 dias de atraso, a redução foi de 90 pontos base, saindo de 3,4% para 2,5%,

porém, ainda podemos considerar que são números ditos “preocupantes”, visto os volumes envolvidos.

No Banco do Brasil em Santa Catarina, os números seguiram a tendência dos números nacionais do BB, aumento considerável da carteira PF, e inadimplência reduzida, porém ainda suscitando cuidados especiais.

4.9 COBRANÇA NO BANCO DO BRASIL

O Banco utiliza atualmente, um sistema de cobrança integrada chamado CACS, esta ferramenta concentra todas as atitudes de cobrança nas mais variadas esferas, sejam elas internas (Diretorias, agências, URR, etc.) ou externas (empresas terceirizadas). Este sistema efetua processos automatizados de cobrança, de acordo com o perfil de encarteamento do cliente.

Possui também, inúmeras ferramentas de reescalonamento e renegociação, que sob condução das Diretorias de Reestruturação de Ativos e Varejo, ajustam as dívidas conforme a capacidade de pagamento dos respectivos mutuários/clientes, objetivando é claro, o retorno dos capitais emprestados. Ressaltamos que, em 2006, o Banco do Brasil, implantou novo processo de cobrança de créditos de varejo, por meio de contratação de empresas especializadas e contratou sociedades de advogados especializadas em cobrança judicial de operações inadimplidas. Vale, ainda, mencionar a adequação das normas de cobrança e recuperação de créditos às exigências do Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078/1990, em consonância com a decisão preferida pelo STF no julgamento da Adin 2591.

A implementação do novo modelo de terceirização de cobrança extrajudicial proporcionou maior rigor na contratação e manutenção de empresas, avaliação sistemática de desempenho, simplificação operacional mediante automatização integral do processo e maior economicidade com a redução de impacto nas estruturas dos intervenientes.

4.10 TELECOBRANÇA

Uma das principais ferramentas de cobrança é ainda, o bom e velho telefone. Leoni (2004) destaca a atuação da cobrança por telefone, dividindo a cobrança, dependendo do seu volume, em informativas e as contundentes, de caráter rigoroso.

As informativas, abordadas na parte dos telefonemas, quando o cliente solicita qualquer informação sobre pagamento de algum título, prazo, etc. Quanto acionadas pela cobrança, constituem um instrumento poderoso de posicionamento junto à empresa ou cliente, quanto ao pagamento do título, na conversação com as pessoas específicas, além de esclarecer eventuais dúvidas.

As contundentes, geralmente, quando o atraso for superior a determinada data convencionada, são mais usadas para pessoas físicas, nas cobranças massificadas para intimidar os clientes, de forma elegante, sem constrangimento, podendo até ser feito um acordo verbal com a promessa de pagamento até determinado dia. Malogrando tal acordo acontecerá o protesto ou até mesmo uma ação, se for o caso, dependendo do tipo de contrato ou recebimento.

Teófilo (2006) destaca que para se ter a eficiência máxima em telecobrança, tem que ter a consciência que não há cobrança sem negociação. Existem 2 (dois) tipos de ações de telecobrança: aquilo que chamamos de “teleaviso de inadimplência”, quando lembramos os clientes sobre atrasos em seus pagamentos, e aquela que é feita, por exemplo, pelos bancos de montadoras automobilísticas, cujos valores vão a dezenas de milhares de reais, implicando inclusive na recuperação do bem, cujo termo telenegociação se aplica à verdadeira atividade realizada, implicando consideráveis diferenças.

Enquanto no teleaviso de inadimplência se procura saber de uma data que será saldada a pendência, na telenegociação, já se tem um histórico de alguns meses de atraso e as regras básicas de uma verdadeira negociação precisam ser bem definidas e seguidas, onde se destaca que, em uma negociação profissional o que se quer é o melhor acordo possível para ambos os lados.

Tavares (1988) relaciona as principais vantagens da cobrança telefônica, são elas:

- a) permite a identificação e o imediato contato com a gerência da empresa-cliente objeto de cobrança;
- b) permite a identificação do elemento-chave responsável pela liquidação do débito pendente;

- c) permite fazer completa especificação do débito, além de colocar eventuais esclarecimentos complementares;
- d) permite ao cliente esclarecer eventuais problemas cuja resolução, por parte da empresa, se faz necessária;
- e) permite programar com o responsável a provável data para liquidação do débito;
- f) compromete a gerência responsável no cumprimento da programação efetuada;
- g) acelera o processo de recebimento da empresa com vantagens financeiras significativas.

4.11 TELECOBRANÇA NO BANCO DO BRASIL

No Banco do Brasil, destaca-se o trabalho da Central de Atendimento Banco do Brasil (CABB), que faz grande parte do contato via telefone aos clientes inadimplentes, abordando de forma clara e objetiva. Esta central se utiliza de sistema integrado com toda a rede do Banco do Brasil. Neste sistema, se pode implantar inúmeras informações relevantes para o sucesso da cobrança, entre elas, destacamos as promessas de pagamento. Também, o próprio atendente poderá, se for o caso, reescalonar as dívidas do cliente, ajustando assim suas parcelas futuras a sua capacidade de pagamento, além é claro, de regularizar sua posição junto ao Banco.

5 COBRANÇA PRÓ-ATIVA

O próprio nome é bem sugestivo, pois cobrança pró-ativa, nada mais é do que uma cobrança antecipada, ou seja, antes do cliente inadimplir. Sua lógica consiste em desenvolver público-alvo (a cargo do cobrador), para assim, efetuar a cobrança de clientes com operações vencidas.

Sua técnica de abordagem, deve ser muito bem elaborada, pois o maior risco deste tipo de cobrança, é o incômodo gerado por ela, pois para a maioria dos clientes abordados, não há motivos para tal. Este é o principal problema observado, onde uma estratégia deste tipo, sendo mal elaborada, pode gerar grande dor de cabeça ao cobrador, deixando de ser uma atitude positiva, para ser um “tiro pela culatra”.

Ao contrário desta, existe a outra opção de cobrança, que é a mais conhecida e praticada, a cobrança reativa. É aquela que consiste em cobrar o cliente quando o mesmo ficou inadimplente. Sua abordagem é penosa e até estressante, onde o cliente já ultrapassou a barreira do não pagamento, e agora sua abordagem consiste na estratégia “Gato e rato”, que é procurar, achar, e convencer a pagar (no caso, comer o rato).

Mas diferentemente da outra, na questão da abordagem, está última não possui maiores problemas quanto a sua justificativa, pois o simples fato da inadimplência já é o suficiente para o contato. Não há nenhum argumento lógico por parte do devedor quanto a questionar esta ação, pois ocorreu uma quebra por parte do mesmo a um termo acordado em contrato, no caso, o cronograma de pagamento, e o cliente (a não ser por esquecimento) sabe da responsabilidade que lhe faltou.

Voltando a questão da cobrança pró-ativa, podemos informar que é um tema pouco explorado, com poucos estudos publicados. Isto reflete no mercado, ou vice-versa. Constatase que atualmente, as empresas em geral, disponibilizam estrutura de cobrança, limitada a demanda da sua cobrança reativa. Digamos que está possui um motivo mais plausível, palpável, que é o retorno do seu ativo, diminuindo assim o seu prejuízo, ou melhorando o seu lucro.

Vejamos abaixo uma matéria publicada no site <http://revistapegn.globo.com> de título “Sistema Seguro e Cobrança Eficiente”, onde apresenta um serviço de cobrança pró-ativa oferecido pelo BankBoston a seus clientes:

[...] Na área financeira, um dos maiores problemas da empresa é a inadimplência. Segundo Renée, cerca de 30% da clientela tem pagamentos atrasados. Deste total, metade dá o calote. A empresária agora pretende reverter a situação com o uso da chamada cobrança pró-ativa, oferecida pelo BankBoston, ainda em fase de implementação na Depilisa. De acordo com o consultor Marcelo Eisele, do Boston, um funcionário da instituição telefona para o cliente para lembrá-lo do pagamento no segundo dia de atraso.

Caso necessário, o banco também envia, por e-mail ou por fax, uma segunda via do boleto ou então esclarece como é possível obtê-la por meio do seu site de serviços financeiros na internet. Para Eisele, com a cobrança pró-ativa, o número de contas atrasadas deverá cair em torno de 30%. Ele também prevê uma queda significativa nos níveis de inadimplência. "Como o telefonema do banco é mais impessoal, os clientes vão deixar de dizer que não pagaram porque perderam a bolsa, foram assaltados ou têm doença grave na família", afirma Renée.

Com o sistema, também deve cair o valor da conta telefônica, atualmente em torno de 2.500 PEGNs mensais, quantia inflada pelos interurbanos realizados para cobrar os clientes espalhados por todo o país.

Podemos constatar que os benefícios oferecidos por tal processo, são inúmeros, e que existe nicho no mercado para comercialização deste serviço, e já está sendo explorado por alguns bancos, BankBoston, Itaú, etc.

Vale ressaltar aqui, o que consta no Código de Defesa do Consumidor – CDC, quanto aos direitos do consumidor/cliente, quando o assunto é cobrança de dívidas, onde no seu Artigo 42 explicita: “Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça.”

São esses preceitos que determinarão o sucesso ou não da estratégia de cobrança escolhida pela empresa.

5.1 ABORDAGEM COM BENEFÍCIO, O DIFERENCIAL

Como vimos anteriormente, o maior desafio da cobrança pró-ativa, é a justificativa de sua abordagem, pois o simples fato da lembrança (a mais usada), pode gerar desgaste no trato com o cliente (problema mais comum).

Uma abordagem a um público-alvo pré-formatado, com critérios definidos pelo comitê estratégico da empresa, onde se apresenta um benefício ao cliente, como justificativa, gera uma situação extremamente positiva, tanto para o cliente, como para o cobrador/empresa. Pois tem-se aqui um motivo plausível, convincente, como justificativa de contato, para cobrança antes do vencimento das parcelas.

Claro que, diante de uma situação favorável, o cobrador/empresa poderá requerer contrapartidas, aproveitando o momento e o fechamento da concessão do benefício. Por exemplo, poderá vincular-se a regalia, ao rigoroso mantimento dos pagamentos em dia de suas parcelas, até a sua devida liquidação.

Observam-se aí pontos positivos para a empresa e para o cliente, é a chamada negociação “ganha-ganha”, ganha a empresa que evita que parte de seu resultado vá para a estática conta de PCLD, e ganha o cliente que se vê diante de um benefício financeiro vantajoso e excepcional.

Quanto ao método ganha-ganha de negociação, vale ressaltar o que afirmam os autores Bandler e Grinder (1982, p.147), “Quando se usa essa forma, pressupõe-se que as pessoas queiram se comunicar de tal maneira que possam conseguir o que desejam, e que elas desejam respeitar a integridade e os interesses das outras pessoas envolvidas. Essa pressuposição pode não ser verdadeira, mas é uma pressuposição operacional muito útil, porque nos oferece algo muito eficaz para fazer. Se assumirmos essa pressuposição, sempre será possível encontrar outra solução - não um compromisso - que venha satisfazer ambas as partes.”

Isso é radicalmente diferente, como apontam eles, de um compromisso (em que ambos perdem um pouco para que ambos possam ganhar um pouco), ou de uma abordagem permissiva-submissa (desistindo em favor da outra pessoa), ou de uma solução autoritária (garantindo ganhar a qualquer preço).

6 APLICANDO A METODOLOGIA DESCRITA ACIMA PARA O CONTROLE DA INADIMPLÊNCIA E PCLD DO PRODUTO CDC EMPRÉSTIMO NAS AGÊNCIAS DA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS

A inadimplência do produto CDC Empréstimo é atualmente, um dos maiores problemas para as agências da cidade de Florianópolis, onde se tem um enorme impacto nos indicadores de gestão apurados pela empresa (acompanhamentos através de Acordo de Trabalho - ATB e programas de gestão - Sinergia). Sem contar os problemas de resultado, pelo alto grau de impacto da PCLD, gerado principalmente pelo agravamento das operações em atraso.

Visando o maior controle da inadimplência, e não alheio as estratégias de cobrança reativa dispostas pelo Banco, vislumbra-se aqui uma ótima oportunidade de implementação na região, da alternativa de cobrança pró-ativa com o diferencial do benefício.

O produto CDC Empréstimo é um dos carros chefes para o mercado pessoa física, nas agências de Florianópolis. Seu impacto no volume em atraso dos principais produtos deste mercado, é na ordem de 50%.

A sistemática da cobrança atualmente para as agências de Florianópolis, se ampara principalmente na cobrança reativa, onde se tem como principal base, o sistema CACS, que nada mais é do que um sistema de cobrança automatizada. Sua plataforma está disponível para todos os intervenientes, que são as agências, empresas terceirizadas de cobrança, Diretoria de Reestruturação de Ativos – DIRAO, Unidades de Reestruturação de Ativos – URR, Central de Atendimento do Banco do Brasil – CABB, seja via intranet, ou internet.

Esta ferramenta gere todas as atitudes de cobrança de forma automatizada. Ela trabalha de acordo com as estratégias apontadas pela empresa, ou seja, cada cliente, conforme seu encarteiramento e o produto que está sendo cobrado, onde lhe é adotado uma estratégia específica. Esta estratégia aponta todo o cronograma de cobrança, nele está contido, por exemplo, as notificações, contatos, bloqueios, negativas (SPC e SERASA), etc.

São quatro os responsáveis/cobreadores em todas as estratégias do BB. Cada estratégia adotada pode direcionar para um ou mais responsáveis/cobreadores, de acordo com os parâmetros definidos, onde em sua grande maioria, é pelo valor da operação e tipo de carteira do cliente. São eles: Agência de Relacionamento, Empresa Terceirizada, CABB e URR. Tirando as empresas terceirizadas, todas as demais são órgãos internos do BB.

Em todos os responsáveis, o meio mais utilizado para abordagem de sua cobrança, não poderia ser diferente ao preferido pelo mercado, é o bom e velho telefone, pois além de contato rápido e direto, possui também grande eficiência. Mas vale lembrar que todo este esquema de cobrança gerenciado pelo sistema CACS, é em cima de operações com o mínimo de 4 dias de vencido, e valor em atraso acima de R\$ 50,00. Então se conclui que, hoje, não há oficialmente no Banco do Brasil, qualquer atitude de contato, visando a cobrança pró-ativa. Sendo assim, as operações que chegam ao CACS para cobrança, já estão em processo de agravamento de risco, e por sua vez, aumentando o valor provisionado da PCLD.

Como observamos, é uma excelente ferramenta de cobrança, porém ineficiente quando a questão é se evitar a inadimplência (cobrança pró-ativa) e o respectivo agravamento.

Com vistas a auxiliar no controle do impacto negativo da PCLD nas contas do Banco do Brasil do produto CDC Empréstimo, mais especificamente, em Florianópolis, sugere-se a utilização de cobrança pró-ativa com benefícios aos clientes adimplentes.

A idéia é simples, estipular percentual do Fluxo da PCLD do mês do produto CDC Empréstimo, com o valor obtido (Percentual X Fluxo PCLD do último Mês), organizar rateio entre os clientes integrantes do público-alvo (aqueles com maior propensão a inadimplir).

O repasse é automático via sistema, onde a confirmação será efetuada por funcionário, após a abordagem efetuada via telefone com o cliente, onde lhe é repassado a condicionante (manter a operação em dia até a sua liquidação).

Após a confirmação no sistema pelo funcionário, automaticamente este valor será subtraído da conta previsões de receita, que por sua vez irá obviamente diminuir o resultado.

Pelo outro lado, espera-se uma curva de diminuição maior por parte do fluxo de PCLD nos meses subsequentes, aonde indiretamente irá “financiar” com sobras o processo.

Com esta atitude, deseja-se diminuir as incertezas de recebimento de um segmento com grande potencial de inadimplência, contribuindo consideravelmente na redução de PCLD, e também, não esquecendo, as despesas operacionais de cobrança extrajudicial e judicial, principalmente no que tange gastos com a estrutura dos intervenientes (agências, CABB, URR, DIRAO, Empresas de Cobrança Terceirizadas, Núcleo Jurídico - Nujur, etc.).

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado para a realização desse estudo foi uma pesquisa exploratória quantitativa, a fim de mensurar o comportamento dos indivíduos quanto ao gerenciamento de seus pagamentos. Também é modelado o perfil dos questionados, como propósito de montar o retrato do público abordado.

A população deste estudo foi escolhida através de uma amostra não probabilística, por conveniência, sem o intuito de obter uma amostra representativa, mas apenas para demonstrar a receptividade da proposta diante de um público da cidade de Florianópolis.

Este trabalho pretende obter, através de uma pesquisa exploratória, informações que subsidiem conclusões, para sugestão de atitudes futuras da Empresa Banco do Brasil, visando o maior controle da sua inadimplência (cidade de Florianópolis), e por sua vez, diminuição dos impactos negativos de Provisão de Créditos de Liquidação Duvidosa – PCLD.

7.1 ETAPAS

Iniciou-se o trabalho, primeiramente com a definição da melhor metodologia empregada para o caso em estudo. Foi escolhida a pesquisa quantitativa, com amostra não probabilística, motivado principalmente pela conveniência, ou seja, selecionada em função da facilidade de acesso do autor (cidade de Florianópolis).

A estrutura do instrumento de pesquisa limitou-se a obter informações dos entrevistados, para gerar o perfil do mesmo, e principalmente, o grau de receptividade da cobrança pró-ativa, com ou sem benefício proposto.

Possui 14 questões, sendo que 13 objetivas (máximo 5 opções), e 1 subjetiva, que serve mais para título de sugestão de benefícios para pagamento em dia.

A quantidade de entrevistados/questionados foi limitada a 50 indivíduos, sendo que houve o interesse do autor em diversificar ao máximo o perfil dos mesmos, seja de ordem geográfica (bairros da cidade), ou demográfica (idade, sexo, estado civil, etc.).

Os procedimentos de coleta utilizados foram dois, sendo o primeiro o repasse de questionário para preenchimento pelo próprio questionado, e outro em forma de entrevista, onde o autor faz as perguntas e as preenche no questionário. Vale ressaltar que em nenhum

momento houve interesse em identificar o respondente, visto a necessidade de não causar qualquer inibição, que dificultasse o processo de coleta.

Nessa população (cidade de Florianópolis), foi aplicado um questionário semi-estruturado, com perguntas fechadas factuais e atitudinais e perguntas abertas, no caso dos entrevistados quererem contribuir com alguma informação adicional (pergunta 14).

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram pesquisados 50 indivíduos moradores da cidade de Florianópolis, pessoalmente, seja pelo repasse do questionário para o seu preenchimento (19), ou entrevista (31), com leitura e preenchimento efetuado pelo entrevistador.

Os resultados foram apresentados em Quadros a seguir, e as perguntas foram analisadas na mesma ordem em que se apresentou o questionário, conforme anexo 1.

A primeira pergunta teve como objetivo identificar o perfil financeiro dos indivíduos da amostra, e também cruzar informações e comparar o público contido nas duas condições, ou seja, com ou sem dívidas. Os resultados foram os seguintes:

Você possui dívidas? (Exemplo: Bancos, Financeiras, Administradora de Cartões, Crediário em Geral).		
Resposta	Frequência	%
Sim	30	60
Não	20	40
Total	50	100

Fonte: Dados de Pesquisa – Anexo 1

Quadro 4 Perfil Financeiro da Amostra

Como vimos acima, 60% dos pesquisados possuem atualmente alguma dívida, seja ela em bancos, financeiras, administradoras de cartões ou crediário em geral. Constata-se que mais da metade é público-alvo de cobrança por alguma instituição que figura como credora, e demonstra (na amostra) a grande quantidade de clientes endividados com estas instituições, e que são, digamos, mais profissionais tanto na concessão, como na cobrança do capital emprestado.

As perguntas que se sucederam possuem caráter de montagem dos perfis, onde inicia na pergunta número 2 e finaliza na 6. A pergunta 2, se concentra na simples pergunta do sexo do questionado, que se deu desta forma: “Sexo:”, com as opções “Masculino” e “Feminino”. Veja abaixo o resultado:

Qual é o seu sexo?		
Resposta	Frequência	%
Feminino	28	56
Masculino	22	44
Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 5
Perfil Demográfico – Sexo

Contata-se a maioria do público questionado, integrado por mulheres, com 56 %. Estes números ocorrem principalmente, pela receptividade feminina a entrevista ser maior do que o do público masculino. O entrevistador constatou “in loco” esta barreira, onde o principal motivo do público masculino é a ausência de tempo para as respostas. Fato observado com menor intensidade com o público feminino, refletindo assim no resultado.

A terceira pergunta, que foi: “Qual é a sua faixa etária?”. Condicionou a resposta a 7 opções, são elas: “18 – 25 anos, 26 - 30 anos, 31 – 35 anos, 36 – 40 anos, 41 – 50 anos, 51 – 70 anos e acima de 71 anos”. Veja abaixo o resultado:

Qual é a sua faixa etária?		
Resposta	Frequência	%
18 - 25 anos	18	36
26 - 30 anos	11	22
41 - 50 anos	8	16
36 - 40 anos	6	12
31 - 35 anos	6	12
51 - 70 anos	1	2
Acima de 71 anos	0	0
Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 6
Perfil Demográfico – Faixa Etária

Observa-se a concentração na faixa etária mais jovem (até 35 anos), com participação de 70%. Vejamos a próxima pergunta, relativo ao estado civil dos pesquisados, onde a pergunta foi: “Você é casado(a)?”. Veja o resultado abaixo:

Você é casado(a)?		
Resposta	Frequência	%
Sim	26	52
Não	24	48
Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 7
Perfil Demográfico – Estado Civil

Neste questionamento, observa-se um balanceamento, com 52% de casados, e 48% solteiros. Sabe-se do maior comprometimento dos casados com relação a melhor gestão financeira, principalmente por ser um público mais antenado com as estratégias de controle, visando um melhor resultado futuro. A próxima pergunta, a de número 5, se deteve a questão filhos, pois a existência dos mesmos gera um grau de vínculo familiar maior, principalmente relativo a obrigações do indivíduo (custos). A pergunta elaborada foi a pergunta: “Possui filhos?”. Veja qual foi o resultado obtido:

Você possui filhos?		
Resposta	Frequência	%
Sim	28	56
Não	22	44
Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 8 **Perfil Demográfico - Filhos**

Apesar da pergunta anterior constatar-se maior quantidade de casados, na questão da existência ou não de filhos, os sem filhos foram maioria, com 56%. Veja a próxima pergunta, relativo ao bairro: “Mora em que bairro de Florianópolis?”. Veja o resultado abaixo:

Mora em que bairro de Florianópolis?		
Resposta	Frequência	%
Pântano do Sul	8	16
Trindade	8	16
Centro	7	14
Itacorubi	3	6
Armação	3	6
Ratones	3	6
Córrego Grande	3	6
Agronômica	2	4
Saco dos Limões	2	4
Açores	2	4
Canasvieiras	1	2
Capoeiras	1	2
Carvoeira	1	2
Morro das Pedras	1	2
Ribeirão da Ilha	1	2
Saco Grande	1	2
Sambaqui	1	2
Santa Mônica	1	2
Jurerê	1	2
Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 9

Perfil Geográfico - Bairro

Estes resultados demonstram a boa diversificação geográfica dos entrevistados, que aparecem em vários pontos da cidade. Veja abaixo a pergunta 7, que foi: “Você costuma contrair mais de uma dívida ao mesmo tempo? (Exemplo: bancos, financeiras, administradoras de cartões, crediário em geral)”. Esta pergunta tem por objetivo saber da exposição ou não do cliente ao risco da inadimplência, pois mais dívidas, geram uma probabilidade de descontrole maior de suas contas. Veja o resultado abaixo:

Você costuma contrair mais de uma dívida ao mesmo tempo? (Exemplo: Bancos, Financeiras, Administradora de Cartões, Crediário em Geral)		
Resposta	Frequência	%
Sim	26	52
Não	24	48
Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 10 Exposição a dívidas

Dados para a questão, bem equilibrados, com um pouco mais da metade possuidora de maior “sede” de crédito, com perfil mais arrojado. Quanto à oitava pergunta, está diretamente vinculada a anterior, pois apenas quantifica este grau de exposição, a pergunta foi: “Se a resposta (anterior) for sim, quantas em média?”. Ela se resume aos questionados que responderam “Sim” na questão 7. Veja os números:

Se a resposta for sim, quantas em média?		
Resposta	Frequência	%
2 - 3	15	58
4 - 5	7	27
6 - 10	3	12
Mais de 10	1	4
Total	26	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 11 Exposição a dívidas - Quantidade

Com os dados acima, demonstra que os integrantes da amostra, possuem um maior controle no seu endividamento, na visão de quantidade, mas não isenta dos mesmos possuírem estarem endividados, pois não houve pesquisa quanto ao volume (R\$) das dívidas. Na próxima pergunta, que foi: “Você costuma priorizar pagamentos de suas dívidas

independente da data de vencimento? Ex.: Primeiro eu pago Escola/Universidade, depois pago prestação do carro, depois fatura do cartão de crédito.”. Observe o resultado:

Você costuma priorizar pagamentos de suas dívidas independente da data de vencimento? Ex.: Primeiro eu pago Escola/Universidade, depois pago prestação do carro, depois fatura do cartão de crédito.		
Resposta	Frequência	%
Sim	30	60
Não	20	40
Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 12 **Priorizar Pagamentos**

Esta pergunta demonstra a preocupação ou não dos clientes, em quitar determinadas dívidas, muitas vezes, em detrimento de outras. Nada mais do que uma escala de prioridades, ou seja, o raciocínio de liquidar/amortizar a dívida que mais prejuízo trará no futuro, se ficar inadimplente. Assim, apresenta-se que na amostra, a maioria tem esta preocupação. Vejamos agora a pergunta seguinte, relativo a escala de prioridades de pagamentos, onde estimula-se a resposta a todos os indivíduos entrevistados, mesmos os que não possuem prioridades de pagamentos (resposta anterior). A pergunta foi esta: “Dos itens de compra a prazo abaixo, qual é a sua escala de prioridade para pagamento, caso tenha problemas financeiros para quitá-los: (Coloque 1 para o mais priorizado, 2 para o segundo, ...).” O resultado foi este:

Dos itens de compra a prazo abaixo, qual é a sua escala de prioridade para pagamento, caso tenha problemas financeiros para quitá-los: (Coloque 1 para o mais priorizado, 2 para o segundo, ...).						
Ordem	Educação	Alimentação	Comércio	Empr. Banc.	Lazer	Outros
1	4	36	1	7	0	10
2	23	6	3	15	5	3
3	11	8	17	9	1	1
4	9	0	21	17	0	0
5	2	0	8	2	34	1
6	1	0	0	0	10	35
Total	50	50	50	50	50	50

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 13 **Priorizar Pagamentos – Escala Incentivada**

Os números acima ainda não estão muitos claros, porém ponderando com pesos inversos a ordem, conseguimos uma visão mais interessante, e assim saber qual das opções foi a mais escolhida. Vejamos abaixo:

A = (Ordem 7)	Educação * A	Alimentação * A	Comércio * A	Empr. Banc. * A	Lazer * A	Outros * A
6	24	216	6	42	0	60
5	115	30	15	75	25	15
4	44	32	68	36	4	4
3	27	0	63	51	0	0
2	4	0	16	4	68	2
1	1	0	0	0	10	35
Total	215	278	168	208	107	116

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 14 Priorizar Pagamentos – Escala Incentivada II

Agora podemos visualizar a colocação das opções, que ficou assim:

Dos itens de compra a prazo abaixo, qual é a sua escala de prioridade para pagamento, caso tenha problemas financeiros para quitá-los: (Coloque 1 para o mais priorizado, 2 para o segundo, ...).		
Opção	Pontos	%
Alimentação - Compra a Prazo no Supermercado.	278	25
Educação - Mensalidade Escolar, Cursos, etc.	215	20
Empréstimo/Financiamento Bancário.	208	19
Comércio de Vestuário/Calçados - Compra no Carnê	168	15
Outros	116	11
Lazer - Prestação de Pacotes de Viagens, etc.	107	10
Total	1092	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 15 Priorizar Pagamentos – Escala Incentivada III

Confirmou-se o esperado, o item alimentação é o campeão, pois é base para tudo, mas o que chamou a atenção é o impacto técnico entre os itens Educação e Empréstimo/Financiamento Bancário, com 20 e 19%. Este peso considerável ao item Empréstimo, se justifica pelo temor do consumidor em perder o crédito, visto que as empresas que atuam neste segmento, são mais bem preparadas para cobrança. Nas de educação, há certo despreparo, ou melhor, uma tolerância à inadimplência.

Agora chegamos ao supra-sumo da pesquisa, ou seja, montado o perfil dos integrantes da amostra, vamos saber com pensam os mesmos sobre a matéria aqui sugerida, ou seja, a abordagem pró-ativa de cobrança com diferencial do benefício. Foi realizada a seguinte pergunta: “Um benefício (desconto na prestação), para pagamento em dia, priorizaria sua escolha para pagamento (independentemente do tipo da dívida)?”. O resultado foi o seguinte:

Um benefício (desconto na prestação), para pagamento em dia, priorizaria sua escolha para pagamento (independentemente do tipo da dívida)?		
Resposta	Frequência	%
Sim	46	92
Não	4	8
Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 16 **Priorizaria Pagamento com Benefício**

A maioria esmagadora optou pela opção do pagamento, quando este seguir de um benefício (desconto na prestação), podendo aí, mudar até sua escolha (veja resultado da pergunta 10) de prioridades para pagamento. A próxima pergunta foi: “Se você receber uma ligação de um funcionário de uma empresa, onde você contraiu dívidas, informando que as prestações irão vencer daqui 2 dias, e lhe apontando formas de pagamento, o que você acharia dessa abordagem (seja ela na sua residência, trabalho ou celular)?”. Bem, com esta pergunta, objetivou-se retirar do público, qual é a sua reação em uma cobrança pró-ativa, digamos convencional, que é a praticada atualmente pelos mais variados mercados. Vejamos os resultados:

Se você receber uma ligação de um funcionário de uma empresa, onde você contraiu dívidas, informando que as prestações irão vencer daqui 2 dias, e lhe apontando formas de pagamento, o que você acharia dessa abordagem (seja ela na sua residência, trabalho ou celular)?		
Resposta	Frequência	%
Ruim	14	28
Péssima	14	28
Boa	11	22
Ótima	6	12
Regular	5	10
Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 17 **Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Convencional**

Esta pesquisa demonstrou a completa insatisfação quando ocorre uma abordagem de cobrança pró-ativa, ou seja, quando a dívida ainda não venceu. Este tipo de atitude das empresas funciona muito bem na teoria, ou seja, o controle da inadimplência antes que ela aconteça, mas na prática, pode ser um desastre, um “tiro pela culatra”. Mas foi realizada outra pergunta: “Se você receber a mesma ligação descrita acima (questão 12), mas com um diferencial, o atendente lhe concedendo um benefício (desconto nas prestações), com o condicionante de efetuar o pagamento em dia de todas as suas prestações, até sua liquidação,

qual seria a sua percepção da abordagem?” Com esta pergunta, pretendeu-se avaliar o quanto de mudança ocorrerá, da tradicional abordagem, para o modelo proposto. Vejamos abaixo os resultados:

Se você receber a mesma ligação descrita acima (questão 12), mas com um diferencial, o atendente lhe concedendo um benefício (desconto nas prestações), com o condicionante de efetuar o pagamento em dia de todas as suas prestações, até sua liquidação, qual seria a sua percepção da abordagem?		
Resposta	Frequência	%
Boa	23	46
Ótima	17	34
Regular	10	20
Ruim	0	0
Péssima	0	0
Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 18 **Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Abordagem com Benefício**

A mudança é considerável, passamos de uma percepção totalmente desfavorável, com apenas 36% com “Ótima” e “Boa”, para 80%. Esta mudança é extremamente positiva para não se ater apenas à cobrança, mas interagir com os clientes na busca de novas informações estratégicas para o marketing da empresa (atualização do cadastro, aplicação de questionários de pesquisa, etc.), ou até mesmo, na geração de novos negócios, observado o grau de satisfação dos clientes.

A última pergunta foi: “Além do desconto nas prestações, o que você consideraria um benefício, o que o faria pagar as contas em dia?”. Com esta pergunta, de forma subjetiva, pretende-se deixar neste questionário, um canal para os entrevistados colocarem suas percepções de benefício, assim ter uma escala de opções na abordagem pró-ativa com benefício. Vejamos qual foi o retorno:

Além do desconto nas prestações, o que você consideraria um benefício, o que o faria pagar as contas em dia?		
Resposta	Frequência	%
Brindes	15	43
Cupons para sorteios (Prêmios).	7	20
Melhores Prazos/Formas de Pgto.	3	9
Melhores Taxas de Juros.	2	6
Programa de fidelidade, mais ptos.	2	6
Um Desconto p/ as próx. Compras	2	6
A possibilidade de negociação (nem sempre constantes nesses tipos de relacionamento - devedor/credor).	1	3
Bom Preço em relação aos concorrentes.	1	3
Bons Descontos nos Pgtos Antecipados.	1	3
Bom Atendimento.	1	3
Total	35	100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 19 **Sugestões de Benefício**

As opções para concessão de brindes e cupons para sorteio de prêmios, foram os mais sugeridos, demonstrando que há uma grande gama de sugestões, onde se pode “encaixar” em cada situação, de acordo com as estratégias desenvolvidas pela empresa.

8.1 CRUZAMENTO DE INFORMAÇÕES

Para uma melhor análise e compreensão dos dados obtidos e relacionados acima, é interessante o cruzamentos de informações. Com esta técnica, objetiva-se extrair informações implícitas, e que são, na sua grande maioria, de grande valor científico. Para começar, vamos analisar qual é o perfil dos respondentes da pergunta 11, quanto a se são ou não devedores, e o seu sexo, veja abaixo:

Um benefício (desconto na prestação), para pagamento em dia, priorizaria sua escolha para pagamento (independentemente do tipo da dívida)? (1)										
Resposta	Frequência					%				
	Possui Dívidas (2)				Todos	Possui Dívidas (2)				Todos
	Sim		Não			Sim		Não		
	Prioriza Pagto		Prioriza Pagto			Prioriza Pagto		Prioriza Pagto		
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Sim	18	10	10	8	46	36,00	20,00	20,00	16,00	92
Não	1	1	1	1	4	2,00	2,00	2,00	2,00	8
Total (1)	19	11	11	9	50	38,00	22,00	22,00	18,00	100
Total (2)	30		20		50	60		40		100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 20
Priorizaria Pagamento com Benefício X Possui Dívidas X Prioriza Pagamento

Dos 92% dos indivíduos que responderam “Sim”, a ocorrência mais encontrada, que foi 36% desses, são pessoas que possuem dívidas e priorizam seus pagamentos.

Analisando o perfil dos respondentes da pergunta 12, temos as seguintes informações:

Se você receber uma ligação de um funcionário de uma empresa, onde você contraiu dívidas, informando que as prestações irão vencer daqui 2 dias, e lhe apontando formas de pagamento, o que você acharia dessa abordagem (seja ela na sua residência, trabalho ou celular)? (1)										
Resposta	Frequência					%				
	Possui Dívidas (2)				Todos	Possui Dívidas (2)				Todos
	Sim		Não			Sim		Não		
	Prioriza Pagto		Prioriza Pagto			Prioriza Pagto		Prioriza Pagto		
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Ruim	4	3	4	3	14	28,57	21,43	28,57	21,43	28
Péssima	7	2	4	1	14	50,00	14,29	28,57	7,14	28
Boa	3	5	2	1	11	27,27	45,45	18,18	9,09	22
Ótima	1	1	1	3	6	16,67	16,67	16,67	50,00	12
Regular	4	0	0	1	5	80,00	0,00	0,00	20,00	10
Total (1)	19	11	11	9	50	38,00	22,00	22,00	18,00	100
Total (2)	30		20		50	60		40		100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 21
Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Conv. X Possui Dívidas X Prioriza Pagamento

Analisando as duas maiores escolhas (Ruim e Péssima com 28%), podemos vislumbrar que dos integrantes que escolheram a opção “Ruim”, 28,57% são indivíduos que possuem alguma dívida e priorizam seus pagamentos, empatado, outro perfil aparece, a dos indivíduos que não possuem dívidas, mas costumam priorizar seus pagamentos.

Já os que escolheram a opção “Péssima”, 50% desses possuem dívidas e priorizam seus pagamentos.

Mas se a questão é montar o perfil dos respondentes da pergunta acima, quanto ao sexo e estado civil, vejamos:

Se você receber uma ligação de um funcionário de uma empresa, onde você contraiu dívidas, informando que as prestações irão vencer daqui 2 dias, e lhe apontando formas de pagamento, o que você acharia dessa abordagem (seja ela na sua residência, trabalho ou celular)? (1)										
Resposta	Frequência					%				
	Sexo (2)				Todos	Sexo (2)				Todos
	Masculino		Feminino			Masculino		Feminino		
	Estado Civil		Estado Civil			Estado Civil		Estado Civil		
Solt.	Cas.	Solt.	Cas.	Solt.	Cas.	Solt.	Cas.			
Ruim	4	1	3	6	14	28,57	7,14	21,43	42,86	28
Péssima	4	5	4	1	14	28,57	35,71	28,57	7,14	28
Boa	0	2	4	5	11	0,00	18,18	36,36	45,45	22
Ótima	2	2	1	1	6	33,33	33,33	16,67	16,67	12
Regular	1	1	1	2	5	20,00	20,00	20,00	40,00	10
Total (1)	11	11	13	15	50	22,00	22,00	26,00	30,00	100
Total (2)	22		28		50	44		56		100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 22 **Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Convencional X Sexo X Estado Civil**

Vemos em uma das opções mais escolhidas (Ruim com 28% do total), as mulheres casadas tiveram o maior peso, com 42,86% da opção, já na escolha “Péssima”, também com 28% do total, os homens casados marcaram mais presença, com 35,71%.

Agora vamos apresentar os dados da pergunta 13, que tem o mesmo teor da sua antecessora, porém com o diferencial da concessão do benefício condicional, onde também cruzamos as informações quanto ao perfil do respondente, quanto a se possui dívidas e se costuma priorizar os pagamentos, vejamos:

Se você receber a mesma ligação descrita acima (questão 12), mas com um diferencial, o atendente lhe concedendo um benefício (desconto nas prestações), com o condicionante de efetuar o pagamento em dia de todas as suas prestações, até sua liquidação, qual seria a sua percepção da abordagem? (1)

Resposta	Frequência					%				
	Possui Dívidas (2)				Todos	Possui Dívidas (2)				Todos
	Sim		Não			Sim		Não		
	Prioriza Pagto		Prioriza Pagto			Prioriza Pagto		Prioriza Pagto		
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Boa	10	4	7	2	23	43,48	17,39	30,43	8,70	46
Ótima	4	5	3	5	17	23,53	29,41	17,65	29,41	34
Regular	5	2	1	2	10	50,00	20,00	10,00	20,00	20
Ruim	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Péssima	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Total (1)	19	11	11	9	50	38,00	22,00	22,00	18,00	100
Total (2)	30		20		50	60		40		100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 23

Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Abordagem com Benefício X Possui Dívidas X Prioriza Pagamento

Analisando os números, vemos a boa receptividade da proposta (como já foi constatado anteriormente), porém agora, observamos que o perfil do público que optou pelas melhores respostas (Boa e Ótima), possuem dívidas e priorizam seus pagamentos foram 35%, seguido dos que não possuem dívidas, mas que também priorizam seus pagamentos, com 25%.

Mas se a questão é montar o perfil dos respondentes da pergunta acima, quanto ao sexo e estado civil, vejamos:

Se você receber a mesma ligação descrita acima (questão 12), mas com um diferencial, o atendente lhe concedendo um benefício (desconto nas prestações), com o condicionante de efetuar o pagamento em dia de todas as suas prestações, até sua liquidação, qual seria a sua percepção da abordagem? (1)

Resposta	Frequência					%				
	Sexo (2)				Todos	Sexo (2)				Todos
	Masculino		Feminino			Masculino		Feminino		
	Estado Civil		Estado Civil			Estado Civil		Estado Civil		
	Solt.	Cas.	Solt.	Cas.	Solt.	Cas.	Solt.	Cas.		
Boa	6	4	9	4	23	26,09	17,39	39,13	17,39	46
Ótima	3	3	2	9	17	17,65	17,65	11,76	52,94	34
Regular	2	4	2	2	10	20,00	40,00	20,00	20,00	20
Ruim	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Péssima	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Total (1)	11	11	13	15	50	22,00	22,00	26,00	30,00	100
Total (2)	22		28		50	44		56		100

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 1

Quadro 24

Abordagem Cobrança Pró-Ativa – Com Benefício X Sexo X Estado Civil

Nas duas maiores escolhas (Boa e Ótima), tiveram maior peso nesta escolha os indivíduos do sexo feminino e casadas, com 32,5%, já o perfil com o segundo maior peso, também foram as mulheres, porém solteiras (27,5%).

9 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Neste estudo, vale ressaltar que o perfil da amostra é o seguinte: 60% possuem dívidas, destes, 60% são do sexo feminino, e dessas, 28% estão na faixa-etária dos 18 aos 25 anos, e dessas, 80% são solteiras e não possuem filhos. Deste perfil levantado, 50% costumam contrair mais de uma dívida ao mesmo tempo, onde a quantidade ficou em média entre 2 – 5.

Quanto a priorização dos pagamentos, aos que já possuem dívidas, mais de 63% efetuam tal prática, e quanto a forma de priorização, a ordem sugerida mais apontada por estes, foi a seguinte: 24,76% para o item Alimentação – Compra a prazo no supermercado, com 19,71%, pagamento de empréstimos/financiamentos bancários, e logo após, com 18,51%, educação. Veja que estes clientes, ao contrário do observado com todo o público entrevistado (veja quadro 15), o item empréstimo bancário ficou em segundo em sua escala de pagamentos.

Esta ênfase se sustenta, principalmente para o público que possui dívidas e as prioriza pelo conhecimento/experiência com estas instituições (Bancos) ser maior. E assim, conhecedores de toda a burocracia envolvida na obtenção do crédito e das conseqüências do não pagamento, aumentam por lógica, a sua priorização no pagamento, passando neste caso, o item Educação.

De acordo com os dados obtidos, conseguimos concluir que a cobrança pró-ativa nos moldes atuais, pode ser extremamente danosa com relação ao relacionamento com o cliente.

Os números obtidos da amostra na cidade de Florianópolis foram extremamente taxativos, ou seja, 56% do público entrevistado acham à abordagem da cobrança pró-ativa péssima ou ruim, onde mais de 57% destes, possuem dívidas.

Uma empresa com este tipo de estratégia de cobrança, e com estratégia de marketing com foco no cliente, gera trabalhos antagônicos, na questão do trato a clientela, gerando extremos desgastes de relacionamento e prejudicando sensivelmente os negócios futuros.

Vale lembrar, conforme resultado obtido da pesquisa, mais especificamente da pergunta número 11, que a receptividade ao benefício sugerido (desconto na prestação), é alta, com 92% de aceitação. Estes clientes externaram sua intenção de até mudar seu perfil de priorização de pagamentos, visto o benefício.

Então, diante de uma abordagem pró-ativa, mas com o diferencial do benefício, os números obtidos mudaram radicalmente, passando dos míseros 34% de aceitação (opções

“Ótima” e “Boa”), para 80%. A mudança de opinião foi muito grande, 74% do total da amostra.

Mas se analisarmos apenas o público que possui dívidas, os dados não são muitos diferentes, onde 73,33% modificaram para melhor a sua opinião da cobrança pró-ativa.

Com este nível de aceitação (cobrança pró-ativa com benefício) do público da amostra, o Banco do Brasil pode até otimizar o contato, seja gerando novos diferenciais de atendimento, com impacto direto no índice de satisfação de clientes, ou alavancando novos negócios, pois o caráter da abordagem é extremamente positivo.

Então, com os níveis elevados de inadimplência do produto CDC Empréstimo nas agências da cidade de Florianópolis, e por sua vez, o grande provisionamento de PCLD, acarretado por esta inadimplência, poderíamos com esta opção de cobrança, diminuir sensivelmente os números apresentados e gerando assim ótimos resultados.

Vale também destacar os perfis levantados com esta pesquisa, onde se destaca como mais receptivos a proposta, os indivíduos do sexo feminino, casadas, faixa etária de 18 – 30 anos e que possuem filhos. Onde fica como sugestão ao Banco do Brasil, o desenvolvimento de ações a este público em específico, objetivando a otimização do processo.

É interessante ressaltar aqui, a forma de financiamento para a concessão deste benefício aos clientes público-alvo. Para evitar redundância, sugiro observar o capítulo 6 deste trabalho, que descreve de forma sucinta, como se calcular os valores a partir da PCLD observada.

Como o trabalho inicial, tinha por objetivo o levantamento do perfil dos clientes inadimplentes para montagem da amostra, o retorno poderia ser mais focado aos clientes inadimplentes do produto CDC Empréstimo. Porém para montagem destes perfis, e por sua vez, relação de clientes da cidade de Florianópolis, o Banco do Brasil deveria repassá-los. Mas infelizmente não foi obtida autorização a tempo para constituir este trabalho.

Mas fica aqui, a título de sugestão para trabalhos futuros, sejam eles efetuados diretamente pelo Banco do Brasil ou não, o desenvolvimento de um estudo estatístico mais apurado, com bases científicas, na montagem da amostra para análise, pois assim, terá informações mais representativas da população em estudo (maiores probabilidades), abandonando a amostra não probabilística.

A amostra a ser obtida com a sugestão, é com base no perfil dos inadimplentes do produto CDC Empréstimo, para sim, submeter o questionário aos indivíduos com as mesmas características, objetivando analisar a receptividade da proposta.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Ariel Santos de; CORRAR, Luiz João; LIMA, Iran Siqueira. **Reflexos da Res. 2682 do BACEN, na constituição de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosas nas Instituições Financeiras.** – Artigo elaborado pelas Universidade de São Paulo e Universidade Federal do Paraná.

BACEN - Banco Central do Brasil. **Ata do COPOM - Comitê de Política Monetária N 120.** Brasília: 2006. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?COPOM120>>. Acesso em: 10 Nov.2006.

BACEN - Banco Central do Brasil. **Legislação e Normas - Busca de Normas - Resolução 2.682.** Brasília: 1999. Disponível em <<http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorrEio.asp?N=099294427&C=2682&ASS=RESOLUCAO+2.682>>. Acesso em: 28 abr.2007.

BANCO DO BRASIL S.A. **Livro de Instruções Circulares.** 2007.

BANCO DO BRASIL S.A. **Relatório Anual 2006.** Relação com Investidores. Brasília: 2007. Disponível em <<http://www.bb.com.br/portal/ri/ra06/dwn/prt/relatoriobb2006.pdf>>. Acesso em: 10 abr.2007.

BANCO DO BRASIL S.A. **Empréstimos. Crédito Pessoal. Perguntas Frequentes.** Brasília: 2007 Disponível em <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/voce/fin/DuvidasMaisResp.jsp>>. Acesso em: 10 abr.2007.

CAOQUETTE, John B. & ALTMAN, Edward I. & NARAYANAN, Paul. **Gestão do risco de crédito: o próximo grande desafio financeiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

FEBRABAN. **Operações de Crédito do Sistema Financeiro.** Arquivo. Destaques. São Paulo: 2007. Disponível em <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/destaques-operacoes_credito_jan07.asp>. Acesso em: 06 abr.2007.

FIORENTINI, Sandra Regina B. SEBRAESP. **Inadimplência.** São Paulo: 2007. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20Sebrae/artigos/listadeartigos/inadimplencia.aspx>>. Acesso em: 12 jul.2007.

GUIMARÃES, José Manoel. **A importância da negociação na recuperação da inadimplência.** 1999. 69f.Monografia(Pós Graduação em Controladoria e Finanças da FCETM) - Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro, 1999.

LEONI, Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUCCA, Elcio. **A cidadania e a inadimplência no Brasil**. Banco Interativo. São Paulo Abril 2007. Disponível em <<http://www.bancohoje.com.br/artigo.asp?Artigo=696>>. Acesso em: 28 abr.2007.

MACHADO, Luiz Eduardo Vasconcellos. **Inadimplência no CDC na agência do Banco do Brasil em Viamão-RS**. 1998. 66f. Monografia(Pós Graduação em Administração) – Curso de extensão em gestão empresarial para executivos do Banco do Brasil – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

NEGRÃO, Theotonio. **Código Civil e Legislação em Vigor**. São Paulo: Saraiva, 1998.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Extreme Makeover Tecnológico e Financeiro**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/extrememakeover/reportagem%2007a.htm>>. Acesso em: 13 ago.2007.

PORTAL EXAME. **Inadimplência sobe 7,3% no primeiro bimestre**. Caderno de notícias. São Paulo: 2007. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/m0124589.html>>. Acesso em: 02 jul.2007.

PRADO, RenadaGrunberg Almeida & BASTOS, Norton Torres & JÚNIOR, Antonio Marcos Duarte. **Gerenciamento de Riscos de Crédito em Bancos de Varejo no Brasil**, São Paulo, v.1, p. 29, Fevereiro 2006. Disponível em <http://www.risktech.com.br/PDFs/unicredit_varejo.pdf>. Acesso em: 07 jul.2007.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. 11º ed. Rio de Janeiro: Forense, 1991.

SILVA, Nunes da Silva. **Os procedimentos operacionais como instrumento de apoio logístico: o caso da terceirização de cobrança de dívidas do Banco do Brasil**. 2002. 83 f. Monografia (MBA - Estratégia Empresarial) - Curso de Pós-Graduação Lato Sensu, Núcleo de Brasília, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2002.

TAVARES, Riocardo Ferro. **Crédito e Cobrança**. São Paulo: Atlas, 1988.

VALOR ON LINE. **Inadimplência avança 12% no trimestre**. Valor Econômico. Finanças. São Paulo: 2007. Disponível em <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/financas/54/Inadimplencia+avanca+12+no+trimestre,,,54,4251271.html>>. Acesso em: 08 abr.2007.

ANEXOS

ANEXOS 1 – QUESTIONÁRIO

Monografia do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros – UFRGS

Atenção!!! Não há necessidade de identificação.

- 1) Você possui dívidas? (Exemplo: Bancos, Financeiras, Administradora de Cartões, Crediário em Geral).
 Sim Não

- 2) Sexo:
 Masculino Feminino

- 3) Qual é a sua faixa etária?
 18 – 25 anos 26 - 30 anos 31 – 35 anos 36 – 40 anos
 41 - 50 anos 51 – 70 anos acima de 71 anos

- 4) Você é casado(a)? Sim Não

- 5) Possui filhos? Sim Não

- 6) Mora em que bairro de Florianópolis? R.: _____

- 7) Você costuma contrair mais de uma dívida ao mesmo tempo? (Exemplo: Bancos, Financeiras, Administradora de Cartões, Crediário em Geral).
 Sim Não

- 8) Se a resposta for sim, quantas em média?
 2 – 3 4 – 5 6 – 10 Mais de 10

- 9) Você costuma priorizar pagamentos de suas dívidas independente da data de vencimento? Ex.: Primeiro eu pago Escola/Universidade, depois pago prestação do carro, depois fatura do cartão de crédito.
 Sim Não

- 10) Dos itens de compra a prazo abaixo, qual é a sua escala de prioridade para pagamento, caso tenha problemas financeiros para quitá-los: (Coloque 1 para o mais priorizado, 2 para o segundo, ...)
 Educação – Mensalidade Escolar, Cursos, etc.
 Alimentação – Compra á prazo no Supermercado.
 Comércio de Vestuário/Calçados – Compra no carnê.
 Empréstimo/Financiamento Bancário.
 Lazer – Prestação de pacotes de viagens, etc.
 Outros.

- 11) Um benefício (desconto na prestação), para pagamento em dia, priorizaria sua escolha para pagamento (independentemente do tipo da dívida)?
 Sim Não

- 12) Se você receber uma ligação de um funcionário de uma empresa, onde você contraiu dívidas, informando que as prestações irão vencer daqui 2 dias, e lhe apontando formas de pagamento, o que você acharia dessa abordagem (seja ela na sua residência, trabalho ou celular)?
 Ótima Boa Regular Ruim Péssima
 Por quê? R.:

- 13) Se você receber a mesma ligação descrita acima (questão 12), mas com um diferencial, o atendente lhe concedendo um benefício (desconto nas prestações), com a condicionante de efetuar o pagamento em dia de todas as suas prestações, até sua liquidação, qual seria a sua percepção da abordagem?
 Ótima Boa Regular Ruim Péssima

14) Além do desconto nas prestações, o que você consideraria um benefício, o que o faria pagar as contas em dia?

R.:

