

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO FINANCEIRA DE NEGÓCIOS**

**COBRANÇA E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS NA AGÊNCIA DO BANCO DO
BRASIL DE SÃO JERÔNIMO (RS)**

JOSÉ LEONOR ARGENTA

Porto Alegre

2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO FINANCEIRA DE NEGÓCIOS**

**COBRANÇA E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS NA AGÊNCIA DO BANCO DO
BRASIL DE SÃO JERÔNIMO (RS)**

JOSÉ LEONOR ARGENTA

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, como pré-requisito para
obtenção do título de Especialista em
Administração.**

**Orientador: Prof. André Luis Marinewski
Tutor: Prof. Romeu Schvarz Sobrinho**

Porto Alegre

2007

José Leonor Argenta

**COBRANÇA E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS NA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL
DE SÃO JERÔNIMO (RS)**

Conceito final:

Aprovado em ____ de _____ de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Autor Oscar Claudino Galli
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Autor Luiz Antonio Slongo
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientador: Professor André Luis Martinewski

Tutor: Professor Romeu Schvarz Sobrinho

AGRADECIMENTOS

A Deus, por todos os dias da minha vida.

Ao Professor Romeu, pelos ensinamentos, parceria e entusiasmo na orientação desse trabalho.

À Professora Jaciane, pelo apoio e orientações recebidos.

À minha mulher Marinez, pelo companheirismo nas horas alegres e especialmente nos momentos difíceis.

Aos meus filhos Graciele e Guilherme, que são a razão maior da minha existência.

Ao meu pai Gregório Paulo (*in memoriam*) e minha mãe Ema, que me ensinaram, na prática, moral, ética e dignidade.

À minha querida afilhada Viviane (*in memoriam*), obrigado por você ter existido.

Ao Banco do Brasil, instituição da qual tenho o maior orgulho de trabalhar.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que proporcionou essa bela oportunidade de realização de uma etapa importantíssima no meu crescimento pessoal e profissional.

A todos os colegas da turma 14B, de Porto Alegre, um beijo no coração de cada um de vocês.

Aos professores, tutores, coordenadores, colaboradores da EA/UFRGS, Equipe NAVI, enfim todos que estiveram envolvidos nesse curso, meu muitíssimo obrigado.

Aos amigos de ontem, de hoje e de sempre, obrigado pelo incentivo, pela força e pela simples razão de serem “amigos”.

RESUMO

Considerando a necessidade de melhorar os processos e atitudes no tratamento das operações de crédito financeiro em situação de anormalidade, bem como distinguir as melhores práticas para uma atuação mais efetiva e com resultados mais expressivos, o presente trabalho tratou do tema cobrança e recuperação de créditos financeiros numa agência do Banco do Brasil SA.

O enfoque deste trabalho é a função crédito do Banco do Brasil, mais especificamente a cobrança e recuperação de créditos na agência de São Jerônimo,RS. Este estudo tem como proposta pesquisar e desenvolver mecanismos que possam aprimorar a cobrança e recuperação de créditos, de uma forma mais pró-ativa e visão negocial, tendo em mente a idéia da preservação do relacionamento entre o Banco e o cliente. Por esta razão, é necessário trabalhar métodos e ferramentas mais eficazes na gestão e/ou administração da carteira de créditos inadimplidos, com uma cobrança mais efetiva, mais atuante e mais forte.

Considerando os custos envolvidos, para retorno efetivo dos valores ao caixa da instituição no menor tempo possível e a manutenção dos clientes como correntistas do Banco. Procurou-se definir em qual das esferas a cobrança e a recuperação das dívidas é mais eficaz, ou seja, se na própria agência, pelos canais alternativos, pelos serviços de empresas terceirizadas ou pela cobrança judicial.

Por meio de pesquisas e entrevistas realizada nos meses de junho a agosto de 2.007, foi possível apurar que a opção mais indicada para atingir melhores resultados na cobrança e recuperação de créditos é o próprio ambiente da agência, pois os retornos são mais imediatos e motivadores para ações de realimentação do processo como um todo. Em outras palavras, considera-se que os objetivos mais imediatos foram alcançados, em ações tais como verificação e atualização dos cadastros dos clientes, inibição de renovações sucessivas de prorrogações de dívidas, maior celeridade nos processos, sempre lembrando de dedicar uma especial atenção, no momento da liberação de créditos, para os aspectos formais dos contratos/documentos relativos às operações, como exemplo assinaturas dos devedores e coobrigados (devidamente conferidas), registros cartorários, tornando mais eficiente a cobrança em todos os níveis: agência, jurídico, via URR (Unidade Regional de Recuperação), empresas terceirizadas, etc.

PALAVRAS-CHAVE: cobrança – recuperação – resultados – manutenção.

ABSTRACT

Considering the necessity to improve the process and the attitudes in the treatment of the financial credit operation in an unusual situation, as well as to distinguish the best practices for an action more effective, with results also more expressive, the present work has as subject the charging and the regain of financial credit at Bank of Brazil SA. agency.

The issue of this work is the credit operation of Bank of Brazil SA., more specifically the charging and the regain of credits at São Jeronimo agency. This study has as a proposal to search and develop mechanisms which may improve the charging and the regain of the credits, in a way more pro-active with a business view, having in mind the idea of the maintenance the relationship between client and bank. For this reason, methods and tools are necessary to work with more competence in the management and /or organization in the credits not accomplish in a satisfactory term, the charging must be more effective and stronger.

Considering the costs involved, the return of the profits for the institution cash in a short time and the maintenance of the clients as bank accounts. This project also search the possibilities in which field the charging and the regain of the debts is more successful ,that is , if at the agency itself ,by an alternative system or jobs made by other companies linked to the bank or yet ,by the lawsuit.

With the “corpus” assemble during the months from June to August 2007, it was possible to analyze the options more adequate to reach best results in charging and regain the credits and the environment of the agency itself. Since the profits are more immediate and motivator for the actions of the process as a whole. In other words, we consider that the subjects more immediate has been achieved, in actions such as the certification and actualization of the clients records, inhibition of successive debits renewals, celerity in the processes,always paying attention at the moments to release the credits, as also the formal aspects of the contracts / documents related to the operations, and also the signatures of the debtors (dividedly searched) , registry office, making more effective the charging in all levels: agency, judicature, by the way of RUR (Regional Unity of Regain), and the companies linked to the bank.

KEY- WORDS: Charging, regain, results, maintenance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA.....	11
2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE RISCO, INCERTEZA E CRÉDITO.....	12
2.2.1 Risco e Incerteza.....	12
2.2.2 Crédito e Risco de Crédito.....	13
2.2.3. Os Quatro “Cs” do Crédito	15
2.2.3.1 Sistematização e Conceitos dos “Cs” do Crédito.....	17
2.3 CLASSIFICAÇÃO DE RISCO	17
2.4 NÍVEL ESTRATÉGICO.....	18
2.4.1 Política de Crédito.....	18
2.4.2 Aceitação de Riscos.....	19
2.5 LIMITES DE CRÉDITO.....	20
2.6 GARANTIA.....	20
2.7 NÍVEL OPERATIVO.....	21
2.7.1 Classificação dos Clientes.....	21
2.8 REGRAS DO BANCO CENTRAL E SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL PARA PROVISÃO CONTRA DEVEDORES DUVIDOSOS	22
3 METODOLOGIA	26
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO OBJETO DO ESTUDO.....	26
3.2 ETAPAS DO TRABALHO.....	28
3.2.1 Estruturação do Instrumento de Pesquisa	28
3.2.2 Coleta dos dados.....	28
3.2.3 Análise dos dados.....	29
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	29
3.4 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	30
3.5 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	32
4.1 ENTREVISTAS.....	34
4.2 PERGUNTAS E RESPOSTAS	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
6 CONCLUSÕES.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
ANEXOS.....	56

1 INTRODUÇÃO

O tema a ser desenvolvido é baseado na necessidade de melhorias, de forma continuada e permanente, no processo de prevenção, cobrança e recuperação de créditos, na agência do Banco do Brasil de São Jerônimo, RS. A importância deste assunto deve-se à influência que este indicador exerce sobre os resultados operacionais (lucratividade), apresentados pela unidade no decorrer do tempo.

A intenção é pesquisar, estudar e desenvolver mecanismos que possam aprimorar a cobrança e recuperação de créditos, de uma forma mais pró-ativa e visão negocial, tendo em mente a idéia da preservação/manutenção do relacionamento com o cliente, a partir do retorno das operações vencidas a situação de normalidade. Também, pretende-se trabalhar métodos e ferramentas mais eficazes na gestão e/ou administração da carteira de créditos inadimplidos, com uma cobrança mais efetiva, mais atuante e mais forte.

Enfim, sugerir a implantação, na prática, de um sistema de acompanhamento/controle do andamento das medidas adotadas, principalmente quanto aos resultados atingidos; elaboração de comparativos entre as metas traçadas, se atingidas ou não; correção e/ou redirecionamento de métodos e/ou processos que apresentem distorções; identificação e correção de falhas de qualquer natureza (humana, tecnológica, operacional, etc.), numa realimentação do processo como um todo.

Procurará responder as seguintes perguntas: a) Que fatores (ou causas) provocaram e continuam gerando inadimplência nas operações de crédito contratadas na agência de São Jerônimo?; b) Que estratégias utilizar para recuperar os créditos, reduzir a inadimplência e maximizar os índices de adimplemento nas novas operações (medidas preventivas/cautelares), considerando-se fatores internos e externos, oportunidades e ameaças? c) Qual é o

meio e/ou canal de cobrança mais efetivo, em termos de resultados concretos, na recuperação de créditos para o Banco do Brasil, na agência de São Jerônimo ?

Para resolução das questões mencionadas, em especial itens “b” e “c”, considera-se como opções disponíveis: negociações efetuadas na agência, em contato pessoal ou telefônico; cobranças via CABB (central automática do Banco do Brasil); cobranças através de serviços terceirizados ou outros canais como internet, fax, correspondências (cartas, avisos ou notificações) remetidos pelos correios, entregue pelo serviço de fiscalização ou através do cartório.

O enfoque deste trabalho é a função crédito do Banco do Brasil, mais especificamente a cobrança e recuperação de créditos na agência de São Jerônimo, que envolve estudo e análise da inadimplência, suas causas, impacto nos resultados, bem como implementação de ações pró-ativas para redução/minimização dos índices de inadimplência observados. Portanto, o objetivo principal deste trabalho é analisar a inadimplência da agência de São Jerônimo e propor ações para melhoria nos índices observados.

Tem como objetivos específicos:

- a) Propor ações para disseminar cultura de cobrança entre os funcionários, especialmente lotados nos setores de atendimento ao público, tanto pessoas físicas como pessoas jurídicas;
- b) Criar padrão de qualidade/efetividade nos processos de cobrança e recuperação de créditos inadimplidos na agência;
- c) Traçar estratégias para melhorar o desempenho/resultado, nos processos de cobrança e recuperação de créditos na agência;
- d) Avaliar quais ações e procedimentos atuais são mais eficientes na cobrança e recuperação de créditos, considerando os resultados obtidos, a nível de agência.

A seguir apresenta-se o capítulo 2 com fundamentação teórica do estudo na qual são abordadas questões relacionadas a risco de crédito, classificação de risco, limites de crédito, garantia e nível estratégico. No capítulo 3 é apresentada a metodologia aplicada no estudo e no capítulo 4 são apresentados os dados e

analisados à luz da revisão bibliográfica . O estudo é finalizado com as considerações finais (conclusões) e referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“Se viver é muito arriscado, imagine viver num ambiente de incertezas, trabalhando com crédito, onde inúmeros fatores podem concorrer para o insucesso no recebimento pontual e integral de direitos.” (RABELO apud PAIVA, 1997, p. 88).

De acordo com o autor, em condições normais, devedor e credor têm interesses que se presumem convergentes. No estudo dessas questões, pode-se dizer que o risco de crédito é para ser administrado diariamente, através de dados e fatos e não apenas através do *feeling*, que é bom nas artes, mas insuficiente nos negócios.

2.1 INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA

No ambiente de um grande banco de varejo, observam-se pessoas em filas pagando contas, depositando ou sacando dinheiro, retirando talões de cheques, fazendo transferências, aplicações e diversas outras transações com os cartões de crédito magnéticos, nos terminais de auto-atendimento. Ao mesmo tempo, empresas trazem borderôs com títulos ou cheques pré-datados para cobrança e custódia, respectivamente e ainda, para antecipação destes recebíveis, ou seja, desconto dessas cambiais. Também conversando com os gerentes, empresários solicitam capital de giro para suas empresas. Enquanto isto, gerentes de contas ou gerentes negociais, visitam médias e grandes empresas para discutir negócios, desde carta de crédito, para importação de matéria-prima ou equipamentos, projetos para investimentos, via BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), etc. Outras empresas consultam gerentes sobre taxas para CDB (Certificados de Depósitos Bancários), fundos de investimento etc. Conectados aos computadores do banco, ou via Central de Atendimento Telefônico (0800), clientes

efetuem operações diversas, ou simplesmente tiram extratos, via Gerenciador Financeiro (Internet) ou via fax (SILVA, 1997).

Ainda segundo Silva (1997), na rede bancária como um todo, observa-se semelhante cenário, mudando de um banco para outro apenas a forma e a dimensão dos negócios. É correto afirmar que a atividade dos bancos faz parte de nossa vida diária, na prestação de serviços ou na intermediação financeira. Tal qual um supermercado, shopping ou restaurante, os serviços bancários nos dizem respeito de forma direta. Afinal de contas, dinheiro, moeda e riqueza são assuntos que há muito tempo interessam ao público em geral e são motivo de reflexões e análises por partes de estudiosos e especialistas.

A seguir apresentam-se considerações sobre aspectos relacionados ao Crédito, Qualidade do Crédito, Análise de Crédito, Risco do Cliente, Classificação do Risco, Sinais de Alerta e Controle do Crédito.

2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE RISCO, INCERTEZA E CRÉDITO

2.2.1 Risco e Incerteza

O risco permeia a atividade humana. Tudo que fazemos ou dizemos tem a possibilidade de gerar consequência diferente daquela que imaginamos. A atitude diante do risco é diferente para cada pessoa. Ela é inerente à personalidade e mutável com o tempo. Enquanto uma pessoa aplica suas economias em Bolsa de Valores, outras preferem caderneta de poupança, fundos de investimento, CDB, imóveis, etc (Paiva, 1997).

Também segundo Paiva (1997), não pode-se e não deve-se confundir risco com incerteza. Dirigir um carro de competição em alta velocidade na pista apropriada é RISCO, enquanto dirigir no trânsito de uma cidade de olhos vendados

é INCERTEZA, diria mais é “loucura”. Em finanças, também usa-se conceitos distintos para risco e incerteza:

- a) RISCO - existe quando o comitê decisor da instituição financeira pode embasar-se em probabilidades para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se baseie em dados históricos. Isto é, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis.
- b) INCERTEZA - ocorre quando o referido comitê não dispõe de dados históricos acerca de um fato, o que poderá exigir que a decisão se faça de forma subjetiva, isto é, através da sensibilidade pessoal dos integrantes do comitê.

No ambiente financeiro, afirma Paiva (1997), necessita-se de dados históricos ou de alguma outra metodologia para fazer uma distribuição probabilística, ou seja, a probabilidade percentual de acontecer.

2.2.2 Crédito e Risco de Crédito

A palavra crédito deriva do latim "*credere*", que significa acreditar, confiar, ou seja: acreditamos, confiamos nos compromissos de alguém para conosco. Para que confiemos em pessoas, precisamos conhecê-las. Para conhecê-las, precisamos basicamente de tempo e informação (Paiva, 1997).

Ainda conforme Paiva (1997), só confiamos em pessoas que conhecemos. A convivência, ao longo do tempo, nos dará informações que nos permitirão firmar conceitos sobre sua conduta. Mas a confiança não é absoluta. Confia-se diferentemente em pessoas diferentes. Da mesma forma, para emprestarmos dinheiro em um banco, deve-se conhecer o cliente há algum tempo, de sorte que experiências positivas nos forneçam dele informações suficientes para acreditarmos ser ele MERECEDOR de algum crédito.

Pensando em Risco de Crédito, analisa-se a probabilidade do cliente não cumprir seu compromisso no vencimento. Ou seja, interessa-nos o risco do cliente até o vencimento da operação. Caso o cliente não cumpra o compromisso assumido, acionamos mecanismos de cobrança, até regularizar a situação, enquanto isto não se defere mais crédito a esse devedor Paiva (1997).

Enfim, conforme a idéia de Paiva (1997) separa-se o chamado Risco de Crédito do Risco da Operação, porque a probabilidade final de recebimento dependerá da forma da concentração, da garantia recebida, dos encargos financeiros da linha de crédito, do nosso sistema jurídico, variáveis que não são utilizadas na decisão inicial de se deferir o Crédito. Não se decide pensando que o cliente NÃO pagará no vencimento, mas qual a possibilidade de isso acontecer? (Risco do Cliente).

Conforme o pensamento de Schrickel (2000), a atividade bancária básica concentra-se em emprestar dinheiro, assumindo *riscos*. Esta é a essência prática desse tipo de negócio. O risco sempre estará presente em qualquer empréstimo. Não há empréstimo sem risco. Todavia, o risco deve ser razoável e compatível com o negócio do banco e à sua rentabilidade mínima desejada (receita). Razoável considera-se todo *risco* que não seja, a princípio, verdadeira extrapolação ao bom-senso.

Sem dúvida, o maior risco numa operação de crédito é o total desconhecimento sobre quem seja o tomador ou sobre o que é a operação que se deseja efetuar. Enfatiza-se o quão importante é a reflexão crítica e criteriosa sobre o tomador e a operação. No conjunto destas idéias sobre *análise de crédito*, enunciamos a idéia da garantia nas operações de empréstimos (Schrickel, 2000).

Já se disse, “não existe risco no passado, apenas história! O risco está no futuro”. O risco se altera ao longo do tempo e da situação de crédito particular. De outra parte, “um empréstimo baseado, inicial e principalmente, nas garantias, é um mau empréstimo de início”. Vale dizer, “o banco empresta ‘sob garantia’ e, contrariamente, não compra a garantia, notadamente se forem ‘elefantes brancos’”. Num empréstimo baseado nas garantias, sendo o pagamento muito questionável desde o início, o banco, em realidade, não emprestou; ele “comprou” a coisa (que não queria!), se esta não for de boa qualidade (para transformá-la em dinheiro), o prejuízo é certo (Schrickel 2.000).

Em resumo, é necessário definir bem, no início da operação, as fontes de pagamento. A rigor, SCHRICKEL (op cit) afirma que “não existe empréstimo mal dado; existe crédito mal julgado”. Ainda, “é preferível não emprestar a um cliente, e eventualmente perdê-lo, a perdê-lo de qualquer forma, mas junto com o nosso crédito.” O banco “vive” de serviços e operações de empréstimos saudáveis e lucrativos. O banco comercial não empresta a FUNDO PERDIDO, nem doa recursos. Esta atividade é específica de bancos de fomento e desenvolvimento (do governo).

Ainda conforme o autor, considerando o cenário incerto, incompleto de informações, lidando com eventos futuros, expectativas, profundas e constantes mutações (nas empresas tomadoras de empréstimos e na economia), é fundamental conhecer muito bem o cliente (empresas ou pessoas) e a operação de crédito que se quer formalizar. É necessário possuir informações adequadas, fazer “BOAS PERGUNTAS”, definir riscos e como atenuá-los, o que, em geral, envolve reforço COLATERAL para a operação (garantias).

Se é usada a parcimônia com nossos recursos particulares, mesmo ao emprestar para um irmão, deve-se ser (mais ainda) parcimonioso com recursos, que afinal não nos pertencem. Deste profissionalismo e LUCIDEZ certamente resultarão benefícios altamente positivos, quer para a INSTITUIÇÃO, quer para a realização PESSOAL e PROFISSIONAL de cada um. (SCHRICKEL, op cit).

2.2.3. Os Quatro “Cs” do Crédito

Trata-se de um tema da maior importância na concessão de créditos: os 4 “C” (ou 5?) de Crédito. São eles caráter, capacidade (pessoais), capital, condições (financeiros) e um quinto “C” que pode-se acrescentar: colateral (garantia) (Schrickel, 2.000).

Tendo por base a confiança, a concessão de créditos é baseada em dois elementos fundamentais:

- a) *vontade* do devedor de liquidar suas obrigações dentro das normas contratuais estabelecidas e;
- b) *habilidade* do devedor de assim fazê-lo.

Segundo o mesmo autor (op cit) a habilidade é presumível, detectável, desde que eficazmente *quantificável* por meio da análise de crédito (cadastro, demonstrativos, economia, setor, etc.). A habilidade de pagar é de suma importância, pois é ela que oferece elementos *objetivos e quantificados* de convencimento que ajudam a construir a decisão de emprestar. Mas ainda não é tudo. É preciso “apelar” também para certa dose de subjetivismo, aquilo que se convencionou chamar de *feeling*¹. Seja como for, é preciso *avaliar a honesta intenção* do devedor em pagar.

Só quando o credor tem certeza de que o potencial devedor tem *vontade* para pagar suas dívidas é que investigações mais profundas são aconselháveis. De outra forma, todo o trabalho será pura perda de tempo! Enfim, usando linguagem bem informal, um renomado e tradicional *caloteiro e escroque* não precisa ter seus balanços analisados (Schrickel, 2.000).

Sobre o termo *tradicional*. É uma palavra à qual associa-se uma série de conceitos na linguagem do dia-a-dia, e que, geralmente, dizem respeito a coisas boas ou positivas, tais como, “de reputação, renomado, bom, de qualidade, etc”. Contudo *tradição* diz respeito a “memória, recordação, hábito”. Como existem memórias, recordações e hábitos bons e ruins, deve-se analisar os “dois lados da moeda”, quando houver referência ao termo *tradicional* (Schrickel, 2.000).

Segundo o raciocínio inicial do autor e considerando que o devedor tem *vontade* de pagar, a próxima pergunta, que tem que ser respondida afirmativamente é se ele tem *habilidade para pagar*. *Vontade* de pagar pode ser considerado o *Caráter*, enquanto *habilidade para pagar* pode ser nominado como *Capacidade*, tanto quanto como *Capital e Condições* .

¹ Cabe uma observação, quanto à significação de *feeling* que Rabelo (in Paiva, 1997) considera insuficiente nos negócios, mas Schrickel (2000) entende como diferencial na tomada de decisões. Considera-se atualmente que o *feeling* é um requisito importante como componente das habilidades negociais de um profissional.

2.2.3.1 Sistematização e Conceitos dos “Cs” do Crédito:

Usando uma terminologia mais adequada, diz-se que as bases primárias de crédito são os 4 “C”, divididos em dois grupos:

- a) Aspectos Pessoais: Caráter e Capacidade;
- b) Aspectos Financeiros: Capital e Condições.

Um quinto “C” pode vir à tona, quando os “C” financeiros não dão sustentação suficiente para o crédito almejado, ou a Capacidade plena é questionável, trata-se do colateral ou garantia (Schrickel, 2.000).

Cabe acrescentar um sexto “C”, que é credibilidade, no quesito aspecto pessoal, levando em conta os aspectos sociais e financeiros, na comunidade onde a pessoa está inserida, pois trata-se de um valor associado a alto padrão de comportamento, inclusive no aspecto ético e moral, refletindo com certeza na sua conduta nos negócios em que participa, ativa ou passivamente.

2.3 CLASSIFICAÇÃO DE RISCO

Conforme Paiva (1997, p.12), em uma carteira de operações, há dois tipos de risco: risco específico (não sistemático) e risco de mercado (sistemático), sendo que o específico é o risco inerente às características do cliente, avaliado por sistemas de *credit scoring*², por analistas de crédito ou analistas de empresas.

Ainda segundo Paiva (op cit), risco de mercado: é o risco que provém de fatores que sistematicamente afetam todas as empresas, como recessão,

² Atualmente o modelo usado para atribuições de riscos específicos e análises de crédito (Pessoas Físicas) é o FEI (Frequência Esperada de Inadimplência), a partir de julho de 2.005, conforme informes obtidos em Righi *et al*, 2006)

taxas/políticas de juros, crises econômicas internacionais, etc. Este risco é ligado à administração estratégica da composição da carteira.

Para operações realizadas com um único cliente, as características desse cliente são muito importantes, mas quando se trabalha com uma carteira bem diversificada, o risco de mercado é o mais importante, desde que a avaliação do risco específico esteja sob controle e realizada de forma adequada (Paiva, 1997).

Enfim, de acordo com o autor, pode-se definir dois níveis de função distintos na área de crédito. O primeiro relativo ao risco específico, que é o desenvolvimento e manutenção de técnica ou sistema de avaliação de clientes ("nível operativo") e o segundo, relacionado com o risco sistemático, que é a elaboração e aplicação de uma Política de Crédito para o gerenciamento da composição da carteira quanto ao mercado. Chama-se esse nível de "nível estratégico".

2.4 NÍVEL ESTRATÉGICO

2.4.1 Política de Crédito

Conforme o pensamento de Paiva (1997), a definição e manutenção de uma política de crédito tem como objetivo: orientar todos os envolvidos direta e indiretamente nas decisões de aplicações dos ativos. Sua fixação é feita pela direção da Instituição e leva em conta diversos aspectos, dentre os quais destacamos:

Mercado-Alvo

Segundo Paiva (op cit), qualquer política de crédito passa pela definição de qual o segmento de clientes que serão priorizados para conceder crédito. Por exemplo: empresas, profissionais liberais, assalariados, produtores rurais; quais ramos de atividade ou setores da economia. Ou seja, a política de definir qual a composição da carteira quanto ao porte, ramo, risco e às concentrações máximas permitidas.

Impedimentos

De acordo com o referido autor, deve-se estabelecer parâmetros para caracterizar impedidos de operar. Além disso, a política de crédito pode e deve estabelecer restrições quando:

- a) a instituição não possuir completo entendimento sobre o modo de atuação de um grupo de empresas ou setor específico;
- b) determinado tipo de tomador, com características comuns, apresentar frequentes problemas de crédito, ocasionando elevado percentual de perdas;
- c) tomador possuir condição privilegiada perante leis ou opinião pública, a ponto de causar dano à instituição.

2.4.2 Aceitação de Riscos

Na visão de Paiva (1997), a atitude diante do risco é inerente a cada pessoa e mutável com o tempo. As diretrizes e os parâmetros são traçados pela direção da instituição financiadora, para as aplicações, com o objetivo de produzir lucratividade esperada pelos acionistas, garantir retorno dos capitais emprestados e manter a credibilidade da instituição.

Segundo o autor (op cit), o critério de risco visa à uniformização de perfis de riscos de carteiras, buscando eliminar influências individuais dos decisores, definindo padrões de qualidade e perdas máximas admissíveis.

2.5 LIMITES DE CRÉDITO

Os limites de crédito têm por finalidade agilizar a negociação com o cliente, permitindo, também, um dimensionamento de crédito adequado à capacidade de pagamento do proponente, aumentando a probabilidade de retorno dos capitais emprestados (Paiva, 1997)

Segundo Paiva (op cit), a partir da identificação do nível de risco do cliente, quantifica-se o limite máximo (valor em reais) de crédito a ser concedido. Os limites de crédito têm prazo de vencimento e devem ser reavaliados anualmente, no mínimo.

2.6 GARANTIA

De acordo com Paiva (1997), a garantia é acessória a toda operação, gerando comprometimento pessoal e patrimonial do tomador e dos coobrigados. Uma garantia excelente, quando vista isoladamente, não é justificativa para o deferimento de uma operação.

A função prática da garantia é gerar comprometimento pessoal ou patrimonial do tomador de crédito com a operação em si aumentando o grau de segurança do banco para recebimento dos valores emprestados. As garantias são um fator importante para a minimização de riscos e assegurar maior possibilidade para o pagamento dos empréstimos. Mas também a garantia merece questionamentos.

Sua simples existência com certeza não garante muita coisa! Existem *qualidades de garantias*. Algumas são mais “líquidas” que as outras. Em disputas judiciais, algumas garantias têm exequibilidade mais simples e rápida que outras. Ainda, há garantias formalmente constituídas, mas que são simplesmente não executáveis consoante a prática processualista (Schrickel, 2000).

2.7 NÍVEL OPERATIVO

2.7.1 Classificação dos Clientes

Na concepção de Paiva (1997), o deferimento de créditos nos Bancos é um evento rotineiro, comum, repetitivo. Necessário se faz, portanto, um sistema que possa agrupar os clientes de acordo com a probabilidade de que se tornem inadimplentes, ou seja, por faixa de risco. A metodologia usada em Bancos para fazer uma distribuição probabilística objetiva (clientes por faixa de risco) é o *credit score*, ferramenta chamada análise discriminante, define clientes de menor ou maior risco.

Ainda segundo Paiva (op cit), neste sistema (credit score), a entrada para alimentação do sistema é um ou mais dos quatro Cs do Crédito (Caráter, Capacidade, Condições e Capital), o processo é a metodologia, os pesos, os indicadores; a saída (ou o resultado) é a classificação dos clientes em grupamentos de risco ou probabilidades de perda e o feedback é a margem de erro do processo.

A rigor, segundo Righi *et al* (2006), no Banco do Brasil, desde julho de 2005, foi agregada à análise de crédito dos clientes, a Frequência Esperada de Inadimplemento (FEI), método que quantifica variáveis (como os 04 “Cs”, por exemplo), antes consideradas subjetivas, atribuindo pontuações, para fins da classificação do cliente, quanto ao risco de crédito.

Ainda conforme Righi *et al* (op cit), o método FEI considera dados cadastrais, comportamentais, históricos, conjunturais, no uso dos produtos bancários e através do seu cálculo, estabelece-se a probabilidade do cliente inadimplir em uma operação ao menos, no período de um ano.

A qualidade dos créditos de um banco deve ser de tal forma que a carteira de crédito seja, ao mesmo tempo, saudável e rentável. Os índices de perdas devem situar-se numa faixa que não prejudiquem a reputação do banco. Muitas das variáveis que interferem no risco de crédito do cliente não são controláveis, nem previsíveis pelo banco. Outras, entretanto, são controláveis e tecnicamente previsíveis. A fase que antecede a aprovação do crédito é, com certeza, o ponto crucial para a qualidade do crédito. A matéria-prima para a decisão do crédito é a informação (Silva, 1997).

2.8 REGRAS DO BANCO CENTRAL E SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL PARA PROVISÃO CONTRA DEVEDORES DUVIDOSOS

Os créditos de liquidação duvidosa são os empréstimos feitos pelos bancos e que estão com problemas de retorno. A Secretaria da Receita Federal (SRF) define regras para esses créditos, que permitem aos bancos deduzirem pelo menos uma parte deles no Imposto de Renda a pagar (Fortuna, 2003).

Conforme informado pelo autor, a partir de janeiro/1997, a provisão foi substituída pela dedução, como despesa de todo o crédito vencido há mais de um ano, sob cobrança judicial. Inclui créditos vencidos há 6 meses até R\$ 5 mil e há mais de um ano, mesmo sem ação judicial, até R\$ 30 mil. A partir de 01/03/2000, através da Resolução no. 2.682, o Banco Central (BC) determinou um novo critério a ser adotado pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a operar pelo Banco Central, incluindo as Sociedades de Arrendamento Mercantil, para classificações dos créditos de acordo com o risco das operações.

Os bancos passam a considerar, para efeito de posicionamento em seus balanços não apenas o tempo de atraso (como estabelecia a regra anterior), mas o histórico do cliente (passado), seu comportamento como tomador de empréstimos no mercado (presente) e sua capacidade de pagamento futura (futuro), além do setor de atividade econômica, limite de crédito, natureza da operação e garantias. As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a operar pelo BC devem classificar suas operações de crédito em ordem crescente de risco de nível AA (risco zero) ao nível H (risco total), passando pelos níveis intermediários A, B, C, D, E, F e G (Fortuna, 2003).

A classificação inicial é de total responsabilidade do banco mas, no futuro será importante levar em consideração a situação do cliente em outros bancos. A base de referência é a Central de Riscos do BC. O BC dá apenas uma orientação sobre os critérios mínimos a serem utilizados na classificação, seja de pessoa física ou pessoa jurídica (Fortuna, 2003).

A **classificação do risco das operações** deve ser revista, *mensalmente*, em função dos dias de atraso, de forma que, por exemplo:

- atraso entre 15 e 180 dias: reclassificada como risco B, no mínimo; e
- atraso entre 151 e 180 dias: reclassificada como risco G, no mínimo.

Quanto à **classificação do risco dos clientes**: Para a grande maioria das operações de crédito com clientes ou grupos econômicos, a revisão é *anual* (Fortuna, 2003).

Observa-se a distinção a ser feita entre risco de operações e risco de clientes, no primeiro caso, a revisão mensal é feita de forma automatizada pelos sistemas (Banco do Brasil), no segundo caso, as revisões anuais, são necessárias pesquisas internas e diversas informações fornecidas pelos clientes (pessoas físicas ou jurídicas), como renda (faturamento), atualização de endereço, entre outras.

A provisão, para fazer face aos créditos de liquidação duvidosa, deve ser constituída mensalmente, reservas de capital próprio como proteção contra o risco de inadimplência, na forma de um percentual calculado sobre o valor das operações classificadas e de acordo com o seu nível de risco, a saber (Fortuna, 2003).

Tabela 1 – Níveis de Risco

Nível de Risco	Dias de Atraso	% de Provisão
AA	zero	zero
A	zero	0,5
B	15 a 30	1,0
C	31 a 60	3,0
D	61 a 90	10,0
E	91 a 120	30,0
F	121 a 150	50,0
G	151 a 180	70,0
H	Acima de 180	100,0

Fonte: Fortuna (2003, p.174)

As operações em processo de renegociação devem ser mantidas, no mínimo no mesmo nível de risco classificado e as registradas como créditos em liquidação permanecem no nível de risco H, obrigatoriamente por 180 dias e após são lançadas como prejuízo (Fortuna, 2003).

Algumas das consequências desta nova regra podem ser citadas:

- elimina o nivelamento atual entre o bom e o mau pagador e, assim como o bom pagador vai deixar de pagar a conta do inadimplente;
- aumenta a importância e valoriza a Central de Risco do BC;
- dá à qualidade do crédito analisado um enfoque pró-ativo e não mais reativo;
- aumenta o caráter prudencial da concessão do crédito;
- diminui a possibilidade dos bancos esconderem suas dificuldades de recebimento;
- cria um padrão uniforme de classificação de risco para todo o sistema bancário;

- facilita a diferenciação da taxa de risco de crédito por cliente, melhorando suas taxas;
- aumenta a competitividade do sistema pela busca dos melhores clientes;
- cria-se um ambiente propício a um aumento mais seguro da oferta de crédito;
- obriga os tomadores de crédito a serem mais criteriosos em suas demandas e informações; e
- Diminuí a Inadimplência. (FORTUNA, 2003, p. 174).

3 METODOLOGIA

A alternativa escolhida quanto ao processo metodológico foi a pesquisa qualitativa, através de estudo de caso. O método foi escolhido considerando a necessidade de estudar em profundidade o processo organizacional e o comportamento de indivíduos e empresas, com uma gama de evidências bastante diversificada, no que se refere aos motivos que levam as pessoas e/ou organizações a inadimplirem operações de crédito na agência do Banco do Brasil em São Jerônimo (RS).

Optou-se por utilizar o tipo Exploratório, através da técnica de análise de conteúdo, com o objetivo de analisar problemas de pesquisa pouco estudados, com um amplo campo de observações e vivenciados em boa parte da experiência profissional.

A concretização da pesquisa foi com a realização de entrevistas individuais, que conforme Roesch (1999), são muito utilizadas em pesquisas de mercado e de opinião, através de questões abertas, com a intenção de abranger o maior volume de informações a respeito do tema escolhido.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO OBJETO DO ESTUDO

O município de São Jerônimo, situado na região Carbonífera do estado do Rio Grande do Sul, apresenta os seguintes dados econômicos e financeiros, obtidos nos *sites* do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e FEE (Fundação de Economia e Estatística do estado do Rio Grande do Sul):

Conforme dados do IBGE (<http://www.ibge.gov.br/home/>), no ano de 2.006, o município contava com três instituições financeiras (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banrisul), com os seguintes números:

- Operações de crédito: R\$ 54.106.120,59
- Depósitos à vista (governo): R\$ 1.140.916,81
- Depósitos à vista (privado): R\$ 7.050.105,91
- Poupança: R\$ 37.998.269,28
- Depósitos à prazo: R\$ 6.866.374,89.

Atualmente encontra-se em funcionamento a agência do Banco Sicredi, inaugurada nesse ano de 2.007 (quarta instituição financeira da cidade).

Segundo a FEE, conforme consultada efetuada em 19-09-2007³:

- População Total (2006): 22.928 habitantes
- Área (2006): 937,0 km²
- Densidade Demográfica (2006): 24,5 hab/km²
- Taxa de analfabetismo (2000): 10,84 %
- Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 70,22 anos
- Coeficiente de Mortalidade Infantil (2006): 5,54 por mil nascidos vivos
- PIBpm(2004): R\$ mil 188.438
- PIB per capita (2004): R\$ 9.374
- Exportações Totais (2006): U\$ FOB 87.603
- Data de criação: 03/12/1860 (Lei nº . 457)

³ http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=S%E3o+Jer%F4nimo

3.2 ETAPAS DO TRABALHO

3.2.1. Estruturação do Instrumento de Pesquisa

- a) Pesquisa, nos sistemas do Banco do Brasil, dos produtos com maior índice de inadimplência, no intervalo dos meses de junho a agosto de 2.007;
- b) Elaboração do questionário com perguntas abertas relacionadas ao tema da inadimplência, cobrança e recuperação de créditos.

3.2.2. Coleta dos dados

- a) Seleção da amostra: em função da natureza da pesquisa e objetivos pretendidos e considerando o tipo e fonte de dados, foi escolhido público especializado nesta área, ou seja, gerente e funcionários da agência de São Jerônimo (todos envolvidos na cobrança e negociação de dívidas) e gerentes das agências vizinhas; oficial do Cartório de Registro de Títulos e Documentos (CRTD) local; advogado titular de empresa de advocacia (terceirizada), responsável pela condução das operações ajuizadas das agências da região; presidente da ACI/SPC (Associação Comercial e Industrial/Serviço de Proteção ao Crédito).
- b) Procedimentos de coleta: marcação e realização de entrevistas com os respondentes selecionados, com gravador de áudio, com esclarecimento de que o nome do respondente é mantido em sigilo. O tempo médio de duração foi de 15 minutos cada entrevista. Em várias oportunidades,

ocorreu estímulo ao entrevistado para ampliar os comentários sobre o assunto.

3.2.3. Análise dos dados

- a) Procedimentos de codificação: escuta das gravações na íntegra e, após, transcrição dos tópicos principais de cada uma delas, bem como agrupamento das respostas similares, registro das opiniões divergentes, valorização dos detalhes nas questões de maior relevância;
- b) Técnicas de análise: Análise de conteúdo, por ser a mais adequada ao caso exploratório e por permitir tornar replicável e validar inferências de dados dentro do seu contexto.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Estabelecimento de um protocolo de pesquisas, contendo como instrumento de coleta roteiro de entrevistas, a serem realizadas com gerentes (tanto gerente da agência, como gerentes de conta e de expediente), da agência de São Jerônimo, bem como das agências do entorno (região Carbonífera) e ainda colegas que atuam ou atuaram com atendimento de inadimplentes, por um período razoável de tempo; além disso foi escolhido como público-alvo das entrevistas: titular do CRTD da cidade, responsável pelos protestos de títulos e encaminhamento dos registros e exclusões da SERASA, do município e região; advogado titular da empresa de cobrança judicial terceirizada do BB, que atende vários municípios da região.

A intenção é obter muitas informações sobre as atitudes demonstradas pelos clientes nessa situação, intenção clara de regularização das mesmas (sentir firmeza

no mutuário) ou a mera protelação ("empurrar com a barriga") os motivos que ocasionaram a inadimplência, bem como a maneira pela qual será paga a dívida (origem e periodicidade dos recursos a serem usados nos pagamentos).

Pretende-se também utilizar como instrumento de coleta auxiliar e complementar, análise das instruções normativas ou informais emanadas pelos diversos órgãos do Banco, como por exemplo o LIC (livro de instruções codificadas), que é praticamente a "Bíblia" do BB; relatórios de acompanhamento remetidos pelas Diretorias de Varejo e de Crédito, Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul, Gerência Regional de Canoas, com análises dos diversos produtos de empréstimos, inadimplência verificada na agência; guardando-se o sigilo dessas informações, conforme definido pelo Código de Ética e normas disciplinares da instituição.

O universo de casos (por segmento Pessoa Física ou Jurídica) que serão o público alvo da coleta e análise de dados, a serem detalhados nos mútuos, por tipos principais, por exemplo: CDC (crédito direto ao consumidor - PF) ou capital de giro (PJ), serão essencialmente de natureza qualitativa.

3.4 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Na seleção do público alvo entrevistado, procurou-se contatar aqueles funcionários da agência que trabalham diretamente com crédito, desde sua concessão, acompanhamento e principalmente a reposição, bem como órgãos e entidades locais da comunidade e região, que tem participação direta ou indireta, nas operações ativas do Banco.

- a) Respondente tipo 1: Gerente e funcionários da agência do Banco do Brasil em São Jerônimo e gerentes de agências vizinhas localizadas na região Carbonífera, no estado do Rio Grande do Sul;
- b) Respondente tipo 2: Oficial do CRTD local;

- c) Respondente tipo 2: Presidente da ACI, responsável pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC);
- d) Respondente tipo 2: Fórum local – Cartório judicial, comarca cível encarregada da Vara de julgamento de dívidas bancárias.

3.5 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTO DE PESQUISA

Realizou-se entrevistas focadas com universo representativo dos respondentes acima citados; e pesquisa junto aos aplicativos administrativo (ADMIN), acordo de trabalho (ATB), Livro de instruções condensadas (LIC) e correios eletrônicos (mensagens) recebidas/expedidas de/para Gerência Regional Canoas, Superintendência Estadual em Porto Alegre, Diretoria e departamentos em Brasília, além da Unidade Regional de Recuperação de Crédito, em Pelotas e ainda empresas terceirizadas.

Conforme pesquisa efetuada nos meses de junho a agosto de 2.007, os produtos com maior índice de inadimplência, na agência de São Jerônimo, são CDC (crédito direto ao consumidor) e cheques especiais, na pessoa física e giro rápido.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Realizou-se a codificação dos dados obtidos nas entrevistas efetuadas junto com os respondentes, com análise das respostas, a partir das mais consistentes, com maior embasamento e considerando a qualidade das informações, bem como sua verossimilhança. Surgiu novos elementos e fatos novos, ainda não percebidos, de maneira a confrontar com os conceitos já estabelecidos em literatura especializada. Efetuou-se cruzamento das informações consolidadas nas estatísticas, relatórios e documentos internos com a prática, evidenciada e relatada nas entrevistas, dos diferentes segmentos de clientes; de formas a aprimorar o entendimento do perfil dos mutuários inadimplentes da agência do Banco do Brasil, na cidade de São Jerônimo.

Foi efetuada a compilação dos dados das pesquisas junto à aplicativos/sistemas internos de comunicação e armazenamento de dados do BB, observando a validade e confiabilidade dos dados obtidos, bem como sua atualidade. Utilização da triangulação de dados, ou seja, dados obtidos em várias fontes, tais como, atas de reuniões, relatórios, documentos, planos, projetos, etc.

Segundo informações do Banco do Brasil, através da agência de notícias, a análise do ambiente geral da empresa em relação ao mercado bancário, o Banco do Brasil recuperou no primeiro semestre de 2007, número significativo de créditos registrados em perdas. O resultado representou 39,7 % do volume ingressado em perdas no período, o maior percentual entre os cinco principais concorrentes do BB. É o maior volume recuperado pelo Banco em igual período dos últimos quatro anos.

Os créditos regularizados pelo BB no primeiro semestre deste ano alcançaram cifras bem consideráveis. Dessas cifras, 35 % reforçaram diretamente o caixa da instituição, sendo o maior volume obtido em períodos iguais do quadriênio.

No primeiro semestre de 2.007 o BB apresentou números de inadimplência inferiores aos do mercado, tanto nas operações com pessoas físicas quanto com pessoas jurídicas.

As informações acima foram obtidas no CORREIO ELETRÔNICO – Agência de Notícias, sob o título “BB recupera mais perdas do que os principais concorrentes”, edição de 15/08/2007.

Conforme o LIC (livro de instruções consolidadas) do BB, em seu livro 88, são traçadas as estratégias de cobrança e recuperação de créditos visando garantir o retorno das operações à normalidade, preservando o relacionamento com o cliente, visando garantir a recuperação dos capitais emprestados, com o mínimo de perdas.

No capítulo 2 do LIC (op cit), estão elencadas as premissas nas quais se fundamentam as estratégias de cobrança e recuperação de créditos, sendo:

- a) Visão Cliente (pilar de atendimento, encarteiramento, produtos consumidos e endividamento);
- b) Canal de cobrança: contatos serão efetuados por Agências, CABB, Empresas terceirizadas de cobrança extrajudicial e judicial; URR, etc.

Quanto à abrangência – as ações são efetuadas para todos os clientes do Banco (PF e PJ), no Brasil e no exterior, inclusive demais titulares e coobrigados. O encadeamento de ações a seqüência observada é em função da severidade.

Relação de Valor – as ações são personalizadas em função de variáveis como: custo, risco de crédito, interesse estratégico, freqüência das ações.

Quanto ao tempo de permanência do cliente em cada canal de cobrança, varia de acordo com a segmentação definida. Esgotado o prazo de permanência em determinado canal, o cliente é transferido, gerencial e automaticamente, para o canal seguinte.

Em pesquisa realizada no ambiente da agência de São Jerônimo, nos meses de junho a agosto de 2.007, para caracterizar os produtos com maior índice de inadimplência, foram observados os seguintes fatos:

Em números percentuais, o volume total (operações normais e anormais) de recursos aplicados na agência (posição em 13/08/2007) era de 86,64%, no segmento de pessoas físicas (PF) e de 13,36% no segmento de pessoas jurídicas (PJ). Com base nestes percentuais, optou-se por eleger dois produtos de PF com os

índices de inadimplência mais representativos e um de PJ, considerando-se dívidas vencidas acima de 60 (sessenta) dias.

Dentro do segmento de pessoas físicas, os produtos com maior índice de inadimplência no período observado (junho a agosto de 2.007) foram:

- a) Crédito Direto ao consumidor (CDC), especificamente o CDC eletrônico, com percentual de 55,00% do total vencido em reais (R\$), sendo que o número de contratos em situação de anormalidade nessa linha de crédito, nessa data, era de 125, para um total de 545 operações vencidas no segmento PF;
- b) Cheques especiais (pessoas físicas), com 12,00% dos valores inadimplidos, sendo que o número de contratos em atraso era de 160, para um total geral de 545 operações.
- c) No segmento de Pessoas Jurídicas, o produto de maior inadimplência, no mesmo período considerado, junho a agosto/2007, era Capital de giro rápido

4.1 ENTREVISTAS

O ponto de partida das entrevistas abertas realizadas com os funcionários da agência de São Jerônimo foi a análise e interpretação de dados em função dos produtos de maior índice de inadimplência, que foram identificados como sendo CDC eletrônico e cheques especiais (Pessoas Físicas) e Giro Rápido (Pessoas Jurídicas).

Para enriquecer o trabalho, realizou-se duas entrevistas em agências localizadas em cidades vizinhas, buscando dados comparativos dos produtos com maior problema nos índices de inadimplência. No caso da agência da agência de General Câmara, os produtos são os mesmos. Outra constatação efetuada foi que o

percentual de aplicação total, nas duas agências citadas (São Jerônimo e General Câmara), é da ordem de 85 a 90 % (na PF) e o restante na PJ.

Com relação à agência de Charqueadas, a aplicação total, no período pesquisada (agosto/2007), era da ordem de 55 % (PF) e 45 % (PJ), sendo outra realidade portanto. Nessa agência, os produtos com inadimplência mais elevada são o CDC (67 % sobre o total da PF), Giro Rápido (40 % da PJ) e Leasing (35 % da PJ). Com relação ao Leasing, o colega esclareceu tratar-se de somente duas operações em fase de cobrança judicial, cujos montantes são expressivos, não entrando portanto nas considerações feitas, por tratar-se de casos pontuais.

Em resumo: Realizou-se 16 (dezesesseis) entrevistas, número com uma representatividade bastante significativa, em função do tamanho do município, sendo que não se obteve sucesso na realização de outras 05 (cinco) entrevistas, em função de motivos diversos.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS:

a) Quanto ao cargo, função ou vínculo:

Gerentes de agência	Gerentes de conta	Assistentes de negócios	Escriturários	ACI e SPC (1)	CRTD (2)	Empresa de cobrança (3)
03	04	03	02	02	01	01

(1) Associação Comercial e Industrial e Serviço de Proteção ao Crédito;

(2) Cartório de Registro de Títulos e Documentos;

(3) terceirizada, judicial.

b) Tempo de atividade profissional

Até 03 anos	De 04 a 10 anos	De 11 a 20 anos	De 21 a 30 anos	31 anos ou mais
01	05	04	05	01

c) Grau de escolaridade

Ensino médio	Superior incompleto	Superior completo	Pós incompleta	Pós concluída
02	05	04	03	02

d) Idade

até 25 anos	De 26 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	51 anos ou mais
01	01	05	06	03

e) Sexo

Masculino	feminino
09 (56%)	07 (44%)

4.2 PERGUNTAS E RESPOSTAS

A seguir apresentamos o resultado das entrevistas realizadas, nos meses de julho e agosto de 2.007, sendo que na análise das respostas, agrupamos aquelas semelhantes ou com significados parecidos e procuramos destacar as opiniões divergentes ou com enfoque diferenciado.

1) Como o Senhor (a) vê a qualidade dos empréstimos concedidos na agência do Banco do Brasil em São Jerônimo ?

Na análise da qualidade dos empréstimos concedidos na agência, tivemos como informações: boa qualidade, considerando oferta de produtos de auto atendimento (massificados) e customizados (mais eventuais), a partir de CADASTRO bem elaborado e mantido atualizado.

Condições para melhorar a qualidade na concessão de créditos na agência : Observação do LIC (Livro de instruções condensadas) e ainda leitura de cenário externo, tanto a nível de comunidade, região e global; mais especialmente acompanhamento do Mercado do Varejo, que no caso de São Jerônimo encontra-se em dificuldades; além de uma projeção dos cenários futuros do Mercado. Momento atual de incertezas também a nível global, com a crise nas Bolsas de Valores (primeira quinzena de agosto/07), que com certeza influencia a economia da nossa região, tanto direta como indiretamente.

A qualidade dos créditos concedidos segue os critérios definidos para cada linha e *não está relacionada diretamente* com a inadimplência, que tem a ver com “n” fatores, mas é muito importante a observância criteriosa das condicionantes para cada tipo de empréstimo (massificados ou não). Esta foi uma opinião divergente, emitida por gerente de agência da região;

A qualidade dos empréstimos concedidos pelo Banco é boa, cercada de cuidados com os riscos de cada cliente, com tetos pré-avaliados;

Oteve-se outras respostas divergentes (ou diferentes), ou seja, que a qualidade está deixando a desejar, pois apesar das linhas de créditos e sistemas do Banco possuírem metodologias adequadas, as agências estão “pecando” na concessão dos créditos, não fazendo uma avaliação correta na concessão dos empréstimos (mais especificamente para empresas); mais ainda está faltando uma análise mais detalhada e fiel da capacidade de pagamento e risco da operação;

Na opinião de entidade externa é muito boa a qualidade do leque de financiamentos da agência;

Os empréstimos em tela, por serem os mais utilizados nas contratações de “varejo”, portam um custo alto para o mutuário, principalmente em decorrência dos riscos do agente financeiro. Portanto, entendo que seria oportuno os agentes financeiros usar de outras espécies de financiamentos, pessoal, principalmente com pessoas físicas, desde que houvesse exigência de garantidas reais, cujo risco diminuiria e seria possível oferecer empréstimos com menores custos.

2) Comente a importância do Cadastro e do limite de crédito

No quesito Cadastro e limite de crédito: a resposta quase unânime é a necessidade de realização e manutenção de um cadastro completo, com informações confiáveis e comprovadas, especialmente nos itens endereço (e telefone), renda e bens, de forma que se possa quantificar a real capacidade de pagamento dos clientes.

Na opinião do CRTD, os cadastros tem sido feitos com cuidados e critérios, mas o problema está no excesso de compromissos financeiros assumidos pelos consumidores (pessoas físicas)

O cadastro é “tudo”, para uma boa análise da operação e posteriormente, se necessário cobrar o cliente, para localização do mesmo, verificação dos possíveis bens (móveis e imóveis em sua posse ou propriedade), sua renda atualizada.

A veracidade das informações cadastrais é muito importante no momento da análise e concessão do crédito, sendo que de forma diferente, é possível acontecer uma super-avaliação do valor (ou até sub-avaliação), o que com certeza vai ocasionar problemas na hora de resgatar o compromisso assumido;

Fundamentais para a concessão do crédito: juntos são o “retrato” do cliente;

É de suma importância o cadastro e o limite de crédito atualizados, para inibição ou minimização de riscos e concessão dos limites adequados para os clientes;

O cadastro das empresas e pessoas físicas é de suma importância para a análise dos financiamentos e determinação dos limites de crédito a cada cliente, segundo parecer de instituição externa;

O cadastro de mutuários e o limite de crédito, aferido por um estudo técnico, são de suma importância para dar uma maior garantia ao agente financeiro, pois qualifica os clientes do Banco, e delimita a utilização de empréstimos, de acordo com a capacidade de pagamento do usuário.

3) Que fatores ou motivos são as principais causas geradoras do inadimplimento dos produtos citados?

Quanto aos fatores (motivos) geradores da inadimplência nos produtos destacados (CDC PF, Cheque especial PF e Giro Rápido PJ), obteve-se como respostas:

- a) Descasamento das datas previstas para amortizações, com a data do efetivo recebimentos das rendas/receitas, especialmente no caso de CDC para produtores rurais, que tem rendas anuais;
- b) Considerando-se tratar-se de região essencialmente agrícola, basicamente em função dos Riscos de Mercado (no caso preços/cotação dos produtos agrícolas, arroz especialmente) e Risco Climático;
- c) Problemas ou Crises no mercado de trabalho, desemprego, redução de renda;
- d) Principal causa: situação econômica dos municípios da região; tomadores dos empréstimos em sua maioria são assalariados, aposentados ou pensionistas, geralmente com famílias numerosas;
- e) segundo o CRTD, a falta de planejamento e controle financeiro é a principal causa do endividamento e inadimplência, reflexo de consumo e gastos em excesso, além da capacidade normal desses devedores;
- f) Em agência vizinha, a informação refere-se ao produto giro rápido, sendo que uma das causas ou motivos principais é a “pressão” sofrida para aumentar o volume de recursos aplicados na praça; metas superdimensionadas, “forçando” os administradores a emprestar, mesmo pensando ou sabendo que o retorno desses capitais será (ou estará) comprometido.
- g) O motivo principal são os juros elevados, no caso do CDC e de forma mais forte ainda, no cheque especial, em contraste com os níveis salariais da população da região, assim como a enorme diferença, entre os índices de reajuste ou aumento de salários comparados com os encargos financeiros cobrados pelo Banco (“agiotagem oficial”, “extorsão autorizada”);
- h) Os motivos da inadimplência vêm mais pelo uso total dos limites pelos clientes, sem controle de suas despesas;

- i) Capacidade de pagamento, juros altos e especificamente quanto aos agricultores, frustrações de safras subseqüentes, bem como o aviltamento dos preços das *commodities* no período da comercialização;
- j) Segundo entidade de classe do município, a inadimplência é gerada, principalmente, pela má gestão das empresas e crises financeiras, que ocorrem a níveis local, regional e nacional;
- k) Além a crise financeira que vem assolando o país, os principais motivos do inadimplemento, é a falta de um crivo de análise dos empréstimos, decorrente até mesmo da falta de um bom cadastro e de exigência de garantia dos mútuos, além do desemprego que inibem os mutuários de honrarem seus compromissos.

4) Qual é o meio mais EFETIVO de obtenção de retornos na cobrança de dívidas? Por exemplo: contato pessoal, telefônico, fax, notificação, e-mail, etc., considerando-se também a relação custo benefício?

Com relação ao (s) meio (s) mais efetivos na obtenção de resultados na cobrança de dívidas: As opções devem ser usadas em etapas, no primeiro momento, é o contato telefônico, bem como contato pessoal, após carta ou notificação, serviço de fiscalização (operações rurais) e enfim, através do departamento jurídico. Resumo: o “chato” deve insistir sempre, desistir nunca. Em outras palavras, quem chega primeiro leva;

O contato pessoal, através de visitas é muito importante, podendo servir para alertar o devedor das conseqüências imediatas dos atrasos nos pagamentos, como registros em órgãos de restrição ao Crédito, tipo SPC e Serasa;

A carta ou notificação deve ser usada numa segunda etapa, como demonstração da seriedade e importância para o Banco, da regularização das dívidas e forma de pressão mais firme sobre o inadimplente. Quanto à notificação, especificamente, usar de forma criteriosa, naqueles casos em que o Banco tem realmente interesse em tomar medidas mais drásticas (e que a relação custo x benefício seja favorável);

O contato telefônico é o meio mais eficaz para sensibilizar os inadimplentes;

Contato pessoal, efetuando estudo caso a caso;

O meio mais efetivo, ainda é a cobrança pessoal por parte dos funcionários do Banco junto aos clientes, seja por contato pessoal, telefone, correspondência, etc., principalmente junto aos pequenos usuários, devedores dos contratos chamados de “varejo”, até porque, o custo de manter um processo judicial de cobrança, é muito elevado, além de moroso, e se o devedor não possui patrimônio disponível e nem garantia outras, o insucesso da cobrança é óbvio.

5) Qual é o histórico desta inadimplência nos três últimos anos? Aumentou ou diminuiu?

Perguntamos também sobre a evolução da inadimplência nos últimos 03 (três) anos; as respostas se dividiram entre mantendo-se estáveis (50% dos respondentes), diminuindo (30%) e aumentando (20%). Cabe ressaltar que em números absolutos, houve o consenso em afirmar que houve aumento e, considerando-se números proporcionais, a maioria dos entrevistados considera que está havendo uma estabilidade, com tendência para redução.

A inadimplência foi causadora de inúmeros resultados negativos em anos anteriores, atualmente está controlada, dentro dos níveis aceitos pelo Banco e de acordo com os índices definidos pelas Superintendências Estadual e Regional (agência vizinha à São Jerônimo);

Principalmente no caso das micro e pequenas empresas, a inadimplência vem se agravando ano a ano, devido à alta carga tributária imposta pelos governos, foi a resposta concedida por instituição de apoio ao comércio da cidade de São Jerônimo;

Não tenho conhecimento de um dado estatístico, quanto ao aumento ou diminuição de inadimplência. Entretanto, diante do entendimento do Superior Tribunal de Justiça, de reconhecer os juros contratados, quando não abusivos, tem diminuído a “indústria” de ações revisionais de contratos, já que o insucesso dos devedores tem sido reconhecido, o que diminui a inadimplência;

Obeve-se também duas respostas divergentes, de que a inadimplência vem aumentando, tanto em números absolutos, como em números percentuais, em função de:

- a) “competição” entre as próprias agências do Banco do Brasil para incremento nas aplicações (empréstimos) por regiões ou níveis de agências, nos casos específicos dos programas “Superação” e “Sinergia”, forçando uma avaliação menos criteriosa na concessão dos créditos e;
- b) outro motivo apontado, no caso da agência São Jerônimo, em função do perfil rural e das dificuldades que o setor do agronegócio vem enfrentando.

6) O que foi ou que está sendo feito? Ou o que o Senhor (a) acha que pode e deve ser feito para reduzir o índice de inadimplência dos produtos CDC, cheque especial e giro rápido ?

Quanto às ações que foram ou estão sendo realizadas, OU MAIS AINDA, que poderão ser colocadas em prática para reduzir os índices de inadimplência do CDC, cheque especial e giro rápido (no caso de São Jerônimo): adotar rotina diária de contatos telefônicos, visitas aos devedores, após um breve período, cobrar também os coobrigados (se houverem), contatos pessoais, acompanhar de perto os resultados, inclusive de empresas terceirizadas;

Consideração complementar de agência vizinha, que em vista dos produtos em questão não possuírem garantia real, o acompanhamento e cobrança tem que ser diário e a qualquer contato com o cliente reiterar, ou seja, cobrar, cobrar e cobrar.

Outra opinião é que devemos, na análise do empréstimo, devemos voltar a adotar a “máxima”: se o dinheiro fosse seu, você emprestaria? Atualmente este tipo de questionamento (ou postura) não vem sendo usado;

Medida muito importante a ser adotada é: maior seletividade na abertura de contas e concessão de cheques especiais; sendo que atualmente o Banco concede limite de cheque especial e cartão de crédito, a praticamente toda e qualquer pessoa que entrar na agência e quiser abrir uma conta: aumento massificado e “desenfreado” em nome da expansão de base e competição com os bancos

concorrentes. A sugestão é conceder somente créditos parcelados para pessoas com uma renda comprovada mínima de dois salários mínimos;

Tem-se procurado fazer melhor acompanhamento das operações vencidas. Em muitos casos notificando o devedor e ajuizando as operações para obter retorno dos créditos emprestados. É necessário cobrança e acompanhamento diário, para obtenção de bons resultados;

Tranqüilamente afirmo que a redução da carga tributária, a assistência gerencial e administrativa por órgãos como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Assistência a Pequenas e Médias Empresas) e a redução dos juros e encargos financeiros serão medidas que, em conjunto, poderão reduzir a taxa de inadimplência das empresas, foi a manifestação de associação do município.

7) Após a cobrança e regularização das dívidas, os devedores continuam sendo clientes da agência?

A resposta foi SIM, em sua maioria, desde que o pagamento das dívidas não tenha sido com abatimento negocial, pois nessa hipótese o devedor (e coobrigados) permanecem com restrições no ambiente do Banco do Brasil, só podendo voltar a operar com o Banco pagando o valor do abatimento concedido;

Outra situação lembrada é quanto à dívidas cobradas em juízo, mesmo após o pagamento, é muito difícil que o cliente volte a operar com o Banco;

Comentou-se ainda que os devedores, após regularizarem suas dívidas, permanecem como clientes com mais confiança e segurança na instituição (fidelidade), ficando ainda mais comprometidos com a agência onde operam (parceria);

Em alguns casos sim, mas na maioria das vezes não, devido ao forte índice de restrições e endividamento;

Na visão de órgão externo, apenas parcela de devedores continuam sendo clientes, na faixa de 50%, a idéia manifestada é de que o crédito é “cortado” ou reduzido drasticamente, o que leva o cliente/consumidor final a procurar outra instituição para operar;

Considero justo que, uma vez cumprida as exigências e considerando o cadastro de cada empresa ou pessoa física, ela continue operando com a agência, é a opinião de entidade parceira do Banco, a nível local;

A cobrança de clientes inadimplentes, por si só, não implica na perda do cliente, desde que não haja a quebra da confiança entre o Banco e o Cliente.

8) Cobrança por meio de empresa terceirizada (judicial ou extrajudicial) vem apresentando resultados? Qual é o volume ou percentual de cobrança e recuperação por meio destas empresas?

Cobrança e recuperação de dívidas por empresas terceirizadas: os colaboradores entrevistados pensam que os resultados são positivos, mas não tem informes sobre os percentuais de dívidas transferidos para essas empresas e também sobre os números (quantidades de clientes, operações ou valores).

Soube-se por consultas informais, que situa-se na faixa de 60 % de recuperação dos valores transferidos para empresas terceirizadas, não conseguiu-se informação do percentual (ou valores) transferidos em relação ao total das dívidas vencidas na agência;

Outra opinião manifestada é de que os resultados são conseguidos a médio e longo prazo, após muitos contatos e bastante insistência e, também após esclarecer (e convencer) o devedor de que é uma bela oportunidade para regularizar sua situação e recuperar o crédito no comércio e nos bancos;

Ainda, obteve-se como resposta a informação de que o resultado das cobranças, por meio de empresas terceirizadas, funcionam com as pessoas físicas, sendo que para pessoas jurídicas, o melhor retorno é obtido através da cobrança pela própria agência;

Uma opinião divergente foi apresentada com respeito às empresas terceirizadas (cobrança extrajudicial), com relação à clareza das cobranças (o que o cliente está pagando, ou seja, que tipo de operação), muitas vezes a empresa deixa de cobrar um dos produtos em que o cliente está inadimplente, não incorpora as tarifas pendentes e tudo isto não é explicado de forma clara para o mutuário; mais ainda, muitas dívidas são liquidadas com abatimento e essas empresas não

esclarecem o cliente de que, nestas situações ele fica impedido de continuar operando com o Banco do Brasil;

Sim, a cobrança terceirizada é outro diferencial que tem dado resultado, em alguns casos. Há forte intensificação da cobrança através das empresas terceirizadas;

Em discordância à opinião anterior, dirigente de entidade municipal pensa que a cobrança por meio de empresas terceirizadas é eficiente, mas pouco utilizada pela agência, pela inexistência de empresas nesse setor, a nível local e regional;

A cobrança por meio de empresa terceirizada, no meu entender, não dá um resultado satisfatório, porque a empresas, normalmente, não possuem estrutura para investir em uma cobrança mais acurada, principalmente, porque o retorno da comissão de cobrança é de pequena monta, considerando as despesas para efetuar um bom trabalho. Ademais, quando os créditos do Banco, são transferidos para estas empresas, o Banco em tese, já esgotou todos os meios de cobrança administrativa. Outrossim, não tenho conhecimento estatístico de resultado em percentual desta espécie de cobrança.

9) O Senhor (a) tem algum exemplo positivo de ação para prevenção na recuperação de créditos?

Ação pró-ativa, rigor na análise do crédito, cadastros de PF e empresas completos, com entrega de toda documentação necessária e impostação de todos os dados nos sistemas específicos;

Quando o envolvido (devedor) é pessoa formadora de opinião na comunidade, especialmente no caso das nossas agências localizadas em cidades de pequeno porte, na região pesquisada menos de 30.000 (trinta mil) habitantes, o assunto acaba repercutindo e gerando novas oportunidades de cobrança com sucesso, guardados logicamente o sigilo dos valores envolvidos. Todavia não existe uma fórmula ou receita mágica para cobrança. Cada devedor tem um perfil e para cada caso é necessário preparação, conhecimento mínimo do cliente, para que se possa adotar uma abordagem adequada;

Cobrar e cobrar em todas as fases do inadimplemento, ou seja, a partir do dia imediato em que a operação (ou prestação) venceu;

Manutenção de contato permanente com o cliente, oferecendo alternativas para regularização dos débitos, procurando sua fidelização;

Os meios para prevenção na recuperação de crédito, é manter um bom cadastro de clientes, exigir garantias nos empréstimos, e não conceder financiamento para quem “matematicamente”, não tem condições de pagar, e nem de conseguir qualquer garantia.

10) O Senhor (a) tem algum exemplo de procedimento, estratégia ou rotina adotado para cobrança e recuperação de crédito ?

Exemplos de procedimentos, rotinas ou estratégias usadas: Acompanhamento via sistemas do Banco (ADMIN, CACS)*⁴, além de trabalho pró-ativo, cobrança logo após o vencimento da parcela.

Rotina diária sugerida: Na primeira hora da manhã: verificar operações vencidas, de acordo com as faixas de vencimento, priorizadas pela Diretoria do Banco e telefonar, insistir na regularização, efetuar registros das combinações, promessas ou perspectivas de pagamento;

Ações passam necessariamente pela manutenção do Cadastro atualizado, com dados confiáveis; conciliação das datas dos vencimentos com as datas dos proventos;

Outro procedimento sugerido é abrir uma perspectiva de renegociar os débitos, sempre que não for viável a regularização imediata, com isto gerando um alongamento da dívida, se possível com juros mais “em conta” e também aproveitando para agregar alguma garantia, conforme o montante envolvido;

Ainda tivemos como resposta que o melhor procedimento é cobrar insistentemente: “o mais chato recebe primeiro”.

⁴ ADMIN (agenda do administrador); CACS (*Computer Assisted Collection System*, ou seja: Sistema de Cobrança assistida para computadores);

Foi citado também a cobrança e o acompanhamento através das Carteiras de cada segmento (Pessoa Física ou Jurídica), que possui ferramentas bastante avançadas de controle, no sistema do Banco do Brasil, sendo que são rotinas diárias e algumas semanais, de forma que os atrasos nos pagamentos sejam regularizados antes de atingir o patamar de 60 (sessenta) dias de vencido, prazo que é um divisor de águas, quanto ao impacto causado nos resultados do Banco;

A melhor estratégia é a cobrança intensificada, “cercar por todos os lados” o cliente inadimplente, até o retorno dos créditos;

Reunir as partes e mostrar as inconveniências do fato (situação);

Não há um procedimento infalível. No entanto, diante de empréstimos bem concedidos, isto é, com as garantias adequadas, a cobrança se torna mais eficaz, já que o mutuário corre o risco de perda de seu patrimônio ou de alguém que lhe deu garantia fiduciária. No segundo momento, a estratégia de cobrança deve ser posta em prática, tão logo ocorra a inadimplência, porque a mora por parte do devedor, implicará no aumento da dívida, inviabilizando o pagamento, o que não ocorreria, se houvesse uma cobrança e acerto imediato.

11) De forma ampla, quais os motivos que geram inadimplência ?

Foram apontados como Fatores:

- a) Falta de planejamento e excesso de endividamento, em função do excesso de oferta de crédito, em diversos agentes financeiros e da falta de controle financeiro de considerável parcela da população;
- b) Fatores diversos como desemprego, doenças na família, acidentes pessoais ou de automóveis (não cobertos por seguro);
- c) ainda foi considerado que não existe um motivo único gerador, talvez possa haver um principal, mas na prática, é um somatório de motivos;
- d) foi citado como exemplo: empresa que contraiu empréstimo com instituição financeira e para pagar depende do recebimento das duplicatas (ou cheques pré) do seus clientes (consumidores finais) sendo que tem

compromissos com fornecedores, além dos proventos dos colaboradores, impostos, aluguel, etc., onde um dos elos da corrente falhar, acontecerá problemas de fluxo financeiro, de caixa, enfim vai gerar a Inadimplência;

- e) Questões são de duas ordens, sendo uma externa ou econômica, ou seja, a situação particular do cliente, suas dificuldades pessoais e a outra interna, onde o nosso trabalho, enquanto colaboradores da instituição, pode e deve ser mais intensificado: Controles eficientes, Cadastros atualizados, Limites de Crédito bem analisados, no momento de conceder os empréstimos. A falta de cuidado nestes itens, fatalmente vai causar problemas e gerar inadimplência.
- f) Insegurança jurídica no país, pois se o devedor não pagar, pode entrar com uma ação revisional, é excluído dos cadastros restritivos (SPC e Serasa), e enquanto não for julgada a ação não desembolsa nenhum valor, para pagamento dos encargos financeiros e Capital, ou seja, contesta os juros e nesse meio tempo não paga nem o principal (é o que vem acontecendo, na prática, na nossa região);
- g) “Bola de neve” formada pelos devedores: ao contratar uma prestação de um “x” reais” em um CDC, logo depois contrata outro valor semelhante, então já dobrou o endividamento, somado as prestações de loja, cartão de crédito, contas inadiváveis como água, luz, gás, supermercado, farmácia, aluguel, colégio, etc., em curto espaço de tempo torna-se impagável;
- h) Efeito inflacionário “disfarçado”: oficialmente a inflação encontra-se em níveis baixíssimos, se comparada com uma década atrás (por exemplo). NA PRÁTICA, observa-se que os produtos adquiridos em supermercados tem altas bem acima da inflação divulgada;
- i) Quando o cliente não se preocupa mais com o seu endividamento, tornando-se inadimplente, até em operações de pequenos valores, (desleixo);
- j) Os motivos que geram inadimplência, de forma ampla, são os empréstimos mal concedidos, sem garantias, descontrole do valor emprestado sem o devido cotejo com a capacidade de pagamento do mutuário; além das lamentáveis crises financeiras do país, desemprego,

intempéries climáticas, que levam ao fracasso as produções primárias (agropastoris), em uma região onde predominam tais atividades, pois boa parcela da população depende, direta ou indiretamente, de empréstimos bancários, para exploração ou expansão das suas atividades.

12) Comentários gerais:

- Os comportamentos das pessoas da comunidade não fogem à regra geral, ou seja, observa-se na mídia (TV, rádio, Internet, etc.) comportamentos semelhantes no país e no mundo;
- Dificuldades econômicas no país e no estado, como recessão, falta de investimentos e geração de empregos, é sentida de forma muito brutal, atualmente, na região Carbonífera.
- O cadastro é a ferramenta mais importante, tanto para concessão como para recuperação dos créditos: deve ser bem elaborado e muito bem analisado, sempre completo e atualizado.
- O município de São Jerônimo possui poucas indústrias e não tem havido expansão no setor industrial, pouco ou nenhum investimento, sem perspectivas de aumento no nível de emprego, aliás tendência de redução de vagas de trabalho, bem como queda nos níveis salariais;
- Problemas na saúde pública, aliado aos altos custos de manutenção de um plano de saúde privado;
- Baixo índice de instrução na região, melhor dizendo, pouco conhecimento dos produtos bancários (problema cultural e ou estrutural). No caso específico de São Jerônimo, grande percentual de clientes do interior, que vem muito pouco ao Banco, praticamente só nas épocas de solicitar e pagar os Pronafinhos⁵ e acabam acumulando tarifas de manutenção de contas mais juros sobre limites usados para pagamento destas mesmas tarifas;

⁵ empréstimos abrigados pelo Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF), para mini e pequenos produtores rurais.

O melhor “remédio” para obter retorno dos créditos é a cobrança intensiva, desde o primeiro dia da dívida vencida;

Entendemos que para se evitar a inadimplência, além de implantar-se um controle mais rígido na concessão de empréstimos, necessariamente, deveria haver uma melhoria da política financeira a nível federal, para possibilitar aos mutuários, manterem uma vida digna com o mínimo necessário para sobrevivência, ou seja: educação, saúde, redução de impostos, emprego e remuneração digna, o que reduziria de forma expressiva a inadimplência em geral, se as entidades de créditos, poderiam “vender” seus produtos, com juros compatíveis com a realidade, ou seja, em torno de 12% ao ano, medidas que afastariam ou diminuiriam os riscos da inevitável inadimplência, como vem ocorrendo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de estudar a inadimplência da agência do Banco do Brasil no município de São Jerônimo e propor ações para melhoria dos índices observados na recuperação dos créditos inadimplidos.

Segundo Blatt (1998), o primeiro credor que cobrar efetivamente o devedor será, na maioria das vezes, o único credor a receber a dívida integralmente. Disto resulta que não existe uma fórmula pronta para receber os créditos em atraso, mas sim a persistência, aliada a atitudes pró-ativas e controle rigoroso dos vencimentos das operações, vão proporcionar um resultado mais efetivo na recuperação dos créditos.

Conforme Schrickel (2000), é indispensável conhecer (e bem) o tomador dos recursos, que serão pagos (devolvidos) num momento futuro, acrescido dos encargos devidos. Formula-se três perguntas básicas ao cliente: Para quê o empréstimo? Por quanto tempo? Como vai pagar? Acrescente-se uma quarta pergunta: Se tudo der errado, mesmo assim, como o mutuário pretende resgatar a dívida?

Dedicou-se especial atenção aos quatro “Cs” do crédito (caráter, capacidade, capital e condições), acrescido de um quinto “C” (colateral = garantia) citados por Silva e Schrickel, aos quais sugere-se agregar um sexto “C”, de credibilidade, que são quesitos indispensáveis na análise e aprovação (ou não) de um empréstimo. Considerando-se que atualmente as restrições cadastrais são todas consultadas via computador (SPC, SERASA, CADIN, etc.), ressalta-se a importância do *feeling* do entrevistador (funcionário do Banco) na abertura da conta, elaboração do Cadastro e contratação de empréstimo.

Outra consideração importante, lembrada por vários dos entrevistados, é a necessidade da existência de linha de crédito com encargos financeiros especiais, para viabilizar o recebimento dos capitais emprestados, com prazos alongados, agregando garantias, pessoais ou reais.

6 CONCLUSÕES

Considerando resposta relativa à maior seletividade na abertura de contas para pessoas físicas: é uma questão que na prática será de difícil implantação, pois esta é uma tendência mundial, a “bancarização” da população veio para ficar, o que se sugere é um maior rigor na elaboração do cadastro, com a indispensável comprovação das informações.

Com relação ao serviço de cobrança terceirizada, houve controvérsias quanto à sua efetividade. Considera-se que essas empresas vêm apresentando resultados positivos e que esses resultados podem ser melhorados e muito, tendo como sugestão, por exemplo, contratação de empresas da região para efetuar essas tarefas, o que possibilitaria conhecer os clientes (público-alvo) devedores, permitindo além dos contatos telefônicos e por cartas, um trabalho de visitas (“corpo-a-corpo”), principalmente para dívidas de valores mais expressivos.

A estratégia proposta para melhoria no desempenho da recuperação dos créditos inadimplidos é efetuar acompanhamento e controle rigoroso das dívidas vencidas, através da utilização dos mecanismos que o Banco disponibiliza, como o sistema CACS, utilizado para gerenciar operações inadimplidas, por todos os canais de cobrança existentes (agências, CABB, URR e empresas de cobrança terceirizada), sendo uma ferramenta que tem o histórico dos clientes inadimplentes.

As ações sugeridas para a agência de São Jerônimo são a conscientização para a necessidade de atitudes pró-ativas e a rotina diária, tais como telefonemas para os devedores, cobrar em todo e qualquer contato pessoal, incrementar visitas aos inadimplentes, remeter avisos, cartas e notificações, seja pelo correio, cartório ou serviço de fiscalização do Banco, bem como agendamento das promessas de regularização dos débitos por parte dos clientes.

Finalmente, baseado na análise das respostas apresentadas e na experiência prática de muitos anos na instituição, conclui-se que os procedimentos com os melhores resultados operacionais, na cobrança e recuperação dos créditos, são os

adotados no ambiente da própria agência, através da cobrança amigável, evitando os custos e a morosidade de processos na justiça. Para isso, sugere-se:

- a) designação de colaboradores com habilidade negocial adequada às tarefas de cobrança das dívidas vencidas, treinamento, atualização e capacitação de forma contínua para esses profissionais;
- b) adotar padronização de ações entre os funcionários da agência designados para esse trabalho, “falar a mesma língua”;
- c) concessão de maior alçada para o gerente da agência (ou comitê) autorizar condições especiais para renegociação das dívidas, tais como abatimentos negociais, juros mais acessíveis, analisados caso a caso;
- d) zelar pela eficiência dos sistemas e aplicativos do Banco, necessários ao bom andamento das negociações e tempestividade na resolução de propostas apresentadas pelos devedores;
- e) negociador deve mostrar-se “amigo do devedor”, ouvir razões das dificuldades, procurar tratar sempre com cordialidade e respeito, demonstrando equilíbrio e ponderação nos pontos de vista divergentes;
- f) divulgação interna das ações adotadas e casos de sucesso nas negociações, como *feed-back* e forma de motivação e realimentação do processo;
- g) acompanhamento permanente e controle diário pelo comitê de crédito da agência, quanto à evolução das ações de cobrança e resultados obtidos na recuperação das operações vencidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BB – agência de notícias (informativo diário interno) do Banco do Brasil

BLATT, Adriano – **Créditos Problemáticos & Inadimplência** –São Paulo – Editora

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro** Produtos e Serviços, 15. ed., Rio de Janeiro: Qualitymark Ltda, 2003.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade – **Fundamentos de Metodologia Científica**, 4. ed., São Paulo, Atlas, 2001.

LIC (Livro de Instruções Codificadas), normas interna do Banco do Brasil – Livros 84 e 88.

PAES DE BARROS, Aidil de Jesus e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa**: Propostas metodológicas. Petrópolis (RJ): Vozes, 1990.

PAIVA, Carlos Alberto de Carvalho. **Administração do Risco de Crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ltda, 1997.

RIGHI, Antônio Carlos, GOMES, Augusto César Oliveira, BILO, Dóris Maria Miranda, MORCELLI, Maria Cláudia Kramer, DAHER, Miriani Longaray e GONÇALVES, Ozório da Luz, monografia **Acompanhamento da Inadimplência no produto Crédito Direto ao Consumidor no estado do Rio Grande do Sul após Julho/2005 com a Implementação do método FEI**, FGV, 2006.

ROCHA, Antônio Carlos. **Na Selva do Calote**. São Paulo: Futura 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo – **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso** – São Paulo – Editora Atlas – 1999 – 2ª. Edição

SANTI FILHO, Armando de. **Avaliação de Riscos de Crédito** (para gerentes de operações. São Paulo: Atlas S/A, 1997.

SILVA, José Pereira. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas S/A, 1997.

SCHRICKEL, Wlofgang Kurt. **ANÁLISE DE CRÉDITO – Concessão e Gerência de Empréstimos** - São Paulo – Editora Atlas S.A. – 2.000

STS Publicações e Serviços Ltda – 1998

Aplicativos do Banco do Brasil:

Agenda do Administrador (aplicativo ADMIN):
(08/06-2007, 13/08/2007, 15-08-2007, 27-08-2007 e 13-09-2007)

Sites:

<http://www.bb.com.br/portallbb/page1,136,3527,0,0,1,0.bb?codigoNoticia=691&codigoMenu=1065>

<http://www.creditoecobranca.com/Artigos.asp> (consultado em 30-08-2007)

<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php> (consultado em 29-08-2007)

http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=S%E3o+Jer%F4nimo (consultado em 19-09-2007)

**ANEXO A – Questionário aplicado aos respondentes, através de entrevistas
com respostas abertas**

I) DADOS PESSOAIS

- a) Idade: até 25 anos 26 a 30 anos 31 a 40 anos
 41 a 50 anos 51 anos ou mais
- b) Cargo, função ou vínculo de atuação profissional
 gerente de agência gerência média assistente de negócios
 escriturário outros (especificar)
- c) Grau de escolaridade:
 Ensino médio Superior incompleto
 Superior completo Pós incompleta Pós concluída
- d) Tempo de atividade profissional:
 até 3 anos de 4 a 10 anos de 11 a 20 anos
 de 21 a 30 anos 31 anos ou mais
- e) Sexo masculino feminino

Conforme pesquisa efetuada nos meses de junho a agosto de 2.007, os produtos com maior índice de inadimplência, na agência de São Jerônimo, são CDC (crédito direto ao consumidor) e cheques especiais, na pessoa física e giro rápido (pessoa jurídica).

II) PERGUNTAS

- 1) Como o (a) Senhor (a) vê a qualidade dos empréstimos concedidos na agência do Banco do Brasil, em São Jerônimo ?
- 2) Comente a importância do Cadastro e do limite de crédito.

- 3) Que fatores ou motivos são as principais causas geradoras do inadimplemento dos produtos CDC e cheques especiais para pessoas físicas, e capital de giro rápido para empresas?
- 4) Qual é o meio mais EFETIVO de obtenção de retornos na cobrança de dívidas? Por exemplo: contato pessoal, telefônico, fax, notificação, e-mail, etc., considerando-se também a relação custo benefício?
- 5) Qual é o histórico desta inadimplência nos três últimos anos? Aumentou ou diminuiu?
- 6) Ainda sobre a inadimplência, o que foi ou está sendo feito? Ou o que o (a) Senhor (a) acha que pode e deve ser feito para reduzir esse índice nos produtos CDC, cheque especial e giro rápido ?
- 7) Após a cobrança e regularização das dívidas, os devedores continuam sendo clientes da agência?
- 8) Cobrança por meio de empresa terceirizada (judicial ou extrajudicial) vem apresentando resultados? Qual é o volume ou percentual de cobrança e recuperação por meio destas empresas?
- 9) O Senhor (a) tem algum exemplo positivo de ação para prevenção na recuperação de créditos?
- 10) O Senhor (a) tem algum exemplo de procedimento, estratégia ou rotina adotado para cobrança e recuperação de crédito?
- 11) De forma ampla, quais os motivos que geram inadimplência?
- 12) Comentários gerais.