

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

**INCREMENTO DA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE CRÉDITO
PARA PESSOAS FÍSICAS *VERSUS* REDUÇÃO DOS NÍVEIS DE
EXPOSIÇÃO AO CRÉDITO NESTE MERCADO**

THIAGO MARTINS PINTO DA SILVA

Passo Fundo, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**INCREMENTO DA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE CRÉDITO
PARA PESSOAS FÍSICAS *VERSUS* REDUÇÃO DOS NÍVEIS DE
EXPOSIÇÃO AO CRÉDITO NESTE MERCADO**

THIAGO MARTINS PINTO DA SILVA

Monografia do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Professor Roberto Lamb

Passo Fundo, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A MONOGRAFIA: INCREMENTO DA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO
DE CRÉDITO PARA PESSOAS FÍSICAS *VERSUS* REDUÇÃO DOS
NÍVEIS DE EXPOSIÇÃO AO CRÉDITO NESTE MERCADO**

Elaborada por: THIAGO MARTINS PINTO DA SILVA

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada com pré-requisito à obtenção de aprovação no Curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Data: _____ / _____ / _____.

Nota Final: _____

Banca Examinadora:

Prof.(a): Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a): Nome: _____

Assinatura: _____

**”O mundo é grande e cabe
nesta janela sobre o mar.
O mar é grande e cabe
na cama e no colchão de amar.
O amor é grande e cabe
no breve espaço de beijar”.**

Carlos Drummond de Andrade

AGRADECIMENTOS

Ao professor Daniel Von der Heyde Fernandes por ter colaborado com sua paciência, seu bom senso e sua experiência durante a construção deste trabalho.

Ao professor Mauricio G. Mondadori, por ter auxiliado no pontapé inicial deste trabalho.

A minha companheira Michele, meu irmão Rafael e meus pais Mário e Nelba, e meus amigos, por entenderem que algumas horas de vários dias precisei ficar mais distante para desenvolver este trabalho.

Aos colegas de curso da turma de Passo Fundo/Santa Rosa, pelos trabalhos em grupo e pelas trocas de informações via chat e fórum que contribuíram para ampliarmos nosso conhecimento.

RESUMO

O trabalho consiste em relatar as variáveis a serem consideradas na concessão de crédito direto ao consumidor pessoa física, com o objetivo de elevar o volume de crédito neste mercado de forma saudável, ou seja, com baixo índice de inadimplência, haja visto o aumento da inadimplência neste mercado nos últimos anos, e ainda, aliado a isto, os *spreads* das operações de crédito vem em queda progressiva de 2000 até hoje.

Este trabalho, também considerará uma pesquisa com gerentes e funcionários de agências de uma instituição financeira que conseguiram um bom resultado na evolução de crédito para pessoas físicas, mantendo ou reduzindo os índices de inadimplência em níveis satisfatórios.

Quando comparamos as estratégias destas agências que obtiveram êxito na evolução de crédito direto ao consumidor pessoa física, e um índice de inadimplência satisfatório, consegue-se perceber algumas estratégias em comum entre estas agências, como o foco em linhas de crédito com garantias de recebíveis, fiança e alienação de veículos, e créditos consignados, embora apresentem taxas de juros mais atrativas para os clientes, possuem menor índice de inadimplência, o histórico do cliente, a oferta intensiva de crédito, primando pela pulverização do crédito, diminuindo o risco de concentração da carteira.

SUMÁRIO

RESUMO	5
SUMÁRIO	6
TABELAS	8
1. INTRODUÇÃO	9
2. GESTÃO DO RISCO	11
2.1 - Risco e Incerteza	11
2.2 - Risco <i>versus</i> Retorno	12
2.3 - Tipos de Risco	15
2.3.1 - Risco de Variação de Taxas de Juros	15
2.3.2 - Risco de Mercado	15
2.3.3 - Risco de Crédito	16
2.3.4 - Risco de Operações Fora do Balanço	16
2.3.5 - Risco Tecnológico e Operacional	16
2.3.6 - Risco de Câmbio	17
2.3.7 - Risco Soberano	17
2.3.8 - Risco de Liquidez	18
2.3.9 - Risco de Insolvência	18
2.3.10 - Risco de Imagem	19
3 - CRÉDITO PARA PESSOAS FÍSICAS	20
3.1 - Análise do Crédito	22
3.2 - Linhas de Crédito de acordo com sua Utilização	24
3.2.1 - Linhas Casuais	24
3.2.2 - Linhas Rotativas	24
3.3 - Garantias em Empréstimos	25

3.3.1 - Garantias Pessoais	26
3.3.2 - Garantias Reais	26
3.4 - Os "C's" do Crédito	27
3.4.1 - Caráter	28
3.4.2 - Capacidade	28
3.4.3 - Condições	29
3.4.4 - Capital	29
3.4.5 - Colateral	30
3.5 - Outros Aspectos a serem Considerados na Análise do Crédito	30
3.6 - Política de Crédito	31
4 - METODOLOGIA	33
4.1 - Definição da População e da Amostra	33
4.2 - Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados	33
4.3 - Coleta de Dados	33
4.4 - Limitações	34
5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
5.1 - Análise Quali-Quantitativa	35
6 - CONCLUSÃO	41
ABREVIATURAS	45
BIBLIOGRAFIA	46
ANEXO 01	47

TABELAS

	Página
Tabela 01 – Spread Bruto – Pessoas Físicas - Média anual (em pontos percentuais) ano 2000 a 2005.....	40
Tabela 02 – Média ponderada anual inadimplência a partir de 90 dias – pessoas física (em %)	41

1 - INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos tempos de economia mais estável, e agora, mais recentemente, com uma contínua queda das taxas de juros básica do mercado nacional (de acordo com a FEBRABAN, desde setembro de 2005), esta contínua queda na taxa de juros básica no mercado nacional vem gerando uma diminuição dos *spreads* em operações de crédito no Brasil, tendência esta que deve se manter.

De acordo com a FEBRABAN, em 2000 a média do spread bruto anual em crédito para pessoas físicas foi de 56,9%, enquanto que no ano de 2005 foi de 43,3%.

Esta tendência de queda nas taxas de juros no mercado nacional, faz com que os bancos busquem aumentar seu resultado com operações de crédito através do incremento no volume de negócios, buscando ampliar seu *market-share*.

Para obter informações sobre boas estratégias, desenvolvemos um questionário quali-quantitativo, caracterizando um estudo de caso. Foram selecionados 05 gerentes, 05 funcionários responsáveis pela evolução de crédito para pessoas físicas e 05 funcionários responsáveis pelo controle da inadimplência, de agências que possuíram um excelente desempenho na evolução do crédito para pessoas físicas, o instrumento de coleta de dados e uma excelente performance no controle da inadimplência, a estes colaboradores foi aplicado um questionário seguido de entrevista.

Para os bancos ampliarem seu *market-share* e conseqüentemente ampliarem seu resultado com operações de crédito, não podem descuidar de um fator muito importante para que se amplie o resultado, a inadimplência. Um dos grandes desafios dos bancos para melhorar seus resultados com operações de crédito é ampliar seu volume de crédito, porém deve manter ou reduzir sua inadimplência.

De acordo com o site da FEBRABAN, sobre crédito para Pessoas Físicas, que é o foco deste trabalho, a inadimplência (FEBRABAN considerou inadimplência a partir de 90 dias) média neste mercado no ano de 2000 foi de 5,5%, em 2005 foi 6,2% e em 2006, até março deste ano 7,1%, demonstrando o enorme desafio para as instituições financeiras: a) a redução dos *spreads*; b) a evolução da exposição do risco de crédito.

Através destes dados da FEBRABAN, constata-se um desafio a ser encarado pelas instituições financeiras: Como ampliar o *market-share* em crédito para pessoas físicas sem elevar os níveis de exposição ao crédito?

No capítulo 02, trata-se da Gestão do Risco, a diferença entre risco e incerteza, um dos grandes desafios na concessão do crédito *versus* retorno e os tipos de risco.

No capítulo 03, trata-se do Crédito para Pessoas Físicas, a importância de uma análise de crédito eficaz, linhas de crédito de acordo com sua utilização, os tipos de garantias que podem ser empregadas na concessão de crédito, como forma de reduzir o risco de crédito, os C's do crédito e outros aspectos que devem ser considerados na concessão de créditos e, por fim, a política de crédito da instituição.

No capítulo 04, é descrita a Metodologia, foi utilizado neste trabalho o estudo de caso, mais detalhes serão apresentados no referido capítulo, como a definição da população da amostra, o instrumento de coleta de dados, a coleta de dados e as limitações da pesquisa.

No capítulo 05, Análise dos Resultados, será apresentado os resultados desta pesquisa.

No capítulo 06, Conclusão, apresentará boas estratégias coletadas durante a pesquisa com os colaboradores que vão de encontro com a bibliografia.

2 - GESTÃO DO RISCO

Em instituições financeiras e em qualquer outra atividade como indústria, comércio e prestação de serviços há o componente risco. No caso das instituições financeiras, sua principal atividade é a intermediação financeira, captando recursos e aplicando, já a indústria transforma a matéria-prima em um produto industrializado, ambas as atividades possuem risco, e dependem de uma eficiente administração para o êxito da empresa.

Em relação ao risco em carteira de ativos “o efeito da diversificação de riscos é truncar ou limitar as probabilidades de maus resultados na carteira. A diversificação de carteiras limita a amplitude dos resultados do lado negativo.” (SAUNDERS, 2000, p. 103).

Saunders (2000, p. 195) afirma:

Os problemas de qualidade de crédito, na pior das hipóteses, podem levar um IF à insolvência. Ou podem resultar em perdas significativas de capital e patrimônio líquido a ponto de prejudicar as perspectivas de crescimento e competição de um IF.

2.1 - Risco e Incerteza

O risco trata-se da probabilidade de algo planejado ocorrer de forma diferente do previsto, no caso de instituições financeiras existem vários tipos de risco, que precisam ser administrados, pois na intermediação financeira sempre haverá riscos, mas o risco pode ser calculado e analisado.

Quando não temos dados, conhecimento ou experiência em uma certa situação de decisão nos deparamos com a incerteza, ficando a decisão do negócio bastante dependente do *feeling* do analista. Tanto o risco quanto a incerteza devem ser minimizados para que a instituição obtenha um maior sucesso na intermediação financeira.

Paiva (1997, p. 06) a respeito de risco e incerteza:

Risco – existe quando o tomador da decisão 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. Incerteza – ocorre quando o tomador não dispõe de dados históricos acerca de um fato, o que poderá exigir que a decisão se faça de forma subjetiva, isto é, através de sua sensibilidade pessoal.

2.2 - Risco *versus* Retorno

A atividade de intermediação financeira sempre teve uma máxima: quanto maior o risco assumido maior o retorno esperado pelo credor, pois não há sentido em conceder créditos para um mercado com risco elevado a uma taxa de retorno que não compense este risco, pois esta decisão pode levar a instituição a falência.

Um componente a ser considerado sobre a relação risco x retorno segundo Saunders (2000, p. 102):

A distribuição de retornos em função de risco de crédito indica que as instituições financeiras precisam monitorar e coletar informação sobre as empresas cujos ativos estão em suas carteiras. Assim, a eficiência administrativa e a estratégia de gestão de risco de crédito afetam a forma da distribuição de taxas de retorno de empréstimos.

Embora Saunders tenha se referido a empresas e nosso foco é crédito para pessoas físicas, a gestão das linhas de crédito e dos clientes que apresentam um maior risco devem ser compensados por um maior retorno, respeitando a relação risco x retorno, pois quanto maior o risco do negócio maior será o retorno esperado, ou seja, a remuneração esperada.

Algumas linhas de crédito possuem um risco de crédito superior a outras, por isso são concedidas diferentes taxas de juros para as diferentes linhas de crédito, assim como são definidas taxas de juros diferentes por mutuário, àquelas linhas de crédito que possuem taxas mais atrativas possuem um menor risco, ou porque possuem garantias amparando a operação de crédito ou outra situação que diminua o risco, ou porque o mutuário possui um bom histórico de crédito com a instituição e/ou excelente capacidade de pagamento.

Saunders (2000, p. 194) ainda cita:

A mensuração do risco de crédito de empréstimos ou obrigações individuais é crucial para que uma instituição financeira possa precificar um empréstimo ou avaliar uma obrigação corretamente e fixar limites apropriados ao volume de crédito a ser concedido a qualquer tomador, ou a exposição aceitável a perdas com qualquer tomador.

Paiva (1997, p. 71) também contribui:

O melhor resultado possível é aquele que compense a inadimplência máxima admissível por faixa, embutindo-a nas taxas de juros, de forma a remunerar adequadamente o capital emprestado, ponderando o risco.

Algumas instituições financeiras vão a falência por subprecificar o preço do risco de crédito.

A disputa por *market-share* no mercado de crédito para pessoas físicas tem aumentado, e as instituições financeiras estão tornando as taxas de juros dos empréstimos mais atrativas para o tomador.

Caouette (2000, p.33) afirma:

Os problemas surgem quando a gestão de risco fica muito atrás de outras prioridades. A cúpula da administração de um banco pode dizer: “nós focalizamos os clientes – vamos fazer o que eles querem.” Esta atitude pode ser admirável do ponto de vista de relacionamento com a clientela, mas a mensagem enviada a toda a organização é que o atendimento ao cliente é a prioridade máxima. A longo prazo, colocar a gestão de risco em segundo ou terceiro lugar, atrás do atendimento ao cliente ou da lucratividade no curto prazo, pode ser extremamente perigoso. Cultura de crédito significa evitar uma visão parcial ou de perda zero do mundo. A ênfase no crédito deveria andar lado a lado com a precificação de um produto.

A dificuldade está em dosar a concessão de créditos a uma taxa atrativa para o cliente, mas que compense o risco e também gere lucro para a instituição.

Saunders (2000, p. 202) contribui sobre a avaliação do retorno para concessão de crédito:

Diversos fatores afetam o retorno prometido a um IF num empréstimo qualquer. Esses fatores incluem: 1. A taxa de juros do empréstimo; 2. Quaisquer comissões associadas ao empréstimo; 3. O prêmio por risco de crédito no empréstimo; 4. A garantia associada ao empréstimo. 5. Outras

condições que não envolvam preço (especialmente reciprocidades sob a forma de saldo mínimo e reservas compulsórias).

Outro fator a ser considerado, segundo Saunders (2000, P. 102):

Uma das vantagens que as instituições financeiras possuem em relação a investidores individuais é a capacidade de diversificar parte do risco de crédito, explorando a lei dos grandes números em suas carteiras de ativos.

Esta característica contribui para que a carteira de crédito tenha o seu risco reduzido, provocado pela pulverização do crédito.

A qualidade de crédito das carteiras é imprescindível para o sucesso das instituições financeiras, a falta desta qualidade pode levá-la a insolvência, perdas de capital e patrimônio, contribuindo para que esta instituição financeira mantenha-se competitiva no mercado. Silva (1997, p. 54) contribui:

Cada vez que um banco concede um empréstimo ou um financiamento está assumindo o risco de não receber, ou seja, o cliente pode não cumprir a promessa de pagamento. As razões que levam o cliente ao não-cumprimento da promessa podem estar relacionadas ao seu caráter, a sua capacidade de gerir os negócios, aos fatores externos adversos ou a sua incapacidade de gerar caixa. Mesmo a garantia não devendo ser o fator decisivo para concessão do empréstimo ou de um financiamento, alguns tipos de operações devem ser respaldadas por garantias que equilibrem e compensem as fraquezas relacionadas às demais variáveis implícitas no risco de crédito.

Esta boa qualidade da carteira de crédito além de trazer segurança para acionistas e depositantes fortalece a imagem da instituição, reforçando sua competitividade em um mercado bastante concorrido, onde os produtos e serviços oferecidos são muito similares entre os concorrentes.

Paiva (1997, p. 04) contribui:

Em Crédito temos o mesmo dilema do Administrador financeiro: maximização do lucro *versus* Segurança. A excessiva preocupação com o lucro pode inviabilizar o recebimento, gerando prejuízo, e a excessiva preocupação com o recebimento reduz margens de lucro, conduzindo ao prejuízo.

As instituições financeiras devem buscar o equilíbrio entre a lucratividade do negócio, risco de inadimplência e evolução do *market-share*.

2.3 – Tipos de Risco

As instituições financeiras são sujeitas a riscos, e a gestão destes riscos é de suma importância para o sucesso da instituição, estes riscos são: riscos de variação de taxas de juros, risco de mercado, risco de crédito, risco de operações fora do balanço, risco tecnológico e operacional, risco de câmbio, risco soberano, risco de liquidez, risco de insolvência e risco de imagem.

2.3.1 - Risco de Variação de Taxas de Juros

Saunders (2000, p. 99) define bem este risco:

A transformação de ativos envolve a compra de títulos primários e a emissão de títulos secundários. Os títulos primários adquiridos pelos IFs geralmente tem características de prazo e liquidez distintas das apresentadas pelos títulos secundários que são vendidos pelos IFs. Ao produzirem esse descasamento de prazos de ativos e passivos como parte de sua função de transformação de ativos, os IFs expõem-se à possibilidade de risco de variação de taxa de juros.

2.3.2 - Risco de Mercado

O risco de mercado se apresenta devido à probabilidade de haver perdas devido a variação desfavorável a posição da instituição na cotação de ativos como preços de ações e commodities ou variação das taxas de juros e de câmbio. É necessário destacar que quanto mais volátil a posição dos ativos, maior será o risco de mercado.

2.3.3 - Risco de Crédito

O risco de crédito ocorre devido a possibilidade de que o tomador não efetue o repagamento do empréstimo pactuado com o credor.

Saunders (2000, p. 102) contribui:

Há risco de crédito porque os fluxos de caixa prometidos pelos títulos primários possuídos por IFs podem não ser pagos integralmente. Se o principal de todos os instrumentos financeiros possuídos por IFs fosse pago integralmente na data de vencimento e os pagamentos de juros fossem feitos nas datas prometidas, os IFs sempre receberiam de volta o principal originalmente emprestado mais o rendimento de juros. Ou seja, não enfrentariam o risco de crédito.

2.3.4 - Risco de Operações Fora do Balanço

Saunders (2000, p. 103) cita um bom exemplo para definir uma atividade fora do balanço:

Um bom exemplo de uma atividade fora do balanço é a concessão de garantias sob a forma de cartas de fiança por companhias de seguro e bancos para apoiar a emissão de obrigações estaduais e municipais. Muitos governos estaduais e municipais não seriam capazes de emitir tais títulos sem garantias por carta de fiança, prometendo pagamentos de principal e juros a investidores pelo banco ou companhia de seguro, caso o governo (por exemplo, o Estado de New York) enfrentasse problemas financeiros e não cumprisse suas obrigações de pagamento de juros e/ou amortização dos títulos emitidos. Se o fluxo de caixa do governo estadual ou municipal for suficientemente forte para pagar o principal e os juros das dívidas assumidas, a garantia concedida por um IF vencerá sem ser utilizada. Nada aparece no balanço do IF hoje ou no futuro. Entretanto, a comissão auferida com a concessão da garantia aparece na demonstração de resultado do IF.

2.3.5 - Risco Tecnológico e Operacional

O risco tecnológico e operacional ocorre devido a possibilidade de prejuízos originados por falhas humanas, falhas de processos e falhas de sistemas.

Saunders (2000, p. 104) define risco tecnológico:

Há risco tecnológico quando os investimentos em tecnologia não produzem as reduções esperadas de custo, em termos de economias de escala ou escopo. Ocorrem deseconomias de escala, por exemplo, por causa de excesso de capacidade, redundância tecnológica e/ou ineficiência burocráticas, que pioram com o crescimento de um IF.

Saunders (2000, p. 104) define risco operacional:

O risco operacional está relacionado, em parte, ao risco tecnológico, e pode surgir sempre que a tecnologia existente deixa de funcionar adequadamente, ou os sistemas de apoio falham.

2.3.6 - Risco de Câmbio

O risco de câmbio ocorre pois os investimentos no mercado interno e os investimentos no mercado externo não são perfeitamente correlacionados, havendo a possibilidade de uma variação cambial prejudicial a carteira de ativos da instituição.

Saunders (2000, p. 106) cita um bom exemplo de risco de câmbio:

Para que se entenda como surge o risco de câmbio, imaginemos que um IF americano faça um empréstimo em libras a uma empresa britânica. Se a libra se desvalorizar em relação ao dólar americano, os pagamentos de principal e juros recebidos por investidores norte-americanos perderiam valor, em termos de dólares. Na realidade, se a libra caísse o suficiente durante o período de investimento, quando os fluxos de caixa fossem convertidos em dólares, o retorno total poderia até ser negativo. Ou seja, quando da conversão dos pagamentos de principal e juros de libras para dólares, as perdas cambiais podem contrabalançar o valor prometido de pagamentos de juros em moeda local, à taxa de câmbio vigente no momento em que o investimento foi efetuado.

2.3.7 - Risco Soberano

O risco soberano ocorre devido a possibilidade de prejuízos originados por influências políticas, culturais, sociais econômicas ou financeiras de um país.

Saunders (2000, p. 107) cita um exemplo que torna mais claro o risco soberano:

Quando uma empresa doméstica não é capaz ou não está disposta a quitar um empréstimo, como titular de direitos um IF normalmente pode recorrer à justiça, recuperando eventualmente parte de seu investimento original, à medida que os ativos da empresa inadimplente são liquidados ou reestruturados. Em contraste, uma empresa estrangeira pode deixar de devolver o principal ou para os juros de seus títulos, muito embora queira fazê-lo. Mais comumente, o governo do país pode proibir pagamentos ou limitá-los em vista de insuficiência de reservas e motivos políticos. Nos últimos anos, os governos da Argentina, do Peru e do Brasil impuseram restrições de graus diferentes aos pagamentos de dívidas por empresas domésticas e órgãos públicos, em moedas fortes, como dólares, a investidores no exterior. Na eventualidade de tais restrições ou proibições totais de pagamento, o IF quase nenhum recurso tem à lei de falência local ou à justiça civil internacional.

2.3.8 - Risco de Liquidez

O risco de liquidez ocorre devido a possibilidade de falta de caixa para honrar seus compromissos provocada pelo descasamento entre os ativos e os passivos.

De acordo com Silva (1997, p. 54):

Quando um banco possui uma carteira de empréstimos saudável e atua de forma lucrativa, o risco de liquidez é extremamente reduzido. Para um banco, portanto, a liquidez é fundamental para garantir aos depositantes que eles poderão recuperar seus depósitos em certa data futura.

2.3.9 - Risco de Insolvência

O risco de insolvência ocorre devido a ocorrência drástica de riscos de variação de taxas de juros, risco de mercado, risco de crédito, risco de operações fora do balanço, risco tecnológico e operacional, risco de câmbio, risco soberano, risco de liquidez, risco de insolvência e risco de imagem, que abalam a capacidade da instituição suportar perdas com recursos próprios.

2.3.10 - Risco de Imagem

O risco de imagem ocorre devido a possibilidade de prejuízos a instituição, perdas de negócios, perdas de clientes, provocado pelo descrédito da imagem da instituição juntos aos seus clientes e fornecedores.

3 - CRÉDITO PARA PESSOAS FÍSICAS

O crédito trata-se da principal atividade das instituições financeiras, ao captar recursos dos clientes aplicadores e emprestar aos tomadores.

De acordo com Paiva (1997, p. 03), “a palavra crédito deriva do latim *credere*, que significa acreditar, confiar, ou seja: acreditamos, confiamos nos compromissos de alguém para conosco”.

Caouette (2000, p. 178) cita:

Indiscutivelmente, a disponibilidade – e aceitabilidade – do crédito facilita a sociedade moderna. O crédito fornece às pessoas meios, ainda que modestos, para comprarem casas, carros e bens de consumo, e isto, por sua vez, cria emprego e aumenta o volume de oportunidades econômicas. O crédito permite que as empresas cresçam e prosperem. Permite que estados, metrópoles e cidades e seus órgãos públicos atendam às necessidades que a população tem de escolas, hospitais e estradas.

O crédito muitas vezes é visto de forma negativa por alguns, argumentam que ele inibe a cultura de formadores de poupança, porém temos que reconhecer que sua capacidade de alavancagem traz crescimento e liquidez para a economia.

Silva (1997, p. 68) ainda contribui:

O crédito, sem dúvida, cumpre importante papel econômico e social, a saber: possibilita às empresas aumentarem seu nível de atividade; estimula o consumo influenciando na demanda; ajuda as pessoas a obterem moradia, bens e até alimentos; e facilita a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes. A tudo isso, entretanto, deve-se acrescentar que o crédito pode tornar empresas ou pessoas físicas altamente endividadas, assim como pode ser forte componente de um processo inflacionário.

O crédito direto ao consumidor para pessoas físicas vem sendo muito disputado pelas instituições financeiras, geralmente são créditos que possuem taxas de juros superiores do que os empréstimos para pessoas jurídicas, mas possuem taxas mais elevadas porque o risco é maior e o volume do empréstimo é menor por operação.

Caouette (2000, p. 178) destaca:

O empréstimo ao consumidor tem uma história curiosa; em muitas instituições financeiras, o departamento de empréstimos ao consumidor tem sido considerado como pouco atraente, mas lucrativo - menos prestigioso do que altos mundos da atividade bancária de atacado, onde bancos fazem empréstimos grandes, mas relativamente pouco lucrativos a grandes empresas.

Com este aumento da concorrência na disputa para evoluir o *market-share*, as instituições tendem a oferecer taxas de juros mais atrativas para os clientes, diminuindo os *spreads* para as instituições financeiras, para isso a instituição financeira precisa fazer uma boa gestão da sua carteira, objetivando formar uma carteira com baixo índice de inadimplência. E, uma das estratégias para que se reduza a exposição ao risco de crédito é agregar garantias, e, conseqüentemente os tomadores de crédito terão taxas de juros mais atrativas do que em operações sem garantias.

Schricket (1997, p. 160) cita algumas características para os empréstimos destinados a pessoas físicas:

Grande quantidade de empréstimos; baixos valores unitários; baixo risco unitário; alta margem unitária; aprovação do crédito massificada, consoante certos conceitos gerais (renda, patrimônio), envolvendo a média administração; tomadores fornecem dados financeiros limitados e particularizados; retrospecto sobre o conceito de crédito restrito á emissão de cheques sem fundos; administração de crédito da base de portfólio (estatísticas), revisões feitas na base caso a caso (por empréstimo).

De acordo com Silva (1997, p. 319):

O processo de análise, decisão e administração de crédito segue uma sequencia. Dentre as etapas principais, destacamos: análise de crédito; características da operação; expectativa da capacidade de pagamento; e definição das garantias.

3.1 - Análise do Crédito

Em créditos para pessoas físicas, com o emprego da tecnologia nas instituições financeiras, os limites de crédito são avaliados através de *credit score*, avaliando grupos de clientes com maior e menor risco, através da alimentação dos dados cadastrais do cliente em relação a seu caráter, capacidade, condições e capital.

De acordo com Schrickel (1997, p. 25):

O principal objetivo da análise de crédito numa instituição financeira (como para qualquer prestador) é o de identificar os riscos nas situações de empréstimo, evidenciar conclusões quanto à capacidade de repagamento do tomador, e fazer recomendações relativas à melhor estruturação e tipo de empréstimo a conceder, à luz das necessidades financeiras do solicitante, dos riscos identificados e mantendo, adicionalmente, sob perspectiva, a maximização dos resultados da instituição.

A análise depende da quantidade e da qualidade dos dados levantados com o tomador, pois qualquer informação incorreta quanto a receita do tomador, seu patrimônio e/ou mesmo, a quanto tempo ele trabalha em seu emprego, entre outras informações, podem prejudicar a análise de risco deste tomador, superestimando ou subestimando o valor a ser concedido.

Na análise de crédito são consideradas as seguintes etapas, conforme Schrickel (1997, p. 27):

- a) Análise retrospectiva – A avaliação do desempenho histórico do potencial tomador, identificando os maiores fatores de risco inerentes a sua atividade e quão satisfatoriamente estes riscos foram atenuados e/ou contornados no passado. A análise histórica tem como objetivo primordial o de procurar identificar fatores na atual condição do tomador que possam denunciar eventuais dificuldades e/ou questionamentos quanto ao almejado sucesso do mesmo em resgatar financiamentos tomados junto ao prestador.ç
- b) Análise de tendências – A efetivação de uma razoavelmente segura projeção da condição financeira futura do tomador, associada à ponderação acerca de sua capacidade de suportar certo nível de endividamento oneroso (mais comumente, empréstimos bancários), aí incluído o financiamento em análise.
- c) Capacidade creditícia – Decorrente das duas etapas anteriores, tendo sido avaliado o atual grau de risco que o tomador potencial apresenta, bem como o provável grau de risco futuro, deve-se chegar a uma conclusão

relativa à sua capacidade creditícia e, conseqüentemente, à estruturação de uma proposta de crédito, em que o empréstimo pleiteado (ou série de financiamentos futuros) possa(m) ser amortizado(s) em consonância com certo fluxo de caixa futuro, e em condições tais que seja sempre preservada a máxima proteção do prestador contra eventuais perdas.

O crédito direto ao consumidor para pessoas físicas (varejo), que é o foco deste trabalho, possui a seguinte característica destacada por Saunders (2000 p. 205):

Por causa de seu tamanho pequeno, em termos de valor monetário, no contexto de uma carteira de investimentos de uma instituição financeira, e por causa dos custos elevados de coleta de informação sobre as pessoas físicas que tomam os empréstimos, em grande parte as decisões de crédito a nível de varejo tendem a ser decisões de rejeitar ou aceitar. Todos os tomadores que são aceitos geralmente contratam a mesma taxa de juros e, conseqüentemente, o mesmo prêmio por risco. Por exemplo, o indivíduo rico, que toma empréstimo do banco para financiar a compra de um Rolls Royce, tende a conseguir a mesma taxa para financiamento de automóveis que uma pessoa menos rica que esteja tomando emprestado para comprar um Honda. Na terminologia de finanças, os clientes no varejo tendem mais a ser selecionados ou racionados por restrições de quantidade do que por diferenças de preço ou taxa de juros.

Esta referência é procedente para muitas linhas de crédito e é usual pela grande maioria das instituições financeiras, haja visto que se utilizam da análise de crédito *credit score*, a qual avalia se o mutuário poderá levar o empréstimo ou não, e se puder, qual o valor que o mutuário poderá tomar, possuindo uma análise bastante simplificada, porém vem sendo muito usual as instituições possuírem taxas personalizadas para clientes com alta renda, principalmente para financiamentos de veículos, que para a determinação da taxa de juros são avaliados além de sua receita, o valor da entrada, o valor a financiar, o ano de fabricação do veículo e o prazo para pagamento.

Com o emprego da informática na avaliação de crédito para pessoas físicas na maioria das instituições financeiras, os dados históricos de atrasos, abatimentos ou de anos de experiência em créditos e sempre pagos pontualmente, se o cliente recebe proventos através da instituição, a quanto tempo está no mesmo emprego, renda, ocupação, estado civil, idade, entre outros dados, facilitam a avaliação,

considerando um maior número de variáveis que vão influenciar na concessão do limite para o tomador.

O limite de crédito deferido para o tomador dependerá também da política de crédito da instituição, que terá reflexo na concessão do limite de crédito do cliente, pois quanto mais rígida a política de crédito da instituição menor será o limite de crédito do tomador.

3.2 - Linhas de Crédito de acordo com sua Utilização

Existem inúmeras linhas de crédito para pessoas físicas, mas generalizando podemos classificá-las conforme sua forma de utilização em linhas casuais e linhas rotativas.

3.2.1 - Linhas Casuais

São operações com prazos e vencimentos pré-estabelecidos, geralmente tratam-se de empréstimos de longo prazo, sua principal diferença quanto as linhas rotativas é que quando há o repagamento não é possível retomar o empréstimo sem que se formalize uma nova operação. Exemplos de linhas de crédito casuais são o crédito direto ao consumidor e crédito para aquisição de veículos.

3.2.2 - Linhas Rotativas

Tratam-se de créditos rotativos, o vencimento destas operações são definidos pela instituição, enquanto vigente a linha de crédito, quando o tomador repaga esta operação pode reutilizá-la de acordo com a sua necessidade. Exemplos de linhas de crédito rotativas: cheque especial e cartão de crédito.

3.3 - Garantias em Empréstimos

As garantias em empréstimos tem a função de diminuir o risco da operação, agregando garantias reais e/ou pessoais.

Em relação aos tipos de empréstimos concedidos pelas instituições financeiras Saunders (2000, p. 196) declara:

Um empréstimo garantido é aquele protegido por ativos específicos do tomador; se o tomador não cumprir suas obrigações, o credor terá prioridade ou direito sobre esse ativos. Na terminologia de finanças, uma dívida garantida é preferencial, em relação a um empréstimo não garantido, ou subordinado, que conta apenas com os ativos do tomador como garantia geral em caso de inadimplência.

Caouette (2000, p. 111) ainda destaca a respeito do mercado nos Estados Unidos:

Nas décadas de 70 e 80, os bancos descobriram que as empresas de financiamento comercial tinham inventado um negócio muito atraente. Seus empréstimos apresentavam um desempenho tão bom ou melhor que o dos bancos, com spreads maiores. Muitos bancos comerciais decidiram, então, entrar no negócio de empréstimos baseados em ativos - quer através da aquisição das financeiras existentes, quer estabelecendo suas próprias financeiras. Como a atividade de empréstimos baseados em ativos era um negócio mais agressivo do que o trabalho usual de um banqueiro, costumava ser alocado a uma empresa separada, e não ao banco propriamente dito. A competição se aqueceu à medida que cada vez mais bancos regionais e nos centros econômicos foram atraídos para a atividade de empréstimos garantidos por ativos. À medida que os spreads decresciam, os aplicadores foram forçados a aperfeiçoar suas técnicas de administração de risco, para continuar lucrativos.

Os empréstimos e financiamentos garantidos por ativos se tornaram linhas de crédito com um menor risco de inadimplência, além das garantias reais ainda há as garantias pessoais, pois no caso de inadimplência do credor, a instituição poderá recorrer ao patrimônio do fiador ou avalista, assim como o fiador ou avalista se torna um aliado na cobrança da dívida, principalmente após ter inserido seu nome nos órgão de restrição ao crédito.

Também é necessário destacar a qualidade da garantia. Garantias com maior liquidez são preferíveis, em relação a disputas judiciais, algumas garantias são mais simples e mais ágeis de se executar.

As garantias são divididas em garantias reais e garantias pessoais.

3.3.1 - Garantias Pessoais

As garantias pessoais são prestadas por terceiros, que assim como o tomador devem possuir boa conduta e idoneidade, geralmente é preferível que o avalista ou fiador tenha patrimônio.

As garantias pessoais diferenciam-se das garantias reais, pois nas garantias reais, a garantia é um ativo específico enquanto que nas garantias pessoais servem o patrimônio do devedor e do terceiro prestador da garantia.

As garantias pessoais são divididas em aval e fiança.

Schricket (1997, p.165) contribui sobre aval e fiança:

O Aval é uma garantia fidejussória oferecida por um terceiro, que por este ato se torna devedor solidário do devedor principal. A relação que se estabelece entre o avalista e o avalizado é pessoal, direta e intransferível. Diz-se comumente que o avalista, ao dar sua garantia, constitui-se no principal pagador da obrigação, dada a solidariedade estabelecida entre o devedor e seu garantidor em relação ao emprestador (credor). A fiança também é uma garantia de caráter pessoal e fidejussória, que torna o garantidor (fiador) solidário ao devedor (afiançado) ou seu coobrigado, para o total cumprimento das obrigações assumidas por aquele.

3.3.2 - Garantias Reais

As garantias reais tratam-se de ativos que são oferecidos em garantia pelo tomador e aceitos pelo credor que passa a ter direito preferencial sobre o bem, com a intenção de reduzir o risco da operação, pois caso o tomador venha a se tornar inadimplente o credor buscará a garantia para receber o crédito.

Em relação as garantias reais é importante ressaltar que ao analisar a garantia ofertada pelo tomador, precisa ser considerada a liquidez da garantia, a penhorabilidade e a perfeita formalização da operação (caso necessite recorrer a buscas judiciais).

É necessário destacar a alienação fiduciária, por ser uma garantia real muito usual no crédito direto ao consumidor para veículos. Nestas operações o veículo fica alienado junto a instituição financeira, isto é, no caso de inadimplência o bem irá para o domínio do credor, que buscará comercializá-lo para liquidação da dívida.

3.4 - Os "C's" do Crédito

Ainda em relação a concessão de crédito temos que destacar os "C's" do crédito, pois mesmo havendo garantias no empréstimo, estas garantias não eliminam o risco de inadimplência, há também que se considerar os "C's do Crédito.

Os "C's" do crédito se dividem em duas características: a intenção do devedor em honrar com os pagamentos dentro do prazo pactuado e a capacidade do tomador para repagar a dívida.

Não há dúvidas que o empréstimo só deva ser liberado caso o credor tenha convicção de que o tomador tenha a intenção de repagá-lo, pois de nada adiantaria o trabalho de análise de crédito, avaliação das garantias e formalização do contrato, se o tomador trata-se de um caloteiro. Esta situação é caracterizada pela análise de um dos "C's" do crédito, o caráter.

Por outro lado, temos que considerar que a concessão de crédito para um tomador com um caráter acima de qualquer suspeita, mas que não tenha capacidade para o reparo do empréstimo, este cliente tem uma grande probabilidade de ficar inadimplido junto a instituição financeira. Esta situação é caracterizada pela análise dos "C's" do crédito – Capacidade, capital e condições.

3.4.1 - Caráter

O caráter é o “C” indispensável e mais importante para a concessão de crédito, pois mesmo o cliente sendo capaz de repagar o empréstimo, se ele não possuir a intenção de fazê-lo, a consequência será a inadimplência. Sem conhecermos o cliente fica muito difícil avaliar se ele é um “bom caráter”, por isso a necessidade de analisar seu histórico junto a instituição e/ou referências de terceiros sobre sua conduta.

Schrikel (1995, p. 50) contribui:

Conhecer o caráter de um potencial tomador de empréstimos é realmente conhecer este tomador na exata e não menor medida em que deva ser conhecido pelo emprestador. Isto porque é mais importante saber quem ele é do que o que ele faz. Falhas e negligências quanto a avaliação do Caráter do tomador de empréstimos conduz, inevitavelmente, a surpresas, muitas vezes inabsorvíveis pelo emprestador. O caráter é o "C" insubstituível e nunca negligenciável. Se o caráter for inaceitável, por certo todos os demais "C" também estarão potencialmente comprometidos, eis que sua credibilidade será, também e por certo, questionável.

3.4.2 - Capacidade

A capacidade do tomador é revelada por sua habilidade para gerar receita suficiente para honrar o empréstimo, por isso deve ser considerada dentro de sua análise: sua capacidade de repagamento, sua escolaridade, sua experiência, sua estabilidade em empregos, seu cargo, etc..., estas características são fundamentais para a análise do tomador, pois seria preferível conceder um empréstimo a um tomador que possui uma receita bastante superior a suas obrigações, com alto nível de formação, com ampla experiência profissional, com históricos de emprego(s) estável(is), em um cargo de confiança de uma empresa forte, do que o inverso (considerando que os outros “C’s” também sejam satisfatórios).

3.4.3 - Condições

Em que ambiente o tomador está localizado ou inserido, qual sua área de atuação, que variáveis influenciam em seu desempenho.

Como exemplo poderíamos citar o caso dos funcionários de indústrias calçadistas e têxteis, a maior parte da produção destas indústrias é destinada ao mercado externo, com a contínua queda na cotação do dólar, e com a entrada das indústrias chinesas neste mercado, que possuem menor custo de mão-de-obra, estas empresas estão reduzindo produção e conseqüentemente reduzindo significativamente o número de funcionários, aumentando o risco para empréstimos consignados a estes funcionários devido a instabilidade de emprego no setor.

3.4.4 - Capital

Revela o patrimônio do tomador, assim como as características do capital.

Schricket (1997, p. 52) afirma:

Nos casos das pessoas físicas, a figura do Capital não fica, talvez, tão evidente, eis que os empréstimos pessoais não são, em geral, fundamentalmente respaldados em Capital, mas em sua única renda ou ganhos mensais do indivíduo (salário, por exemplo) e no nível de seu comprometimento potencial na amortização das obrigações. O solicitante de crédito pessoal normal, isto é, padrão com relação à grande média da população, tem mais comumente pouco Capital, que pode estar ou não representado por um outro bem móvel ou imóvel. Por conseguinte, para os indivíduos prevalece quase sempre a figura do hollerith ou contracheque. Afinal, será esta a base primária para o repagamento do empréstimo: não o arresto ou penhora de sua casa ou automóvel...

Na análise de crédito para o cliente pessoa física, embora o principal seja a análise de sua capacidade de pagamento e seu caráter, é preferível conceder empréstimo a um tomador com patrimônio do que a um tomador sem patrimônio algum (considerando que os outros “C’s” também sejam satisfatórios).

3.4.5 - Colateral

São garantias adicionais que servem para a redução do risco do empréstimo.

Esta garantias servem para equilibrar certas fraquezas na capacidade, e/ou capital, e/ou condições do tomador, porém se há alguma fraqueza de caráter, não é aconselhável a concessão de crédito, mesmo agregando garantias.

Schricket (1997, p. 161), ainda contribui:

Não obstante sejam identicamente importantes em seu conjunto para os créditos a pessoas físicas, como houvera sido destacado em relação às pessoas jurídicas, os “C” referentes a Capital e Colateral, paradoxalmente, tem menor “peso” nas decisões sobre empréstimos a indivíduos. Geralmente, o Capital dos indivíduos é escasso, resumindo-se a poucos bens móveis ou imóveis. O “maior” Capital das pessoas, qual seja, seu *know how (conhecimentos)*, através do qual elas são capazes de alvancar boas posições e ganhos no mercado de trabalho, é de difícil, quase impossível, mensuração no plano objetivo para a *Concessão de Crédito*. Quanto ao Colateral, as garantias em operações de crédito a pessoas físicas também são, geralmente, menos “fortes”. Devido a estas peculiaridades, o Caráter e a Capacidade ganham excepcional relevo nas concessões de crédito a pessoas físicas, eis que os empréstimos, quase sempre, estarão respaldados em colaterais que não conferem autoliquidez para seu oportuno repagamento.

3.5 - Outros Aspectos a serem Considerados na Análise do Crédito

Quando falamos de risco de crédito precisamos salientar alguns fatores específicos dos tomadores de crédito para a avaliação de risco Saunders (2000, p. 208) destaca:

Reputação: está ligada aos antecedentes de captação e empréstimo do solicitante de crédito. Se o tomador tiver construído uma reputação de pagamento em dia, isso aumentará a atratividade para a instituição financeira; endividamento: a estrutura de capital, ou o grau de endividamento do tomador - a proporção entre capital de terceiros e capital próprio - afeta a probabilidade de inadimplência. Isso ocorre porque, quando há níveis elevados de endividamento, sob a forma de empréstimo e títulos, as despesas financeiras do tomador aumentam, gerando exigências significativas em relação a seus fluxo de caixa; volatilidade dos lucros: um fluxo muito volátil de lucros aumenta a probabilidade de que o tomador não

seja capaz de efetuar os pagamentos preestabelecidos de juros e principal, dada sua estrutura de capital; garantias: uma característica essencial de qualquer decisão de concessão e precificação de empréstimos é a proporção com a qual o empréstimo é garantido por ativos. Muitos empréstimos são garantidos por ativos específicos, para a eventualidade de que um tomador deixe de efetuar os pagamentos contratados.

Além destes fatores específicos ao tomador, o administrador precisa estar atento aos fatores específicos de mercado como Saunders (2000, p. 209) relata:

Ciclo econômico: a posição em que a economia se encontra no ciclo econômico é de grande importância para uma instituição financeira que esteja avaliando a probabilidade de inadimplência de um tomador. Por exemplo, em épocas de recessão, as empresas do setor de bens duráveis de consumo, que produzem automóveis, refrigeradores ou residências, têm desempenho relativamente mau, em comparação com as empresas de bens não duráveis; Nível das taxas de juros: As instituições financeiras não só enfrentam maior escassez e custo mais elevado de fundos para financiar suas decisões de empréstimo, como também precisam reconhecer que taxas elevadas estão correlacionadas, em geral, com risco de crédito mais alto. Níveis elevados de taxas de juros podem incentivar os tomadores a correr riscos maiores e/ou levar somente os tomadores mais arriscados a pedir empréstimos.

3.6 - Política de Crédito

Cada instituição financeira possui uma política de crédito, e certas vezes para elevar o *market-share*, elevar o resultado ou diminuir o risco de sua carteira de ativos, adapta sua política de crédito para satisfazer a sua estratégia.

De acordo com Schrickel (1997, p. 33):

Uma política de crédito, a rigor, não define o que deve ser feito, e o que não deve ser feito. O que ela faz, em realidade, é delimitar, entre todos os eventos possíveis, quais são as hipóteses de exceção. E o volume de exceções será fundamentalmente dependente da postura filosófica da empresa quanto a seu negócio: se mais ou menos liberal, se mais ou menos conservadora. Estas definições caberão a cada empresa, e a cada momento, consoante seu posicionamento estratégico na condução dos negócios e atingimento dos objetivos fixados.

Algumas instituições financeiras adotam políticas de crédito conservadoras, buscando sempre uma boa qualidade na carteira, procurando ao máximo a redução

dos riscos, porém perdem oportunidades de empréstimos que outras acabam concedendo por estarem buscando maior *market-share* ou mesmo aumentar sua lucratividade.

É importante salientar que uma política de crédito mais flexível trará um maior volume de concessão de crédito, e por conseguinte, aumentará a necessidade de se ampliar os custos com cobrança.

Silva (1997, p. 348) contribui:

Em termos de política de crédito, numa empresa comercial ou industrial, quanto mais rigorosos sejam seus critérios para seleção de clientes, menor poderá ser seu volume de vendas a prazo, podendo chegar ao extremo de só vender a vista. Entretanto, à medida que seus concorrentes forem mais flexíveis, estes poderão ganhar parte do mercado que seria da empresa. O grau de exigência “ideal” na seleção dos clientes é algo relativamente difícil, pois vender e não receber também levará a empresa à falência. Disto podemos concluir que o tomador de decisões de crédito numa empresa comercial ou industrial precisa ter uma visão ampla em relação aos clientes, ao lucro adicional no aumento das vendas, ao aumento dos incobráveis decorrentes de má seleção dos clientes e ao aumento do investimento em contas a receber e estoque. O comportamento do mercado, em termos de oferta e procura, também é importante, uma vez que o mercado como um todo afeta a empresa.

Schricket (1997, p. 33), ainda faz um relato de um alto executivo de uma instituição financeira, que colocava a questão a seguir aos gerentes de contatos quando de suas visitas de tempos em tempos às agências:

Quanto você perdeu neste semestre? O gerente de contatos, zeloso e competente, respondia: Nada, senhor! A resposta era fulminante e fatal: Então aplicou pouco! (no sentido de assumir pouco risco de perder).

4 - METODOLOGIA

Como estamos procurando estratégias de como evoluir no crédito ao consumidor pessoa física concomitantemente com a redução da inadimplência, o estudo de caso se torna mais apropriado nesta situação, pois estamos coletando informações a respeito do problema, queremos saber “como”.

4.1 - Definição da População e da Amostra

Neste estudo de caso, foram realizadas entrevistas com 05 (cinco) gerentes, 05 (funcionários) responsáveis pela inadimplência e 05 (funcionários) responsáveis pela evolução do crédito para pessoas físicas do Banco do Brasil de 05 (cinco) agências do Rio Grande do Sul.

Foram escolhidas 05 (cinco) agências que obtiveram um excelente desempenho em crédito para pessoas físicas e também obtiveram excelente performance na redução da inadimplência durante o ano de 2006.

4.2 - Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

Nestas entrevistas foi montado um questionário quali-quantitativo que está em *Anexo 01*. O objetivo do questionário, além de explorar estratégias e explicações, também busca verificar se há um perfil similar da carteira de ativos das agências, assim como o perfil da inadimplência nestas agências, se há dificuldades em comum e se há êxitos em comum.

4.3 - Coleta de Dados

O período de realização das entrevistas foi de 04 (quatro) de junho de 2007 a 03 (três) de agosto de 2007, foram enviados os questionários para cada um dos

entrevistados, e por contato telefônico, após o preenchimento do questionário, foi realizada uma entrevista para melhor explorar os temas abordados, pois trata-se de um estudo de caso.

4.4 - Limitações

A metodologia da pesquisa tem a característica de ser um estudo de caso, com a aplicação de um questionário quali-quantitativo, por isso algumas perguntas do questionário são quantitativas, acredito que para uma maior validade nos percentuais estimados nestas questões a população da amostra foi reduzido, mas isto ocorreu devido a finalidade da pesquisa como um todo, que é o de “buscar informações, de explorar”, para isso a pesquisa foi muito satisfatória, pois estes percentuais serviram como uma ferramenta para a coleta das informações e não como o resultado propriamente dito.

Outro aspecto a ser considerado, foi em relação as praças ou localidades onde foram realizadas as pesquisas, estas localidades possuem características semelhantes, como grande quantidade de pequenos produtores rurais como público, impossibilitando generalizar a nível de instituição os êxitos e as dificuldades destas agências. Estas agências foram selecionadas por realizarem um excelente trabalho na evolução do crédito e no controle da inadimplência, e também pela facilidade de contato com os entrevistados para que contribuíssem para o trabalho em questão, devido a haver uma maior intimidade e disposição.

5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o término da coleta de dados podemos destacar alguns dados em comum que foram abordados durante os questionários e também durante as entrevistas. Foi aplicado um questionário seguido de entrevistas aos colaboradores de perfil quali-quantitativa que detalharemos a seguir.

5.1 - Análise Quali-Quantitativa

O questionário e as entrevistas foram baseadas dentro de 07 (sete) questões, destas questões 04 (quatro) possuem características quantitativas, e as outras 03 (três) são qualitativas. A seguir será descrito o resultado destas questões.

Quanto a questão 01 (um): quais linhas de crédito para pessoas físicas possuem o maior índice de inadimplência de 06 a 60 dias, enumerando com peso 01 (um) o maior índice e 06 (seis) o menor índice de inadimplência em sua agência?

Resultado da questão 01: reescalonamento de dívidas ficou com média 1,66; cheque especial e cartão de crédito ficaram com média 2,66; CDC (crédito direto ao consumidor) ficou com média 3; CDC financiamento ficou com média 5,33 e desconto de cheques ficou com média 5,66.

Percebe-se que as linhas de desconto de cheques e cdc financiamento, são linhas que historicamente possuem baixa inadimplência e risco reduzido, o desconto de cheques por ser garantido por fiança e pelos recebíveis e o cdc financiamento por estar garantido geralmente por algum ativo, geralmente um veículo e, a linha reescalonamento de dívidas ter sido a mais citada como possuidora do maior índice de inadimplência, é compreensível, pois se a dívida foi renegociada anteriormente, o tomador já teve problemas para repagar o empréstimo, por ser um devedor que frequentemente fica inadimplente uma sugestão seria agregar garantias aos reescalonamentos, considerando também que o tomador possua capacidade de pagamento e vontade de pagar o empréstimo.

Quanto a questão 02 (dois): dentre as três primeiras linhas de crédito com maior inadimplência, há alguma linha de crédito em que poucos devedores são

responsáveis pelo alto índice, ou seja, se há concentração de crédito? Se há, qual(is) linha(s) dentre as listadas?

Resultado da questão 02: 80% dos pesquisados informaram que há concentração de crédito inadimplido, enquanto 20% afirmam o contrário, destes 80% que afirma haver concentração de crédito, esta concentração está distribuída nas seguintes linhas de crédito: cartão de crédito e cheque especial 33,33%; CDC 22,22% e reescalonamento de dívidas 11,11%, enquanto que CDC financiamento e desconto de cheques não foram citados.

As instituições financeiras possuem uma grande vantagem em relação a investidores individuais, a pulverização do crédito, evitando o risco de concentração, baixando o risco da carteira de ativos, a concentração de crédito em um ou poucos tomadores, ou em um só setor eleva o risco da carteira, deixando-a vulnerável as flutuações destes ativos.

Quanto a questão 03 (três): Em geral, as dívidas inadimplidas estão com vencimentos compatíveis com as entradas de caixa do devedor?

Resultado da questão 03: 40% dos entrevistados acreditam que as entradas de caixa dos devedores estão compatíveis com os vencimentos, enquanto que 60% informaram o contrário.

Quando as receitas do tomador não estão “casadas” com os vencimentos do empréstimo, e este cliente não possui caixa para honrar os vencimentos, fatalmente este tomador ficará inadimplente.

Quanto a questão 04 (quatro): quais os principais motivos alegados pelos devedores para a ocorrência da inadimplência?

Resultado da questão 04: listaremos abaixo as justificativas que os tomadores de crédito fornecem aos colaboradores para a ocorrência da inadimplência:

- a) produtores rurais com dívidas com vencimentos mensais, mas sua receita é apurada por safra, de seis em seis meses;
- b) problemas de saúde familiar;
- c) desemprego;

d) imprevistos de gastos financeiros, prejudicando sua capacidade de pagamento;

e) estimativa incorreta de receita futura;

f) endividamento em outras instituições;

g) tomam empréstimos em nome de terceiros: como pais, filhos, tios e amigos, e quando chegam ao banco informam que era para este terceiro estar honrando a dívida;

h) aumento de custos com educação familiar;

i) acidentes com danos à máquinas ou veículos de propriedade do tomador ou de sua família.

A dificuldade na concessão de empréstimos para produtores rurais pelas linhas de CDC, que possuem vencimento mensal, é que suas receitas são semestrais, ocorrendo o descasamento entre receita e vencimentos, uma sugestão para as instituições seria a de disponibilizar vencimento semestrais para este público, ou com carência de 06 meses para que possam gerar caixa para regagar os empréstimos.

A análise de crédito realizará uma análise do tomador, mas é importante que os responsáveis pela concessão do crédito saibam da realidade de sua região. Muitos funcionários assalariados de empresas calçadistas solicitam empréstimos consignados, que possuem taxas de juros mais acessíveis porque as amortizações ocorrem descontadas diretamente na folha de pagamento, e alguns meses depois ficam desempregados e não honram mais as dívidas, o administrador da agência precisará verificar a rotatividade destes funcionários na empresa, como anda o setor, como está a empresa e qual a estabilidade deste funcionário dentro da empresa.

Quanto a questão 05: focando linhas de crédito que possuem teoricamente um menor risco como desconto de cheques (garantidos pelos recebíveis e por fiança) e crédito para veículos (garantido pela alienação do veículo), em sua opinião seria uma boa estratégia de aumentar o volume de crédito sem elevar a inadimplência? Por que?

Resultado da questão 05: 100% dos entrevistados concordaram que esta é uma boa estratégia, pelos seguintes aspectos:

a) possuem uma garantia vinculada ao crédito, no caso do crédito para veículos uma garantia real, o veículo, e no caso do desconto de cheques os recebíveis e a garantia pessoal, a fiança de terceiros;

b) a possibilidade de em caso de inadimplência de recorrer judicialmente às garantias para repagar o empréstimo;

c) historicamente em suas agências são empréstimos com baixos índices de inadimplência;

Além da possibilidade de em caso de inadimplência de recorrer judicialmente às garantias para repagar o empréstimo, as garantias exercem outro tipo de pressão, o tomador se sente pressionado a manter o empréstimo em dia, pois não gostaria que seus familiares, amigos ou vizinhos soubessem que estão tomando sua garantia por falta de pagamento, ou no caso da garantia pessoal, o tomador não deseja que seu fiador seja inserido nos órgãos de proteção ao crédito por inadimplência do tomador.

O fiador ou o avalista acaba se tornando um aliado na cobrança da dívida, como disse um dos entrevistados: “certa vez, um avalista que estava inscrito nos órgãos de proteção ao crédito, foi todo dia na casa do devedor por uma semana pressioná-lo a realizar a liquidação da dívida, de tanto que o avalista “chateou” o tomador, este vendeu duas vacas de leite e liquidou o empréstimo”, demonstrando a força de um avalista ou fiador.

Embora 100% dos entrevistados tenham concordado com estas estratégias, eles fazem as seguintes ponderações:

a) na concessão de crédito, considerar seu endividamento junto a instituição e junto a terceiros para a apreciação da capacidade de pagamento;

b) para financiamentos de veículos evitar financiamentos de 100% do valor do veículo, pois quanto maior o valor da entrada, menor o risco para o banco;

c) para desconto de cheques, atenção especial deve ocorrer quanto ao emitente do cheque, o desconto de cheques devem ter origem em transações comerciais, pois muitas vezes o tomador leva cheques de parentes e amigos para apurar recursos a uma taxa mais acessível;

d) ainda quanto ao desconto de cheques, buscar realizar desconto de cheques pulverizados, diminuindo o risco do empréstimo.

Quanto a questão 06: as estratégias de reduzir as taxas de juros em operações para veículos, contribuíram para a expansão do crédito em sua agência? E quanto a inadimplência nesta linha, aumentou?

Resultado da questão 06: 100% dos entrevistados afirmaram que a redução das taxas de juros para operações para aquisição de veículos contribuíram para a expansão do crédito, e também, 100% dos entrevistados afirmaram que a inadimplência não aumentou.

As operações de crédito para aquisição de veículos são garantidas pelo veículo financiado, na falta de pagamento por parte do tomador o credor buscará a garantia para liquidar o empréstimo, o risco é muito mais reduzido do que em uma operação de cheque especial ou cartão de crédito que geralmente não possuem garantias, por isso o crédito para aquisição de veículos precisa estar com a precificação dos juros condizente com a política de crédito da instituição, se esta busca incrementar o *market-share* pode reduzir um pouco as taxas de juros e conquistar mais clientes, mantendo o risco reduzido por manter a garantia do veículo, mas sem desconsiderar o “caráter” do tomador, assim como sua capacidade de pagamento.

Quanto a questão 07: cite boas ações que foram praticadas em sua agência contribuindo para a seguinte questão: “como evoluir no volume de crédito para pessoas físicas concomitantemente com a redução da inadimplência”?

Resultado da questão 07: listaremos abaixo as estratégias citadas pelos entrevistados:

a) foco no crédito para aquisição de veículos, devido a baixa inadimplência da carteira;

b) foco no crédito consignado, pois o pagamento é descontado diretamente na folha de pagamento do tomador;

c) considerar o histórico do tomador na própria instituição e na praça;

d) na concessão do crédito fazer uma boa análise de sua capacidade de pagamento;

e) pesquisar junto ao tomador qual o motivo da necessidade de crédito do cliente, se é para uma máquina ou veículo utilizado em sua ocupação, empréstimo para pagar outras dívidas, ou até mesmo para “farrear”;

f) buscar parceria com revendas de automóveis, materiais de construção, postos de gasolina, enfim, o comércio em geral, para direcionamento das necessidades de crédito para a instituição;

g) agir de forma pro-ativa com o cliente, ofertar o crédito aos clientes antes de surgir a necessidade, pois quando surgir a necessidade provavelmente lembrará do contato;

h) usar os meios de comunicação local para divulgar os produtos de crédito do banco;

i) analisar o histórico do cônjuge, pois geralmente um tomador sem restrições que tenha como cônjuge um “caloteiro”, a probabilidade deste influenciar o companheiro(a) a não repagar o empréstimo é muito grande;

j) analisar os documento apresentados pelos possíveis tomadores com “olhos clínicos”, para que não seja alimentado os dados de sua ocupação com um comprovante de renda ou endereço fraudulento;

k) pulverização do crédito, evitar concentrações em um ou poucos tomadores;

l) acompanhar e formar um bom cadastro de todos os clientes permitindo que análise de crédito seja a mais coerente possível com a política de crédito da instituição.

A estratégia de focar linhas de crédito que possuem historicamente baixa inadimplência, como desconto de cheques, crédito para veículos e crédito consignado, para uma instituição que tenha como política de crédito conquistar *market-share* e redução do risco da carteira é uma excelente estratégia, mas não se pode esquecer que mesmo para estas linhas com um menor risco, cada cliente possui características distintas, lembramos que não devem ser descartadas, principalmente, as análises do seu caráter e de sua capacidade de pagamento.

6 - CONCLUSÃO

As instituições financeiras estão competindo muito para conquistar novos clientes e aumentar o volume das suas carteiras, mas para que a evolução no *market-share* neste mercado resulte em maiores lucros para a instituição, é preciso ter uma eficiente gestão dos riscos e precificação dos empréstimos, haja visto que do ano de 2000 para cá há uma tendência que não favorece as instituições financeiras a queda dos *spreads versus* o aumento da inadimplência.

Para que se torne mais clara esta informação do parágrafo anterior, vide as tabelas a seguir, *Tabela 01* e *Tabela 02*.

Tabela 01 – Spread Bruto – Pessoas Físicas – Média anual (em pontos percentuais) ano 2000 a 2005

Data	Cheque Especial	Crédito Pessoal	Aquisição de veículos	Aquisição de bens	Total pessoa física
2000	134,4	52,6	16,9	55,4	56,9
2001	136,0	57,3	16,6	44,8	48,9
2002	140,9	62,8	20,1	47,0	51,4
2003	143,7	69,2	22,4	52,8	55,6
2004	126,1	57,3	18,7	45,5	46,2
2005	129,9	51,0	18,2	40,3	43,3

Fonte: extraída do site da FEBRABAN (www.febraban.org.br)

Tabela 02 – Média ponderada anual inadimplência a partir de 90 dias – pessoas física (em %)

Data	Cheque especial	Crédito pessoal	Cartão de crédito	Aquisição de Veículos	Aquisição de bens	Aquisição de imóveis	Outras operações	Total PF
2000	3,3	4,8	2,8	2,1	13,8	13,5	12,2	5,5
2001	6,2	6,6	6,9	2,4	10,4	11,1	16,6	6,2
2002	8,7	9,0	15,3	3,0	13,1	6,9	20,5	8,1
2003	7,5	8,0	14,6	3,4	12,0	6,1	17,2	7,7
2004	6,4	6,5	16,3	2,8	9,6	6,7	16,0	6,7
2005	5,7	5,7	20,0	1,9	9,2	6,2	13,9	6,2
2006	7,4	6,6	22,2	2,5	9,9	5,9	14,9	7,1

Fonte: extraída do site da FEBRABAN (www.febraban.org.br). Obs.: dados de 2006 colhidos até março de 2006.

As instituições financeiras encontram um grande desafio: a redução dos *spreads* na concessão de créditos a pessoas físicas *versus* o aumento da inadimplência.

De acordo com as respostas e contribuições dos entrevistados, verificamos que há muitas estratégias, idéias e recomendações que vão de encontro com a teoria apresentada nos capítulos 02 e 03. Dentre elas podemos destacar:

a) a maior ênfase em linhas de crédito que possuem um menor risco, embora estas operações possuam um *spread* menor, verificamos que nenhum dos entrevistados possui problemas com as linhas de crédito para veículos e desconto de cheques, pelo contrário 100% acreditam que é uma excelente estratégia o foco na evolução de empréstimos nestas linhas, por isso a necessidade de ampliar mais o volume de crédito nestas linhas, aumentando o *market-share* e também a lucratividade da carteira (o crédito consignado também foi muito citado como uma excelente linha para se evoluir, pois os pagamentos são realizados diretamente na folha de pagamento, e possuem uma baixa inadimplência) ;

b) pulverizar a concessão de crédito, pois 80% revelam que há créditos inadimplidos com alta concentração em suas carteiras, tendo um grande impacto na inadimplência da carteira. Para evitar a exposição acentuada do risco de concentração, como descrito nos dois primeiros capítulos, as instituições possuem a vantagem de pulverização em relação aos investidores individuais;

c) manter os dados cadastrais dos tomadores atualizados e com as informações como renda, ocupação, endereço entre outras corretas, para a melhor estimativa possível do limite de crédito do cliente de acordo com a política de crédito da instituição;

d) conceder empréstimos conciliando os prazos e vencimentos do tomador com suas receitas, 60% dos nossos entrevistados informaram que isso não ocorre com a maioria dos tomadores inadimplentes, este fato também se deve pela localização das praças dos entrevistados, boa parte dos clientes são produtores rurais, que possuem receita semestral, enquanto a maioria dos empréstimos para pessoas físicas possuem vencimentos mensais, alguns entrevistados sugeriram a criação por parte da instituição empréstimos de CDC com vencimentos semestrais para este público;

e) considerar o histórico do cliente com a instituição, pois se o cliente toma créditos de baixo valor e frequentemente fica inadimplido, quando solicitar um empréstimo de maior valor, pode ter maiores dificuldades de honrá-los;

f) observar a capacidade de pagamento do tomador, pois mesmo que a operação esteja amparada por garantias, se o tomador não possui receita suficiente para repagar o empréstimo, não é aconselhável a concessão do crédito;

g) estabelecer parcerias com revendedores de automóveis, de material de construção, enfim com o comércio em geral, para que direcionem suas vendas com financiamentos concedidos pela instituição, pois o consumo é realizado no estabelecimento, se houver uma solução de financiamento neste estabelecimento mesmo, facilitará para o cliente e para o estabelecimento;

h) a principal característica, que sem ela não há a necessidade nem mesmo de se realizar a análise do crédito, é o “caráter” do tomador, se o tomador for um “caloteiro”, mesmo com garantias amparando a operação, havendo capacidade de

pagamento do tomador, se não há vontade por parte do tomador de honrar os pagamentos, a inadimplência é certa.

O Banco do Brasil está se adequando as melhores práticas do mercado em relação a produtos para crédito as pessoas físicas, e alimentando sua rede de agências com ferramentas para facilitar na evolução do volume de crédito.

Recentemente, o Banco do Brasil só financiava veículos com a condição de que o bem ficasse segurado, hoje em dia a contratação do seguro se tornou facultativa, o mercado atua dessa forma, por consequência houve um grande incremento de demanda.

Outra ferramenta que o Banco do Brasil proporcionou a sua rede de agências recentemente, foi a disponibilidade de renovação de empréstimos pessoais com alongamento do prazo reduzindo o valor da prestação, e, abrindo margem de prestação para que o cliente tome o “troco”.

Os crédito pessoais para pessoa física são pré-aprovados, caso a necessidade de crédito do cliente seja condizente com seu limite pré-aprovado, não haverá necessidade de se realizar análise de crédito, pois o crédito já está aprovado, e, para algumas linhas de crédito podem ser contratadas pelos terminais de auto-atendimento, sem a necessidade de assinatura de contrato ou coleta de documentação, diminuindo a burocracia.

Com a política de crédito atual, o Banco do Brasil deve conseguir atender uma das principais expectativas do papel de uma instituição financeira, evoluir no crescimento de crédito, manter sua exposição ao risco saudável e rentabilizar sua carteira.

ABREVIATURAS

IF – instituição financeira

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

CDC – Crédito Direto ao Consumidor

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAOQUETTE, J.B., ALTMAN, E. e NARAYANAN, P. Gestão do risco de Crédito. O próximo grande desafio financeiro. SERASA/Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000. 489 p.

FEBRABAN. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/modulo-dados-credito-internet.pdf>.

SAUNDERS, Anthony. Administração de Instituições Financeiras. Atlas. S. Paulo. 2000. 663 p.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. Análise de Crédito. Concessão e Gerência de Empréstimos. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

PAIVA, Carlos A.C. Administração do Risco de Crédito. Qualitymark. Rio de Janeiro. 1997. 81p.

SILVA, José Pereira da. Gestão e Análise do Risco de Crédito. 2a.ed. Atlas. São Paulo.1998.388 p.

Anexo 01 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

1. Quais linhas de crédito para pessoas físicas possuem o maior índice de inadimplência de 06 a 60 dias, enumerando com peso 01 o maior índice e 06 o menor índice de inadimplência em sua agência?

Cheque Especial () Cartão de Crédito () Reescalonamento de Dívida ()

CDC Financiamento () CDC () Desconto de Cheques ()

2. Dentre as 03 primeiras linhas de crédito com maior inadimplência, há alguma linha de crédito em que poucos devedores são responsáveis pelo alto índice, ou seja, se há concentração de crédito? Se há, qual(is) linha(s) dentre as listadas?

3. Em geral, as dívidas inadimplidas estão com vencimentos compatíveis com as entradas de caixa do devedor?

4. Quais os principais motivos alegados pelos devedores para a ocorrência da inadimplência?

5. Focando linhas de crédito que possuem teoricamente um menor risco como desconto de cheques (garantidos pelos recebíveis e por fiança) e crédito para veículos (garantido pela alienação do veículo), em sua opinião seria uma boa estratégia de aumentar o volume de crédito sem elevar a inadimplência? Por que?

6. As estratégias de reduzir as taxas de juros em operações para veículos, contribuíram para a expansão do crédito em sua agência? E quanto a inadimplência nesta linha, aumentou?

7. Cite boas ações que foram praticadas em sua agência contribuindo para a seguinte questão: “Como evoluir no volume de crédito para pessoas físicas concomitantemente com a redução da inadimplência”?

Obs.:
