

EDEMIR MEDEIROS

**PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO AOS PRODUTORES RURAIS –
PESSOAS FÍSICAS – AGÊNCIA BANCO DO BRASIL S.A. EM SÃO JOÃO DO
TRIUNFO - PR**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de especialista. Curso de especialização MBA em Gestão Empresarial do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA
2004

Pouco conhecimento faz que as criaturas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o céu, enquanto que as cheias a baixam para a terra, sua mãe.

Leonardo da Vinci

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	V
1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	1
1.1 ALUNO.....	1
1.1.1 Nome completo.....	1
1.1.2 Endereço.....	1
1.1.3 Nome do Professor Orientador.....	1
1.2 UNIDADE PARA ESTUDO DE CASO.....	1
1.2.1 Razão Social.....	1
1.2.2 Endereço.....	1
1.2.3 Ramo de atividade.....	1
1.3 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	1
2 INTRODUÇÃO	2
2.1 PROBLEMÁTICA.....	2
2.2 JUSTIFICATIVA.....	3
2.3 OBJETIVOS.....	4
2.3.1 Geral.....	4
2.3.2 Específicos.....	5
2.4 METODOLOGIA.....	5
2.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	6
3 REVISÃO DA LITERATURA	6
3.1 DADOS HISTÓRICOS DE SÃO JOÃO DO TRIUNFO - PR.....	6
3.2 HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL.....	8
3.3 DADOS DA AGÊNCIA DO BRASIL SÃO JOÃO DO TRIUNFO – PR.....	15
3.4 CRÉDITO.....	15
3.5 CRÉDITO E FINANÇAS.....	16
3.6 RISCO DE CRÉDITO.....	17
3.7 POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	19
3.8 CRITÉRIOS DE RISCOS.....	20
3.9 LIMITES DE CRÉDITO.....	21

3.9.1 Garantias.....	21
3.9.2 Análise e Decisão de Crédito.....	22
3.9.3 Os C's do Crédito.....	24
4 ESTUDO DE CASO.....	26
4.1 PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO PARA PRODUTORES RURAIS PESSOAS FÍSICAS NO BANCO DO BRASIL S.A.....	26
4.1.1 Concessão de Crédito.....	26
4.1.2 Classificação dos Produtores Rurais e Obrigatoriedade de Limite de Crédito...	29
4.1.3 Vencimento de Limite de Crédito X Contratação Safra.....	30
4.1.4 Melhorias Propostas.....	30
5 CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXOS.....	39

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	- Alçadas Limite de Crédito Produtor Rural.....	28
QUADRO 2	- Porte Produtor/Quantidade Operações/Limite de Crédito.....	30
GRÁFICO 1	- Concentração Limite de Crédito.....	30
QUADRO 3	- Plano de Ação.....	31
FIGURA 1	- Cadastro de Bens Móveis e Cadastro de Semoventes.....	39

1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1.1 Aluno

1.1.1 Nome Completo:

Edemir Medeiros

1.1.2 Endereço:

Rua Francisco Neves Filho, nº 88 – São João do Triunfo – PR.

Número do telefone: (42) 447-1760 e 447-1295

E-mail- edemirm@bb.com.br

1.1.3 Nome do professor orientador:

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

1.2 UNIDADE PARA ESTUDO DE CASO

1.2.1 Razão Social:

Banco do Brasil S.A.

1.2.2 Endereço: Rua Francisco Neves Filho – 94 São João do Triunfo –

PR.

1.2.3 Ramo de Atividade:

Banco Comercial.

1.3 Identificação da empresa:

Banco do Brasil S.A. – CNPJ: 00.000.000/1958-55 - São João do Triunfo –

PR.

Rua Francisco Neves Filho, nº 94 – São João do Triunfo – PR.

2 INTRODUÇÃO

Sendo metas do atual governo eleito do nosso país a diminuição do desemprego e a melhoria na distribuição de renda; sendo através do agronegócio a maneira mais fácil de se atingir tais objetivos; compete as instituições financeiras dar suporte a essa política de governo.

Neste contexto, cabe ao Banco do Brasil, como principal executante da política de governo para o agronegócio, fornecer suporte financeiro, tendo sido disponibilizados para a presente safra 2003/2004, 32 bilhões de reais para esse fim.

Com o advento da globalização, organizações tanto financeiras, comerciais ou industriais passaram a atuar no financiamento ao agronegócio, principalmente no segmento mais rentável, compreendido pelos produtores rurais com faturamento mais elevado.

É nesse ambiente altamente competitivo que as organizações disputam seus clientes, oferecendo-lhes além de inovações tecnológicas, aprimoramento constante de seus processos, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes de maneira eficaz.

PORTER (1999, p.167) destaca que "a competitividade de um país depende da capacidade de sua industria de inovar e melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios. Elas se beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes".

2.1 Problemática

Devido a característica inerente ao setor agrícola, onde a maior parte de sua renda anual provem das culturas de verão, tem-se uma procura de forma mais intensa por crédito nos meses que antecedem ao plantio das safras, no caso de agosto a outubro.

Pelo fato de as renovações de limite de crédito serem encaminhadas pelas empresas de Assistência Técnica juntamente com as propostas de financiamento

dos produtores rurais, tem-se o acúmulo de limites de crédito e propostas em um curto espaço de tempo.

Com o intuito de agilizar o processo de concessão de crédito para os produtores rurais – pessoas físicas, foram estudadas melhorias no processo, de forma que, com a chegada do período de safra, a agência já se encontre com 80 % da carteira de clientes com seus limites já renovados e aprovados.

Desta forma, atende-se melhor as necessidades dos clientes já cadastrados, disponibilizando aos mesmos o crédito logo no início da safra, possibilitando um melhor gerenciamento da carteira.

O presente relatório de estágio pretende responder a seguinte questão-problema: **como atingir o índice proposto e principalmente como melhorar a gestão da carteira de clientes visando a análise preventiva do crédito?**

2.2 Justificativa

Com os recentes aumentos na produção agropecuária em nosso país, com sucessivas quebras de recordes de produção, superávits bilionários na balança comercial dos produtos agropecuários, aliado a políticas governamentais de incentivo a produção, com abundante alocação de recursos, têm se observado um aumento na procura por crédito pelo setor primário.

Com a crescente competitividade entre instituições financeiras, torna-se necessário às empresas que atuam no mercado, agilidade no atendimento das necessidades de crédito dos clientes, aliado a critérios na concessão dos mesmos sempre visando ao retorno dos capitais emprestados.

SILVA (1998, p.75) destaca a importância da otimização do processo de concessão de crédito afirmando que:

Crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento numa data futura. Enquanto há promessa de pagamento há risco da mesma não ser cumprida. A formalização de acordo de crédito por meio de um contrato bem elaborado é uma condição fundamental para assegurar ao credor o direito de receber, independente da vontade do devedor de pagar. Entretanto, pouco adianta ao credor ter assegurado o direito de receber se o devedor não dispuser de

recursos para satisfazer o pagamento. Essa condição leva a necessidade da decisão de crédito ser precedida de uma análise técnica.

Para PAIVA (1997, p.05), “a função financeira de crédito é a administração de ativos com disposição de assumir riscos, visando obter o melhor resultado possível”.

As afirmativas anteriores merecem destaque no contexto do trabalho, pelo fato de que, sendo o Banco do Brasil S.A. o principal financiador da agropecuária nacional, e devido a procura por crédito estar concentrada em certo período do ano (período de plantio da safra verão), o estabelecimento de limite de crédito e conseqüente concessão de crédito acaba ocasionando grande demanda de trabalho na fase em que há maior procura pelo mesmo.

Agilizando as análises de crédito, todo o processo de concessão se torna mais rápido, por isso os procedimentos de concessão devem estar adaptados a demanda no período de pico.

Uma nova postura na análise preventiva de crédito esta sendo proposta, evitando assim o estudo de limite de crédito conjuntamente com a concessão de crédito, mas sim a proatividade no estudo dos mesmos. Sendo adotado como objetivo da agência, ter 80% de sua carteira de clientes com crédito já aprovado.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Geral

Demonstrar como a agência vem procedendo para atingir a meta em relação ao estabelecimento de limite de crédito para produtores rurais – pessoas físicas, bem como, verificar a possibilidade de direcionar o trabalho da área de crédito para Análise Preventiva de Crédito.

2.3.2 Específicos

- Analisar a metodologia adotada pela agência para concessão de limite de crédito aos seus clientes produtores rurais – pessoas físicas.
- Verificar a viabilidade de otimizar os índices de aprovação de limite de crédito aos seus clientes.
- Identificar a existência de retrabalho dentro da análise de crédito.
- Sugerir melhorias no processo de concessão de crédito.

2.4 Metodologia

A monografia foi iniciada com um levantamento bibliográfico referente ao assunto que seria abordado, para que assim, tendo conhecimento dos conceitos e definições, bem como a posição de alguns autores visando demonstrar o conhecimento de alguns estudos já existentes. A pesquisa não teve intenção de esgotar a bibliografia existente, apenas conceituar o tema abordado no presente relatório.

Para FACHIN (2001, p.126) “entende-se por levantamento bibliográfico o material constituído por dados primários ou secundários que possam ser utilizados pelo pesquisador”.

Definidos os conceitos operacionais relevantes para o desenvolvimento do trabalho, parte-se para o estudo de caso propriamente dito, buscando o conhecimento amplo e detalhado da empresa objeto de estudo.

GIL (1999, p.72) afirma que “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade”.

A coleta de dados descritos nesta monografia foi obtido em conjunto com os demais colegas da agência e baseada em dados estatísticos.

Para complementação do estudo foi utilizado o método quantitativo, que emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise do problema. Nesta fase foram analisados dados retirados em relatórios gerados por softwares específicos utilizados pelo Banco.

2.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira onde se encontra o tema, a justificativa e o problema a ser estudado, e, também a metodologia utilizada. Neste primeiro momento apenas é introduzido o tema a ser estudado.

Na segunda parte temos a revisão bibliográfica que enfoca o conceito de crédito, bem como conceitos relevantes para que então se comente sobre análise e decisão de crédito. Este tópico que tem fundamental importância para apoio no estudo de caso da problemática descrita na monografia.

Apresenta-se ainda na segunda parte, os cinco "C's" do crédito, conceitos indispensáveis para que se possa efetuar uma análise de crédito.

A terceira parte enfoca o estudo de caso realizado na agência de São João do Triunfo- PR, que procura demonstrar o processo utilizado, a interpretação dos dados obtidos durante o estudo e a implementação de melhorias no processo.

Na quarta parte é analisado o alcance dos objetivos por ocasião da conclusão e, da realização dos estudos futuros baseados nas recomendações aqui deixadas.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Dados Históricos de São João do Triunfo

Em 1864 João Nunes de Souza, morador em São José dos Pinhais, internou-se no sertão como caçador; e, em determinado ponto, resolveu radicar-se e fixar residência. João Nunes de Souza iniciou os fundamentos de uma propriedade rural, que deu origem à povoação, hoje cidade de São João do Triunfo. Outros sertanistas seguiram o seu exemplo e, com o decorrer do tempo, se foram fixando na localidade. Antônio Dotes foi o segundo desbravador a acompanhar o gesto de João Nunes de Souza, fixando-se no sertão. O primeiro lugar explorado recebeu a denominação de Rio da Vargem, para onde em 1867 Antonio Dotes se transferiu, seguido de outros bandeirantes, e onde já se encontrava João Nunes de Souza.

Em 1871 foi criada nas terras doadas por João Nunes de Souza, a freguesia de São João do Triunfo, nova denominação dada ao antigo povoado do Rio da Vargem. Foi então construída a primeira capela, sob a invocação de São João Batista. São João do Triunfo teve foros de Vila, por ocasião da criação do município com a denominação, em virtude do Decreto Estadual nº 13, de 08 de Janeiro de 1890, com área formada do território até então pertencente ao município de Palmeira. A sede municipal foi instalada oficialmente a 15 de Fevereiro de 1890. A comarca foi instalada a 25 de Janeiro de 1949, após a sua criação, pela Lei Estadual nº 93 de 14 de Setembro de 1948.

A sede Municipal de São João do Triunfo localiza-se na posição determinada pelas coordenadas geográficas seguintes: 25° 41' 2" de latitude Sul e 50° 17' 49" de longitude. Limita-se ao Norte com os municípios de Fernandes Pinheiro e Palmeira, ao Sul com o município de São Mateus do Sul, ao Oeste com Rebouças e ao Leste com o município da Lapa.

Possui clima temperado. A temperatura apresenta-se amena no verão, baixa no inverno quando se observam geadas freqüentes. Em anos anteriores foram registradas as seguintes temperaturas médias: 22° C. para as máximas, 06° C. para as mínimas e 14° C. para a compensada.

O município de São João do Triunfo compreende uma área de 718 quilômetros quadrados.

Dentre os acidentes geográficos do município, destaca-se o Rio Iguaçu cujo nome indígena quer dizer "Grandes Águas", nasce próximo à Serra do Mar, no município de Curitiba, corrente de Leste para Oeste, seu curso tem mais ou menos 1320 Km, dos quais somente 300 km eram navegáveis, desde a cidade de Porto Amazonas até Porto Almeida, abaixo de União da Vitória.

As principais riquezas naturais do município são as de origem vegetal: madeira e erva-mate.

De acordo com a realização do último censo, o município contava com aproximadamente 12.419 habitantes.

Os ramos da agricultura e indústria extrativa vegetal se constituem na principal atividade econômica do município. As principais produções agrícolas no município são: arroz, batata, centeio, feijão, milho, trigo, mandioca, batata-doce, uva, soja, erva-mate e fumo. Além dessas atividades o município desenvolve a criação

de bovinos, suínos, caprinos e eqüinos; também merece destaque a extração de madeira no município.

O município possui cerca de 240 pontos comerciais e duas agências bancárias: Banco do Brasil e Banestado.

Passa pela cidade a estrada PR 151, que liga o município as cidades de Palmeira e São Mateus do Sul. Na cidade funciona uma agência dos Correios e também a Telepar.

Trabalham em São João do Triunfo atualmente 05 médicos, sendo 03 clínicos geral, 01 pediatra e 01 ortopedista, 01 enfermeira padrão, 13 auxiliar de enfermagem e 03 dentistas. Conta também com um hospital, um posto de saúde e oito mini postos na zona rural.

Destaca-se no município a etnia polonesa, Italiana, Ucrâniana e Sírio-libanesa.

O município conta atualmente com:

- 23 Escolas Municipais de Ensino Fundamental de 1ª à 4ª série – zona rural;
- 02 Escolas Consolidadas Mun. de Ens. Fund. de 1ª à 4ª série – zona rural;
- 01 Escola Municipal de Ens. Fund. de 5ª à 8ª série – sede;
- 01 Escola Estadual de Ens. Fund. e Médio - de 5ª à 8ª série e 2º Grau – sede;
- 02 Escolas Estaduais de Ensino Fundamental – 5ª à 8ª série – zona rural.

As informações apresentadas anteriormente foram obtidas junto à Prefeitura Municipal de São João do Triunfo(PR).

3.2 Histórico do Banco do Brasil

Desde seu nascimento em 1808, o Banco do Brasil se identifica com os princípios nacionais e ganha a confiança do povo brasileiro. Fundado em 12 de outubro de 1808 pelo Príncipe D. João (mais tarde, D. João VI, Rei de Portugal), o Banco do Brasil foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses.

O Banco do Brasil, quarto emissor em todo o mundo - até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores -, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

Em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram a Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado no Banco; já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa.

Em 7 de setembro, de 1822, D. Pedro I declara a independência do Brasil. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.

Em 1829 foi Promulgada Lei extinguindo o Banco do Brasil, acusado de que suas emissões concorriam para desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços.

Promulgada, em 8 de outubro de 1833, pela Assembléia e sancionada pela Regência, Lei que visava coibir definitivamente a desordem financeira que então se instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor.

Em 21 de agosto de 1851, no Rio de Janeiro, começaram as atividades de um banco particular de depósitos e descontos - denominado também Banco do Brasil, fundado por Irineu Evangelista de Souza, Visconde de Mauá, e outros, com um capital de 10.000 contos de réis. Esse valor era considerado elevado para a época e o mais vultoso entre os das sociedades existentes na América Latina.

O verdadeiro segundo Banco do Brasil - ao qual se fundiram o BB de 1851 e mais o Banco Comercial do Rio de Janeiro - foi criado em 1853, por iniciativa do então ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí. Esse novo Banco do Brasil começou a funcionar em 1854, sem a interveniência do Governo na condução das operações comerciais.

Em 19 de abril de 1854 a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, "se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencher assim as vagas dos lugares de escriturários".

Com a Reforma Bancária de 1857, bancos de emissão, criados através de simples decretos executivos, foram instalados em algumas províncias do Brasil - Rio Grande do Sul, Pernambuco e Maranhão, entre outras.

Em 22 de agosto de 1860, foi promulgada a Lei nº 1.083, de Reforma Bancária, que restringia a circulação monetária mediante a emissão restrita dos Bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Tal lei representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras.

O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais e do Sul, bem como em parte do resto do território nacional. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864.

As principais conseqüências foram as falências e concordatas que ocorreram na praça do Rio de Janeiro, no total de 25, até o fim de março de 1865.

Com a Lei nº 1.349, de 1866, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente, de toda a sua reserva metálica.

A partir do final dos anos 80, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava.

Com a proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.

Em 17 de dezembro de 1892, o Presidente da República baixou o decreto nº 1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, desde que a decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembléias de acionistas. A nova instituição, com faculdade emissora, foi denominada Banco da República do Brasil.

A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, tem origem com o decreto nº 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações

incorporados e sub-rogados ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis.

Desde 1906, as ações ordinárias da Empresa têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores; as preferenciais passaram a ser negociadas a partir de 1973. Sempre presente nos pregões, os papéis do Banco chegaram a destacar-se como blue chips no mercado acionário.

Em 1926, o Banco mudou sua sede para o prédio localizado na Rua Primeiro de Março, no Rio, onde hoje funciona o Centro Cultural Banco do Brasil.

Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - Creai, o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.

Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior.

Em 29 de dezembro de 1953, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (Cacex), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941.

No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960.

Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.

Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passa a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova

lorque, inaugurada em 1º de abril de 1969. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.

O Banco do Brasil inaugura, em 05 de novembro de 1976, na cidade mato-grossense de Barra do Bugres, sua milésima agência, um marco na expansão da rede bancária nacional.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras.

Em 15 de maio de 1986, o Banco constitui a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

O ano de 1987 para o Banco do Brasil, foi um ano de importantes realizações. Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: BB Financeira S.A.; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento então ofertadas, o destaque ficou por conta da Cademeta de Poupança Rural (Poupança-Ouro). Lançada em fevereiro, alcançou o equivalente a 7,5% do sistema de poupança.

Em 1988, o período caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição brasileira. No campo econômico, houveram acentuadas dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933% a .a. Para o Banco, o ano foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados, destacava-se o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado; as operações de leasing financeiro, iniciadas em julho; e a criação, em outubro, do BB Banco de Investimento S.A.

Em 1994, para a implantação do Plano Real, plano de estabilização econômica, o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo.

Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.

Em 1995, a empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

Em 1997, Foram adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. Demonstrou, em 1997, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

Em 1998, o Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. É classificado também como instituição da melhor qualidade, ao receber o rating nacional máximo da Atlantic Rating, "AAA". Inaugura o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem equipados do mundo.

O Banco do Brasil conquista o reconhecimento do mercado de capitais. É destacado como a melhor companhia aberta de 1998, com a entrega, em 1999, do Prêmio Mauá, concedido em conjunto pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, Abrasca, Abamec, Associação Comercial do Rio de Janeiro e Jornal do Brasil.

O ano de 2000 foi tempo de expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal www.bb.com.br;

consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. O Banco registrou um Lucro Líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o Patrimônio Líquido de 12,2%.

Desde 30.04.2001 o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo passando assim, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida trás vantagens como a redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Em decorrência disso, foram ativadas as carteiras Financeiras e Comercial.

Em 21.08.2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dar maior transparência ao sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado.

Com as mudanças, a Diretoria Executiva configurava-se em dois níveis, sendo: o Conselho Diretor – composto pelo Presidente e Vice-Presidentes – e demais Diretores. Para a nova configuração foram criados 7 cargos de Vice-Presidentes e acionados 16 cargos de Diretores, dos 22 previstos pelo novo Estatuto.

O Conselho Diretor focará as questões estratégicas e o relacionamento institucional da organização, resguardadas as funções diretivas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor.

Foi aprimorada a dinâmica de gestão, mediante a adoção de nova configuração de comitês, subcomitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório, mantendo-se as premissas de alçada colegiada, autonomia, e segurança nas decisões dos executivos da empresa.

O modelo organizacional implementado a partir de 1995 contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios.

Com a nova estrutura, o BB passa a se configurar em quatro pilares negociais – Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura

organizacional deriva do novo modelo comercial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

O histórico apresentado anteriormente teve como principal fonte de informações o Sistema de Informação do Banco do Brasil S.A. (SISBB).

3.3 Dados da Agência do Banco do Brasil de São João do Triunfo

A agência do Banco do Brasil de São João do Triunfo iniciou suas atividades em março de 1980, funcionando como Posto Avançado – PAVAN, subordinada a agência do Banco do Brasil de São Mateus do Sul. Na época o Posto Avançado tinha apenas 02 funcionários.

No dia 01 de outubro de 1983 é inaugurada a agência do Banco do Brasil de São João do Triunfo, a qual passa a ser autônoma e deixa de ser Posto Avançado. O primeiro gerente da agência foi o Sr. Idenor Júnior, o qual contava com o apoio de mais 05 funcionários. A agência foi criada para atender a grande demanda de agricultores da região, os quais não possuíam na época nenhum tipo de financiamento para custear suas atividades, sendo que cerca de 95% dos movimentos da agência era voltado ao fortalecimento da agricultura familiar.

Atualmente a agência tem como gerente de agência o Sr. Edemir Medeiros, auxiliado pelo gerente de expediente Mauro Luis Marcon Dalsasso, mais três funcionários escriturários, dois caixas executivos, duas contratadas e um estagiário.

Os dados apresentados acima foram obtidos diretamente na agência do Banco do Brasil de São João do Triunfo – PR.

3.4 Crédito

Derivada do latim *credere* a palavra crédito pode ser conceituada: acreditar, confiar, acreditamos, confiamos que alguém vai honrar seus compromissos para conosco; confiança na solvabilidade de alguém; dispor a uma pessoa algum valor em dinheiro mediante promessa de pagamento futuro; permissão de usar capital de outrem.

SILVA (1998, p.64) afirma que: “a função de crédito é bastante antiga e alguns estudiosos destacam que foram encontradas evidências escritas nas ruínas

da antiga Babilônia sobre empréstimos feitos a um fazendeiro, o qual teria se comprometido a pagar os juros e o principal após a colheita”.

Para LEMES JUNIOR, CHEROBIM e RIGO (2002, p.442) “crédito é a disposição de alguém ceder temporariamente parte de seu patrimônio ou prestar serviços a terceiro, com a expectativa de receber de volta o valor cedido ou receber pagamento, depois de decorrido o período estipulado, na sua integralidade ou em valor correspondente. É a troca de bens presentes por bens futuros”.

Ninguém confia em desconhecido, em pessoa que acabou de conhecer, ou em alguém sobre quem tem poucas informações. Para que confiemos em pessoas, precisamos conhecê-las. Para conhecê-las, precisamos basicamente de duas coisas: tempo e informação.

Só confiamos em pessoas que conhecemos. A convivência, ao longo do tempo, nos dará informações que nos permitirão firmar conceito sobre sua conduta.

Da mesma forma, para emprestar dinheiro das instituições financeiras, deve-se conhecer o cliente a algum tempo, de sorte que experiências positivas forneçam dele informações suficientes para que se acredite ser ele merecedor de crédito.

MATTOS (1998, p.174) comenta que: “Em finanças define-se crédito como sendo um instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial – na venda a prazo de seus produtos – ou por um banco – na concessão de empréstimos, financiamentos ou garantia. Para um banco, as operações de crédito constituem seu próprio negócio”.

3.5 Crédito e finanças

Gestão financeira é a função da Administração que tem como objetivo a adequação de fontes e aplicações de recursos em uma empresa objetivando lucro.

Muitos autores, ao tratar do assunto, colocam a maximização do lucro como medida de eficiência da gestão financeira na empresa, acreditando que a busca do maior lucro que os ativos possam alcançar conduz a uma eficiente alocação de recursos.

Mas a política de maximização de lucros poderá trazer sérias conseqüências se a busca de um resultado de curto prazo sacrificar a qualidade. Isso poderá até inviabilizar a empresa a longo prazo.

Cautela excessiva em nome da qualidade, ou seja, segurança em demasia na alocação dos ativos, pode reduzir a rentabilidade, porque ativos seguros tendem a oferecer menor remuneração por não necessitarem compensar o risco.

Em crédito temos o mesmo dilema do administrador financeiro Maximização do Lucro versus Segurança.

Emprestar visando apenas o máximo que o empréstimo possa gerar de lucro, mas não receber, é passaporte para a falência.

Emprestar visando apenas a segurança do negócio pode reduzir a rentabilidade e, conseqüentemente, dificultar a geração de receitas para satisfazer os custos, o que, da mesma forma, fragiliza a empresa.

Assim:

- A excessiva preocupação com o lucro pode inviabilizar o recebimento, podendo gerar prejuízo;
- A excessiva preocupação com a segurança reduz margens de lucro, podendo conduzir ao prejuízo.

Por isso, as modernas teorias de administração financeira preconizam que a política financeira da empresa deve buscar definir o ponto de equilíbrio entre a probabilidade de recebimento e a rentabilidade possível.

Resumindo, segundo MATTOS (1998, p.166), "função financeira de crédito é a administração de ativos com a disposição de assumir riscos, visando obter o melhor resultado possível".

3.6 Risco de crédito

O risco permeia a atividade humana. Tudo que fazemos ou dizemos tem a possibilidade de gerar conseqüência diferente daquela que imaginamos. Atravessar uma rua pode ter como resultado um acidente.

A atitude frente ao risco é diferente para cada pessoa. Ela é inerente à personalidade e mutável com o tempo. Assim, explica-se o fato de uma pessoa aplicar suas economias em bolsa de valores enquanto outra prefere a segurança da caderneta de poupança.

Não pode-se, entretanto, confundir risco com incerteza. Exemplificando, pode-se dizer que risco ocorre quando um piloto profissional dirige um carro de

competição em alta velocidade, na pista apropriada. Ele conhece a situação e os riscos a que está sujeito. A incerteza ocorre quando um motorista comum tente substituir o piloto profissional na direção do carro de competição, pois não tem conhecimento adequado da situação.

Em finanças, também têm sido utilizados conceitos distintos para risco e para incerteza. PAIVA (1997, p.93) não se pode confundir risco com incerteza:

- Risco: existe quando o tomador da decisão pode embasar-se em probabilidade para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se fundamente em dados históricos. 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, apenas através de sua sensibilidade.

Ainda para esse autor Risco de Crédito é tratado como sendo a probabilidade de o cliente não cumprir seu compromisso no vencimento e pode ser separado de Risco da operação porque a probabilidade final de recebimento dependerá da forma da contratação, da garantia recebida, do sistema jurídico, etc., 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.

A expressão risco de crédito na ótica de SILVA (1993, p.283), servirá para caracterizar os diversos fatores que poderão contribuir para que aquele que concedeu o crédito não receba do devedor o pagamento na época acordada.

Dois tipos de risco são definidos por PAIVA (1997, p.105): o risco específico ou não sistemático e o risco de mercado ou sistemático.

Risco específico é o risco inerente às características do cliente, avaliado por sistemas de *credit score*, por analistas de crédito ou analistas de empresas.

Risco de mercado é o risco que provém de fatores que sistematicamente afetam todas as empresas, como guerras, recessão, taxas de juros, etc.

Para operações realizadas com um único cliente, as características dele 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.

Pode-se então definir dois níveis de função distintos na área de crédito. O primeiro relacionado com risco específico, que é o desenvolvimento e manutenção de técnica ou sistema de avaliação de clientes é chamado de nível operativo. 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, é chamada de nível estratégico.

Em síntese, conforme TORRES (1993, p.113) devemos eliminar a incerteza. Como, entretanto, não há possibilidade de extinção do risco, devemos saber como administra-lo.

3.7 Políticas de crédito

Políticas de crédito são grandes linhas de orientação que norteiam o processo decisório e buscam a equalização dos esforços que devem ser desenvolvidos nos vários níveis hierárquicos de uma instituição.

São formuladas com perspectiva de longo prazo e visam assegurar coerência de propósito nas decisões da empresa ou conglomerado.

Nesse contexto, a definição e manutenção das políticas de crédito de um banco, como forma de atingir padrões de desempenho compatíveis com a boa técnica bancária e as melhores práticas de mercado, destinam-se a:

- Orientar todos os envolvidos nas aplicações dos ativos segundo critérios de administração que considera o risco e o retorno oferecido pelo cliente e pela operação, e;
- Difundir e uniformizar métodos de organização, gestão e racionalização dos trabalhos.

Conquanto tenham por objetivo definir parâmetros de atuação, as políticas não devem descer a detalhes que possam constituir verdadeiras amarras para a administração.

O detalhamento e a operacionalização das políticas de crédito são instrumentados por meio dos manuais de normas e serviços da instituição, que devem refletir e reforçar seus princípios. Isso não impede, entretanto, o desenvolvimento de políticas específicas em qualquer das áreas de negócios.

Muito embora se configurem como permanentes, não podem ser tidas como imutáveis. Deve-se estipular periodicidade de revisão que seja compatível com as necessidades de rápida adequação ao mercado e, ao mesmo tempo, não desfigure a estabilidade, tão necessária às políticas.

No Banco, a aprovação inicial de suas políticas de crédito e as alterações supervenientes é de competência do Conselho de Administração.

LEMES JUNIOR, CHEROBIM e RIGO (2002, p.444) afirmam que:

As políticas de crédito definem formas de concessão de crédito com base nas condições presentes e expectativas futuras da situação econômico-financeira da empresa, das condições da economia e do mercado em que a empresa atua. Como tal, serão revistas sempre que houver alterações importantes nesses fatores. A ação repentina e agressiva da concorrência deve provocar alterações nas políticas de crédito, por exemplo.

3.8 CRITÉRIOS DE RISCOS

Já qual a atitude frente ao risco é inerente e mutável com o tempo, a instituição não pode gerenciar risco de acordo com critérios pessoais. Por isso, traça as diretrizes e define os parâmetros para as aplicações, a fim de que produzam a lucratividade esperada, garantam o retorno dos capitais e mantenham sua credibilidade.

A metodologia de risco implantada pelo Banco visa, assim a uniformização dos perfis de risco das carteiras. Procura eliminar as influências individuais dos decisórios, definindo padrões de qualidade.

As metodologias de análises de risco são diferenciadas por natureza e porte de clientes. Quando se trata de grupos empresariais, a análise deve abranger todo o grupo.

SECURATO (1996, p.188) afirma que: “a política deve conter, ainda, estipulações quanto à situação econômica-financeira dos clientes com quem se pretende trabalhar quanto a parâmetros para impedimento de clientes e quanto a vedações em relação a financiamentos indesejáveis”.

3.9 LIMITES DE CRÉDITO

Conforme o LIVRO DE INSTRUÇÕES CODIFICADAS (2003), o limite de crédito representa o endividamento máximo do cliente junto ao Banco, para operações de curto e longo prazos, qualquer que seja a sua finalidade, observadas as Políticas de Crédito, o percentual de impacto de cada operação e as demais condições estabelecidas para sua utilização.

A apuração de limites de crédito dimensiona o crédito à histórica capacidade de geração de recursos por parte do proponente, aumentando a probabilidade de retorno dos capitais emprestados.

Identificando o nível de risco do cliente, quantifica-se o limite máximo de crédito a ser concedido, que deve ter prazo de validade limitado. O cliente deve ser acompanhado de forma que o limite de crédito seja tempestiva e periodicamente reavaliado.

Para SECURATO (1996, p.207) “a forma de acompanhamento do cliente e a periodicidade das revisões de crédito devem ser definidas em função do valor e risco dos negócios realizados e do risco do cliente”.

3.9.1 Garantias

LEMES JUNIOR, CHEROBIM e RIGO (2002, p.447), dizem que: “O mecanismo utilizado para reduzir o risco nas operações de crédito é a exigência de garantias sobre o valor do crédito concedido ao cliente no ato da formalização do crédito. As garantias representam o comprometimento de outras pessoas, físicas ou jurídicas, pela dívida assumida ou a definição de bens, que podem ser móveis ou imóveis, que responderão pela dívida caso o devedor não consiga pagá-la”.

As garantias estão classificadas em garantias pessoais ou fidejussórias, e as denominadas garantias reais.

É fundamental adequar as garantias às características da operação de crédito, porém, a liquidez do crédito não deve ser baseada nas garantias constituídas, mas sim, em um conjunto de variáveis que nos permitam ter uma idéia se a operação de crédito será concedida a um “bom cliente”.

3.9.2 Análise e decisão de crédito

A análise de crédito consiste em atribuir valores a um conjunto de fatores que permitam a emissão de um parecer sobre determinada operação de crédito. Ou seja: para cada fator individual emite-se um valor subjetivo (positivo ou negativo) e se o conjunto de fatores apresentar valores positivos em maior número que os negativos, a tendência é que o parecer seja favorável a concessão do crédito.

Para SILVA (1993, p.209), a análise do processo decisório é algo bastante complexo, envolvendo experiência anterior, conhecimento sobre o que está sendo decidido, método para tomar decisão e uso de instrumentos e técnicas que auxiliem o administrador.

A decisão de conceder crédito em um banco está relacionada ao montante de empréstimos concedidos que se quer atingir em determinado período. Uma vez tomada a decisão de conceder o crédito, o administrador não encerrou o processo decisório, sendo necessário tomar outras decisões, como as relativas à cobrança.

As alçadas são os limites de crédito, delegados pelas instituições aos órgãos e pessoas gestores de crédito, para decidir (aprovar ou recusar) sobre operações de crédito, sem a necessidade de aprovações superiores. Um dos objetivos principais das alçadas é permitir agilidade nas decisões e, portanto, auxiliar as áreas comerciais em sua capacidade de competir com os concorrentes, mantendo um grau de segurança desejado.

O tomador de decisão, normalmente utiliza de um método (consciente ou inconsciente). A boa capacidade de julgamento foi considerada durante muito tempo característica de um bom administrador. Atualmente, entretanto, apenas uma boa capacidade de julgamento não é o bastante, pois surgiram métodos que vêm sendo transmitidos de geração para geração com aperfeiçoamento progressivo e que são de extrema utilidade na tomada de decisão.

Os serviços de análise, propriamente ditos, consistem em interpretar e analisar de forma conjunta todos os dados disponíveis de uma empresa e emitir parecer sobre a sua situação econômico-financeira.

Cabe ao analista verificar, também, como a empresa está situada perante as demais, do mesmo ramo, analisar o mercado em que atua, situação atual e perspectivas, conhecer o conceito da empresa na praça através de informações

comerciais e bancárias, bem como os aspectos de desabono dela e de seus administradores.

Os serviços de análise exigem perspicácia, conhecimento amplo da contabilidade e aspectos gerais de conjuntura econômica e mercado. O produto final do serviço de análise será um dos importantes instrumentos de tomada de decisão, quanto à escolha de clientes para concessão de crédito, de fornecedores e análise dos concorrentes, exigindo, portanto, muita responsabilidade e que o parecer do analista seja objetivo e claro.

Para MOURA (1989, p.353), a análise para avaliação de crédito exige tomada de decisão. Para evitar os riscos de perda na concessão de crédito, as empresas ou instituições financeiras têm procurado aparelhar-se com instrumentos adequados e pessoal de boa qualificação para indispensáveis estudos de avaliação de crédito.

A análise para avaliação de crédito deve apoiar-se:

- Na estimativa que se há de fazer quanto ao limite de crédito a ser concedido;
- Do prazo ideal para sua amortização.

Além da utilização de indicadores financeiros e econômicos destinados a medir resultados das operações sociais e o patrimônio, torna-se necessária a aplicação de outros instrumentos que possam permitir a avaliação do limite máximo de crédito e o respectivo prazo de amortização.

As atribuições da área de crédito, conforme SILVA (1998, p.131) podem ser classificadas pelos seguintes segmentos:

- Atribuições de cadastro;
- Atribuições de apoio;
- Atribuições especializadas;
- Atribuições técnicas de análise de crédito.

O analista de crédito é um especialista que tem como atribuições:

- Interpretar e analisar de forma conjunta todos os dados ou elementos disponíveis de uma empresa pleiteante de empréstimos ou financiamento e emitir parecer sobre sua situação econômico-financeira.

- Verificar, também, como a empresa esta situada perante as demais, do mesmo ramo ou setor, analisar o mercado em que atua, situação atual e perspectivas, conhecer o conceito da empresa na praça através das informações comerciais e bancárias, bem como os aspectos de desabono dela e de seus administradores.

- Conhecer a situação das demais empresas do grupo, quando a empresa em análise pertencer a algum conglomerado.

Podem ser dois tipos de medidas de avaliação, para se conhecer os padrões de análise de comparação do desempenho de determinada empresa em relação ao setor:

- Análise Econômica; Análise Financeira. (Medir o rendimento obtido pelas empresas/organizações, em determinado período).

- Lucratividade; Lucro Líquido por Ação; Valor patrimonial da ação; rentabilidade do capital próprio; taxa de retorno de investimento.

3.9.3 Os “C’s” do crédito

BRAGA (1995, p.116) destaca que: “a política de crédito de uma empresa fornece os parâmetros que determinam se deve ou não ser concedido o crédito a um cliente e, em caso afirmativo, qual o valor do limite de crédito a ser atribuído. A análise envolve o levantamento de informações sobre o cliente que poderiam ser classificadas através do que se convencionou denominar os C’s do Crédito”.

LEMES JUNIOR, CHEROBIM e RIGO (2002, p.449-450) afirmam que:

Na análise para a concessão de crédito, a literatura específica de administração financeira refere-se às diretrizes tradicionais e subjetivas conhecidas como 5 “C” do crédito, para a definição da capacidade de crédito dos clientes solicitantes: o caráter, a capacidade, o capital, o colateral e as condições.

Caráter

Refere-se ao comportamento dos antecedentes do cliente no cumprimento de suas obrigações assumidas. A constatação de descumprimento de compromissos deve trazer reflexos na avaliação do caráter do cliente. A existência de títulos protestados pode ser evidência de que o cliente passou ou passa por dificuldade financeira, fato que deve influenciar a decisão sobre a concessão ou não do crédito pretendido.

Capacidade

Considera se os ganhos ou o desempenho operacional e financeiro do cliente permitirão a geração de recursos para efetuar o pagamento do compromisso pretendido. No caso de pessoas jurídicas os demonstrativos financeiros são úteis para o cálculo de índices de liquidez e de endividamento. Comprovações de rendimentos e compromissos assumidos são também importantes para a análise de crédito de pessoas físicas.

Capital

Preocupa-se com o comprometimento do patrimônio líquido com valores exigíveis da empresa e respectivos índices de lucratividade. Para as pessoas físicas a existência de comprometimento de seus ganhos, como prestações mensais, aluguéis, consórcios, etc., pode mostrar insuficiência de recursos para pagamento do crédito pretendido.

Colateral

Leva em conta o que o cliente pode oferecer como garantia, real ou não, do crédito, se possui bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela

transação. Representam garantias adicionais oferecidas pelo adquirente para atendimento das demandas da empresa que concederá o crédito.

Condições

Avalia o grau de exposição aos possíveis efeitos de ocorrências exógenas sobre a capacidade do cliente para pagar suas dívidas, como por exemplo, influência da variação da atividade econômica, agressividade da concorrência, etc. No caso de pessoa física é importante considerar como os ganhos estão condicionados às variações da atividade econômica, nível de emprego, estabilidade no emprego, etc.

Além de considerar os 5 C"s tradicionais do crédito, algumas empresas costumam tratar também da dimensão conglomerado na análise de concessão do crédito. Esta dimensão representa o potencial financeiro obtido pelo solicitante em função do poder econômico de seu grupo. Para BRAGA (1995, p.117) é a "situação das demais empresas do grupo e também dos controladores que poderá justificar a concessão de crédito a uma empresa em má situação ou arrastar a insolvência uma boa empresa".

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Processo de concessão de crédito para produtores rurais pessoas físicas no Banco do Brasil S.A.

4.1.1 Concessão de Crédito

Inicialmente para o atendimento das necessidades de crédito do cliente produtor rural pessoa física junto ao Banco, há necessidade de prévio estudo e estabelecimento de limite de crédito com atribuição de tetos máximos para as várias linhas de crédito com as quais o mesmo poderá operar.

O produtor então deverá procurar uma empresa de Assistência Técnica credenciada junto ao banco, onde será efetuado documento prévio com informações

para subsidiar posteriormente o processo de concessão de crédito. Neste documento constaram as seguintes informações obtidas pelo agrônomo junto ao produtor:

- 1) receita bruta anual do último período, separadamente para agricultura e pecuária;
- 2) receita bruta anual prevista, separadamente para agricultura e pecuária;
- 3) experiência na operação rural: o tempo de atuação junto ao Banco em empréstimos/financiamentos rurais;
- 4) atividade desenvolvida: 01 cultura, mais de uma, pecuária, agropecuária.
- 5) estrutura de armazenamento: se própria, de terceiros ou não utilizada/necessária;
- 6) máquinas e implementos: se próprios, de terceiros ou não utilizados/necessário;
- 7) estrutura de transporte: se próprio, de terceiros ou não utilizado/necessário;
- 8) tempo de atividade.
- 9) média de produção em kg/ha para cada cultura nas últimas três safras, informando a renda obtida na última safra e a prevista para a próxima, juntamente com a quantia de hectares plantados na última e a previsão para a próxima;
- 10) percentual sobre o faturamento gasto com despesa de arrendamento da terra;
- 11) quantia de frustrações de safra verificadas nos últimos 05 anos;
- 12) renda pecuária obtida no último período e a futura;
- 13) avaliação de valor de mercado dos imóveis juntamente com cópia atualizada da matrícula dos mesmos junto ao Cartório de Registro de Imóveis;
- 14) avaliação de estado de conservação e valor de veículos, juntamente com cópia do DUT – Documento Único de Transferência fornecido pelos Detran;
- 15) avaliação de estado de conservação e valor das máquinas e equipamentos agrícolas, com descrição das características principais;
- 16) avaliação e descrição das características principais dos sementes.

De posse dessas informações fornecidas pelo agrônomo da empresa de Assistência Técnica é providenciada a atualização cadastral do cliente onde são transcritos os bens com suas características e valores e atualizada a renda obtida pelo mesmo. Esses dados atualizados posteriormente são utilizados no cálculo do limite de crédito

Para o cálculo do limite são utilizadas ainda informações sobre pontualidade do cliente junto ao Banco, pesquisa junto a órgãos externos como SERASA, SPC, SISBACEN(Banco Central do Brasil) e informações junto a terceiros e outros Bancos.

As alçadas para estabelecimento de limite de crédito para produtor rural – pessoa física, apuradas com base no valor básico, são as seguintes:

QUADRO 1 – Alçadas Limite de Crédito Produtor Rural – Valores em R\$ mil

Escalão	Risco A	Risco B	Risco C	Risco D
Agência	250	250	250	250
Divisão de Análise				
Subcomitê	500	300	200	xxx
Comitê	1.400	1.200	1.000	700
Gerência de Análise				
Comitê	3.000	2.500	2.000	1.600
Diretoria de Crédito				
Subcomitê	10.000	6.000	4.000	2.000
Comitê	40.000	30.000	20.000	16.000

FONTE: Livro de Instruções Codificadas, 2003.

O estabelecimento de limite de crédito não autoriza, por si só, a realização de operações com o cliente. Cabe ao escalão competente verificar, previamente ao deferimento do negócio, a evolução das condições que tenham fundamentado a fixação do limite e, caso a nova situação do cliente recomende, cercar de maiores cuidados na contratação – capacidade de pagamento, garantia, prazo etc. – ou mesmo se abster de fazer a operação, até que seja efetuada nova análise de risco.

O limite de crédito total do cliente corresponde à soma dos limites específicos:

1. para operações amparadas em produtos armazenados à ordem do Banco – qualquer operação garantida por produto armazenado à ordem do Banco,

mediante apresentação de Recibo de Depósito ou Declaração de Produto Armazenado;

2. investimento/leasing – operações de investimento, leasing, securitização e renegociações;
3. demais operações – operações de custeio, aval em Cédula de Produto Rural e demais operações, com limitação para Cheque Especial/Cartão, CDC e Desconto de Nota Promissória.

É vedada a extrapolação em um dos portfólios específicos, mesmo existindo margem no limite total.

4.1.2 Classificação dos produtores rurais e obrigatoriedade de limite de crédito.

Para o Banco do Brasil S.A., os produtores rurais – pessoas físicas são classificados de acordo com a renda bruta anual, sendo considerados mini produtores os que obtêm renda de até R\$ 10.000,00; pequenos produtores os com renda acima de R\$ 10.000,00 e até R\$ 30.000,00; médios produtores os com renda acima de R\$ 30.000,00 e até R\$ 60.000,00; e, classificam-se como demais (grandes) produtores, os com renda acima de R\$ 60.000,00.

É obrigatório o estabelecimento de Limite de Crédito para Produtor Rural – Pessoa Física, previamente à realização de operações de crédito, exceto quando se tratar de:

- a. produtor rural pessoa física que utilize exclusivamente operações no âmbito do Crédito Geral;
- b. beneficiários exclusivos de operações ao amparo de programas de agricultura familiar (mini produtores);
- c. beneficiários exclusivos de operações de custeio e investimento, realizadas ao abrigo de programas de agricultura familiar ou de geração de emprego e renda, desde que a responsabilidade total desses produtores, incluída a operação proposta, seja inferior a R\$ 30.000,00 (pequenos produtores).

Para a safra 2003/2004 que teve o início de sua contratação em 01.07.2003, a agência do Banco do Brasil S.A. em São João do Triunfo apresentou até

31.12.2003 um total de 1.617 produtores rurais atendidos, sendo que desses 78 necessitaram de estabelecimento de limite de crédito.

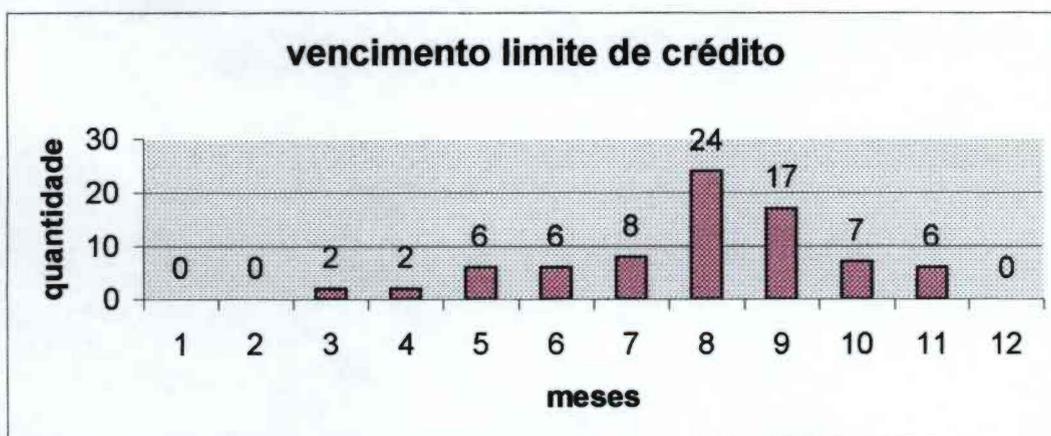
QUADRO 2 – Porte Produtor / Quantidade Operações / Limite de Crédito

Porte de produtor	Quantidade	Limite de crédito
Mini produtor	1.302	Não
Pequeno produtor	237	Não
Médios e demais	78	Sim

4.1.3 Vencimento limite de crédito X contratação safra

A vigência do limite de crédito é de 01 ano, e 61,57 % dos mesmos tem seu vencimento concentrado entre os meses de agosto a outubro, coincidindo desta forma com a contratação da safra de verão, sendo esses 78 produtores rurais com exigência de limite de crédito os que apresentam operações de crédito mais complexas e de valores mais expressivos, e, ainda, os que dão melhor reciprocidade ao Banco. Essa concentração gera acúmulo de serviço justamente nos meses mais críticos em função do grande número de produtores que procuram o Banco em busca de financiamento para implantarem suas lavouras.

GRAFICO 1 – Concentração Limite de Crédito



4.1.4 Melhorias Propostas

Com o intuito de eliminar esse gargalo será proposto à agência a antecipação da renovação dos limites de crédito para produtores rurais – pessoas físicas para o trimestre imediatamente anterior ao período de contratação da safra

de verão, de maneira que quando do início da mesma os produtores já se encontrem com os seus dados cadastrais atualizados e os limites de crédito aprovados.

A viabilidade dessa sugestão decorre do fato de que nos meses de maio a julho, a procura por crédito por parte dos produtores rurais é sensivelmente menor, limitando-se a poucos financiamentos para culturas de inverno (trigo, cevada, triticale e formação de pastagens para a pecuária) por parte de médios e demais produtores; e, operações de investimento, por parte de produtores rurais de todos os portes.

A partir do mês de maio as principais culturas de verão como soja, milho, feijão já foram colhidos e comercializados, sendo que os dados relativos a produtividade da lavoura e renda obtida na comercialização da safra já estão disponíveis para alimentar as planilhas a serem produzidas pelas empresas de Assistência Técnica com o intuito de renovação do limite de crédito junto ao Banco.

O objetivo é de que até o mês de julho a agência possua 80% dos limites de crédito aprovados e estabelecidos, ficando o restante destinado ao ingresso de novos produtores e para solução de pendências porventura existentes.

Como forma de se atingir a meta estabelecida será proposto o seguinte plano de ação, a ser executado conjuntamente pela agência e empresas conveniadas de assistência técnica a partir de maio de 2004, com o objetivo de melhor racionalização dos serviços na safra 2004/2005:

QUADRO 3 – Plano de Ação

LIMITE DE CRÉDITO PRODUTOR RURAL – SAFRA 2004/2005

O QUE FAZER?	COMO FAZER?	QUANDO FAZER?	QUEM FAZ?
Renovação de cadastro: 1. Imóveis rurais	Apresentar: Matrículas atualizadas(imóveis próprios); Carta de anuência ou contrato de arrendamento registrados em Cartório Títulos e Documentos (imóveis de Terceiros),	Maio/Junho	ASTEC

	informar CPF e RG se não for cliente.		
2.Bens móveis	Preencher formulário CADASTRO DE BENS MÓVEIS c/assinatura da ASTEC e MUTUÁRIO	Maio/Junho	ASTEC
Selecionar clientes preferenciais	Preencher formulário limite de crédito produtor rural	Maio/Junho	ASTEC
Atualizar Cadastro	Impostar dados fornecidos pela ASTEC	Maio/Junho/Julho	Equipe rural
Estabelecer limite de crédito	Impostar dados fornecidos pelo(a): 1.Banco- tabela de estatística da região; 2.Astec- formulário limite crédito produtor rural	Maio/Junho/Julho	Equipe rural

Alterando-se o processo dessa maneira, obtém-se uma melhor distribuição do volume de serviço durante os meses do ano, pelo fato de separar o processo de estudo da concessão de limite de crédito, da concessão do crédito propriamente dita. Isto irá proporcionar um melhor gerenciamento da carteira de clientes, possibilitando um atendimento mais ágil e atencioso aos produtores rurais, evitando-se assim que alguns produtores, em virtude da demora no atendimento de suas necessidades de crédito, procurem supri-las na concorrência.

Procurar-se-á ainda, com essa melhoria no processo de concessão de crédito evitar que nos meses de safra, em função do elevado volume de serviço, ocorra a existência de cliente com operação de crédito ativa e limite de crédito vencido; situação essa que prejudica a agência, pelo fato de que essa operação em função da alteração de seu risco, obrigará o banco a aumentar a projeção para crédito de liquidação duvidosa (PCLD) relativa a essa operação. O risco passaria por exemplo de "A" com PCLD de 0,5% de seu valor total enquanto o limite de crédito

se encontrar vigente, para "H" com PCLD de 100,00% do valor total depois que o mesmo se encontrar vencido.

O reflexo direto do aumento da previsão para crédito de liquidação duvidosa é a diminuição da alavancagem do banco com a conseqüente diminuição dos recursos a serem emprestados.

Outro benefício a ser alcançado com esta medida seria uma melhoria no fluxo da análise das operações de financiamento, com a eliminação de retrabalho, devido ao fato de que, se o limite de crédito estiver vencido ou próximo de seu vencimento, a análise dessa operação terá que ser interrompida até que se faça novo estudo para análise e estabelecimento do limite de crédito ao produtor rural.

Como ganho intangível dessas modificações a serem implementadas no processo, que acarretará maior agilidade na liberação de crédito, espera-se um aumento nos índices de motivação e de comprometimento dos funcionários com relação à qualidade, em razão da eliminação do "gargalo" existente.

A partir de 31.01.2004 está prevista a obrigatoriedade de limite de crédito também para pequenos produtores rurais, o que em nosso caso representará 237 novos produtores rurais com necessidade de estabelecimento de limite de crédito previamente a contratação de operações de financiamento. Isto representará um acréscimo de 203,85% sobre os 78 produtores que atualmente já tem seus limites de crédito analisados.

Com isso, reforça-se a idéia de que essa melhor distribuição dos serviços durante os meses do ano, devido a antecipação para os meses de maio a julho do trabalho de análise e estabelecimento de crédito, além de eliminar um gargalo que já existe e ficará ainda maior se nada for feito; possibilitará uma melhor gerenciamento dessa carteira de clientes através da segmentação desses produtores rurais, com o oferecimento de produtos e/ou serviços de acordo com o perfil de cada cliente.

Ainda como sugestão de melhoria, esta prevista um aperfeiçoamento dos formulários "cadastros de bens móveis" e "cadastro de semoventes". Estes itens são igualmente importantes na composição do cadastro do cliente, e estando corretamente caracterizados comporão a base de recursos computáveis do cliente que estiver sendo analisado, com reflexo no valor desses recursos, que por sua vez influenciará no cálculo do limite de crédito a ser analisado.

Ocorre que atualmente as informações fornecidas pelas empresas de Assistência Técnica são incompletas com relação a esses itens, informando apenas a espécie do bem e o valor de mercado, deixando de informar por exemplo com relação a implementos agrícolas a marca, o modelo, o ano de fabricação, o número de série fornecido pelo fabricante, a cor predominante, a existência de gravames por parte de terceiros e o estado de conservação.

Com relação a semoventes o problema é semelhante, com a informação apenas da espécie e da quantidade, não sendo informado o sexo, a idade, o grau de mestiçagem, o valor de acordo com a classificação de cada animal como por exemplo (touro, vaca, bezerro, novilho, garrote), a cor predominante e a marca do proprietário.

Esses itens quando são fornecidos com essas informações incompletas figuram no cadastro dos clientes como recursos não computáveis, não sendo aceitos pelo Banco para oferecimento como garantia em operações de crédito, além do seu valor não compor a base de recursos que influenciará no cálculo do limite de crédito ao produtor rural.

5 CONCLUSÃO

Com o advento da globalização as fontes de crédito para os produtores rurais diversificaram-se, existindo hoje tanto bancos como grupos empresarias atuando como financiadores da produção.

Para sobreviver, as empresas devem buscar um aperfeiçoamento contínuo de seus processos, de maneira a estar no mesmo nível ou acima de seus concorrentes, e para isso o cliente, principal razão da existência de uma organização, deve ter o máximo de eficiência no atendimento de suas necessidades.

Com este trabalho procurou-se trazer para dentro do Banco do Brasil , o conhecimento adquirido nas diversas disciplinas ministradas pelos professores no MBA, de maneira que o mesmo seja no que for possível, empregado para melhoria dos processos da agência de são João do Triunfo.

O objetivo geral do estudo de caso é demonstrar os procedimentos da agência para atingir a meta em relação ao estabelecimento de limite de crédito para produtores rurais pessoas físicas, bem como, verificar as possibilidades de

direcionar o trabalho da área de crédito para a análise preventiva de crédito; foram alcançados com a elaboração do plano de ação a ser implementado para a próxima safra, visando a eliminação da sobreposição de serviços de renovação de limites de crédito, conjuntamente com a contratação de operações de crédito.

O primeiro objetivo específico que era analisar a metodologia adotada pela agência para concessão de limite de crédito aos seus clientes produtores rurais foi alcançado durante a revisão bibliográfica.

O segundo e terceiro objetivos específicos - verificar a viabilidade de otimizar os índices de aprovação de limites de crédito e identificar a existência de retrabalho dentro da análise de crédito - foram alcançados com a fixação da meta de 80% dos limites de crédito antecipadamente analisados e aprovados como forma de melhorar o gerenciamento da carteira de clientes produtores rurais – pessoas físicas; e a eliminação da interrupção da análise de contratação de operações de crédito devido a limites de crédito vencidos ou próximos do vencimento.

Quanto ao último objetivo específico, que era a sugestão de melhorias no processo de concessão de crédito, o mesmo foi alcançado com a elaboração do plano de ação, e, de aperfeiçoamento nos formulários cadastro de bens móveis e cadastro de semoventes, em função de serem itens fundamentais para confecção de um cadastro completo e atualizado quanto aos bens, que por sua vez terá reflexos positivos na apuração do cálculo do limite de crédito.

Todas as ações de melhorias descritas no Plano de Ação serão implementadas na íntegra para o ano de 2004, pois neste ano já estamos com todas as operações liberadas, restando somente algumas CPRs para serem contratadas e com relação as medidas propostas, não há mais tempo hábil para implementá-las.

Sugestões

Implementação do Plano de Ação para a próxima safra agrícola, como forma de eliminação do gargalo no processo de concessão de crédito em razão da concentração do vencimento de limites de crédito juntamente com a contratação de operações de financiamento agropecuários.

Adoção dos formulários de Cadastro de Bens Móveis e Cadastro de Semoventes como forma de melhor caracterizar tais bens quando da renovação

cadastral dos clientes; em razão de ser a base cadastral de fundamental importância para a elaboração do limite de crédito, com reflexo direto do valor relativo aos recursos computáveis do produtor no valor final de seu limite de crédito.

REFERÊNCIAS

SILVA, José Pereira da. **Análise e decisão de Crédito**, São Paulo: Atlas, 1988.

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

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de Crédito**, São Paulo: Atlas, 1998.

SECURATO, José Roberto. **Decisões Financeiras em condição de risco**, São Paulo: Atlas, 1996.

TORRES, Cláudio de O., **Manual de Gerenciamento de Risco de Crédito**, São Paulo: IBCB, 1993.

MATTOS, Rui de A., **Gerência e Democracia nas Organizações**, Brasília: Ed. Livre, 1988.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**, São Paulo: Atlas, 1995.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; CHEROBIN, Ana Paula; RIGO, Cláudio Miessa. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e praticas brasileiras**, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**, 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BANCO DO BRASIL S/A. **Livro de Instruções Codificadas**, 2003 e 2004.

ANEXOS**FIGURA 1 – Cadastro de Bens Móveis e Cadastro de Semoventes****CADASTRO DE BENS MÓVEIS:**

Cliente:

Espécie do bem:

Quantidade:

Participação: (%)

Situação da propriedade: *financiado() quitado() não apurado()

Impenhorabilidade: não informado() impenhorável() penhorável()

Marca/fabricante:

Ano fabricação/ano modelo: _____/_____

Modelo:

Comprovado: (S/N)

Gravame: (S/N)

Seguro: (S/N)

Valor de mercado:

Data valor:

Cor predominante:

Número de série:

Número do Chassi:

Potência/capacidade:

Estado de conservação: ruim() regular() bom() ótimo() abandonado()

sem vistoria()

Município de localização:

(*) – quando o bem estiver financiado informar o saldo devedor em forma de percentual.

CADASTRO DE SEMOVENTES

Cliente:

CPF:

Espécie:

1. abelha
2. ave
3. bovino reprodutor
4. bubalino
5. eqüino
6. ovino
7. peixe
8. rã
9. suíno
10. bovino matriz
11. bovino novilho
12. bovino novilha
13. bovino garrote
14. bovino bezerro

Quantidade:

Finalidade:

1. produção de crias
2. produção de ovos
3. criação
4. engorda para abate
5. criação, recriação e engorda
6. produção de leite
7. produção de carne

8. produção de carne e leite ()
9. produção de couro e afins ()
10. produção de lã ()

Raça:

Grau de mestiçagem:

Idade média:

Impenhorabilidade: não informado () impenhorável () penhorável ()

Situação propriedade: financiado() quitado() não apurado()

Comprovado: (S/N)

Gravame: (S/N)

Seguro: (S/N)

Valor total:

Data valor:

Cor predominante:

Localização da marca:

Imóvel de localização:

Espécie documento propriedade:

Local e data

Assinaturas:

Mutuário

Astec

ESTUDO DE CASO LIMITE DE CREDITO PRODUTOR RURAL

1. Aluno

1.1 Nome completo: Edemir Medeiros

1.2 Número da matricula no Banco 2596.254;X

1.3 Endereço postal: Rua Francisco Neves Filho 88 – São João do Triunfo(PR) CEP 84150-000.

1.4 Número do telefone: 42-447-1670 e 447 1295

2. Área sobre a qual versará o estudo de caso.

Área de crédito

3 Justificativa da área escolhida

A agência do Banco do Brasil S.A. possui um acumulo muito grande de serviços nos meses de agosto a outubro, meses esses de contratação da safra de verão, devido a contratação de operações de crédito conjuntamente com a análise e implantação de limite de crédito de produtores rurais.

4 Objetivos do estudo de caso

4.1 Geral

Demonstrar como a agência vem procedendo para atingir a meta em relação ao estabelecimento de limite de crédito para produtores rurais pessoas físicas, bem como, verificar a possibilidade de direcionar o trabalho da área de crédito para a análise preventiva de crédito.

4.2 Específicos

Analisar a metodologia adotada pela agência para concessão de limite de crédito aos clientes produtores rurais – pessoas físicas;

Verificar a viabilidade de otimizar os índices de aprovação de limite de crédito aos seus clientes;

Identificar a existência de retrabalho dentro da análise de limite de crédito;

Sugerir melhorias no processo de concessão de crédito.

4.2 Específicos

Analisar a metodologia adotada pela agência para concessão de limite de crédito aos clientes produtores rurais – pessoas físicas;

Verificar a viabilidade de otimizar os índices de aprovação de limite de crédito aos seus clientes;

Identificar a existência de retrabalho dentro da análise de limite de crédito;

Sugerir melhorias no processo de concessão de crédito.

5. Bibliografia a ser consultada em função do estudo de caso.

SILVA, José Pereira da. **Análise e decisão de crédito**, São Paulo: Atlas, 1988.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**, São Paulo: Atlas, 1995

BANCO DO BRASIL S/A. **Livro de Instruções Codificadas**, 2003 e 2004.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Cláudio Miessa. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SECURATO, José Roberto. **Decisões Financeiras em condição de risco**, São Paulo: Atlas, 1996.