

LUCIANE PIVATO

**ANÁLISE CRÍTICA SOBRE O PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS
SEM GARANTIAS REAIS DO BANCO BRADESCO S.A.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para a obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Jackson Ciro Sandrini

CURITIBA

2008

Agradeço a Deus por iluminar mais este caminho percorrido e a minha família, por ser sempre meu porto seguro

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar o processo de recuperação de créditos vencidos sem garantia de bens para o Banco Bradesco S.A., agência de Curitiba – Centro. Para a consecução desta pesquisa, estabeleceram-se os objetivos específicos: caracterizar os processos de concessão de créditos abordados na literatura, e utilizados no Banco Bradesco S.A., agência Curitiba Centro; verificar o processo de cobrança de créditos sem garantias; identificar gargalos, no atual processo de cobrança de créditos sem garantias; e sinalizar possíveis melhoras no processo de cobrança dos referidos créditos. Adotaram-se os seguintes procedimentos: acompanhamento e análise das atividades que compõem o processo de recuperação de créditos e realização de observações diretas, assistemáticas, em todo o processo de recuperação de créditos da empresa. Após esse levantamento, os dados coletados foram ordenados, analisados e interpretados por meio do processo analítico-descritivo, à luz da teoria constante neste trabalho. Tais dados foram coletados por meio de informações internas disponíveis na organização, contidas em: informativos, circulares, manuais, relatórios e apostilas. Com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o assunto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que visou embasamento teórico na elaboração do estudo. Para compreender a forma como funciona essa estrutura, montamos uma régua, na qual todas as etapas e procedimentos envolvidos na cobrança estão posicionados em uma linha do tempo. Pôde-se visualizar, com racionalidade, lógica, clareza e síntese, as rotinas e procedimentos que estão envolvidos nesse processo. Como resultado, constatou-se que o processo de trabalho atual não atende aos propósitos gerenciais da organização, mostrando-se obsoleto. Em suma, o Banco Bradesco S.A demora muito para fazer a cobrança. Diante de tais dificuldades encontradas na forma atual de recuperação de créditos do Banco, apresentaram-se, as seguintes recomendações: fazer atualização do cadastro do cliente junto ao banco; ampliar o prazo para o escritório de cobrança fazer a cobrança junto ao cliente devedor; ter um funcionário responsável pela recuperação de crédito na agência; educar todo o quadro de funcionários para, sempre que um deles mantiver contato com um cliente, certificar-se de que o mesmo está em dia com suas obrigações junto ao banco. Com o processo de trabalho proposto, o Banco poderá vivenciar um processo de recuperação de créditos mais ágil, fazendo parte de um contexto atual, em que o conhecimento dos funcionários poderá possibilitar grandes resultados para a empresa.

PALAVRAS-CHAVE: créditos sem garantias de bens; recuperação de créditos vencidos; cobrança de créditos; administração financeira.

SUMÁRIO

RESUMO.....	iv
SUMÁRIO.....	1
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	2
LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE TABELAS	4
1 INTRODUÇÃO	5
2 METODOLOGIA	7
2.1 Justificativa.....	7
2.2 Objetivos	8
2.2.1 Objetivo Geral.....	8
2.2.2 Objetivos Específicos	8
2.3 Histórico da Empresa	8
3 REVISÃO DA LITERATURA	11
3.1 O.S.M.	11
3.1.1 Processos na visão de Cruz	13
3.1.2 Análise administrativa na visão de Cury	14
3.1.3 Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação de métodos administrativos na visão de Oliveira.	18
3.2 Gráficos de Organização.....	21
3.2.1 Fluxograma.....	23
3.3 Crédito.....	28
3.4 Riscos	34
3.5 Ficha Cadastral	38
3.6 Inadimplência	39
3.7 Liquidação Duvidosa	41
3.8 Política de Cobrança	42
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	44
4.1 Linhas de Crédito	44
4.1.1 Linhas de crédito sem garantia	49
4.1.1.1 PESSOAS JURÍDICAS	49
4.1.1.2 PESSOAS FÍSICAS	50
4.2 Recuperação Atual de Créditos	51
4.2.1 Processo de recuperação de créditos - Análise crítica	56
4.2.1.1 Atualização dos dados do cliente	56
4.2.1.2 Relacionamento com os prestadores de serviços	57
4.2.1.3 Setor de apoio ao cliente.....	58
4.3 Sugestões de Melhorias no Processo de Recuperação de Créditos	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS.....	62
ANEXOS	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATM – Auto Atendimento
BDN – Bradesco Dia e Noite
CDC – Crédito Direto Caixa
CDCI – Limite de Crédito Exclusivo
CO – Circular Operacional
DIEESE – Departamento Interestadual de Estatística e Estudos
EMPF – Sistema de Empréstimo e Financiamento
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
IOF – Imposto Sobre Operações Financeiras
IRES – Impedimentos/Restrições
LP - Lucros e Perdas
LPCL – Departamento de Créditos e Liquidação
OSM – Organização e Métodos
PROCON – Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor
SCPC – Serviço Central de Atendimento ao Crédito
SISGRE – Sistema Gerencial de Recuperação
SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das principais abordagens OSM	20
Quadro 2 - Fluxograma global ou de colunas: símbolos e significados.....	25
Quadro 3 - Convenções utilizadas em fluxogramas	26
Quadro 4 - Régua do processo de recuperação de crédito.....	53
Quadro 5 - Sugestões de melhorias no processo de recuperação de créditos	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação de nível de risco – antiga forma de oferta de crédito	36
Tabela 2 - Classificação de nível de risco – nova forma de oferta de crédito	36
Tabela 3 - Classificação de nível de risco – oferta de crédito	37

1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira, assim como sua economia, passa por um período de grandes transformações, que são ao mesmo tempo promissoras e difíceis de serem realizadas. O sistema financeiro brasileiro é, em muitos sentidos, único em comparação com os sistemas financeiros encontrados em outros países em desenvolvimento. Economias subdesenvolvidas e em desenvolvimento, normalmente, exibem sistemas financeiros que se resumem à existência de bancos comerciais, que se encarregam apenas das operações financeiras mais fundamentais, como a captação de depósitos e realização de empréstimos. O grande desafio do desenvolvimento econômico, no que se refere ao sistema financeiro, é o de ser capaz de oferecer não apenas um volume de serviços que cresça tanto quanto a demanda, mas que se diversifique no grau necessário para satisfazer a procura por serviços sempre mais variados por parte tanto de investidores quanto de demandantes de recursos.

É neste sentido que o sistema financeiro brasileiro é único. Se comparado com países com grau de desenvolvimento similar, ou mesmo avançado, é certamente o que exhibe um setor financeiro mais diversificado, dinâmico e inovador, instituições financeiras nacionais sólidas e competitivas e mercados de títulos com alta liquidez, favorecendo ao aplicador. Em paralelo, porém, o sistema financeiro brasileiro exhibe também algumas limitações, como no seu papel de suporte ao crescimento econômico, dando pouco apoio à demandante de recursos e contribuindo muito menos do que poderia para que o país aproveite suas potencialidades.

Nos dias de hoje, nenhuma empresa pode manter, em seu quadro financeiro, um desequilíbrio no rol de inadimplentes, porquanto isso coloca seriamente em risco sua sobrevivência no mercado.

Por meio de pesquisa esse trabalho descreve como o Banco Bradesco está administrando a inadimplência pois, o grande desafio da atividade de construção de crédito é sem dúvida dimensionar adequadamente o risco da inadimplência. O Bradesco tem buscado, por meio de suas áreas de concessão, recuperação e

gestão de risco, o aprimoramento de seus meios de precaver o risco de inadimplência. E a alta administração, por meio dos comitês técnicos acompanha sistematicamente toda a movimentação da inadimplência, o que permite a tomada de imediatas medidas corretivas.

Este trabalho foi desenvolvido na modalidade de créditos vencidos de determinadas carteiras, as quais não têm garantias reais e nem mesmo garantia pessoal para o banco, conhecida por garantia fidejussória, a exemplo do cheque especial, crédito pessoal, cartão de crédito, etc.

Dessa forma, pode-se perceber a relevância da recuperação da carteira de créditos vencidos para o Bradesco. Assim, a presente pesquisa procura responder a seguinte questão de pesquisa : “Qual a forma mais eficaz de gerir o processo de cobrança de créditos sem garantias reais de bens ?”

Desse modo, a fim de melhor direcionar os estudos e atividades, referentes ao presente trabalho, definiram-se os objetivos gerais e específicos, delineados no decorrer do trabalho.

2 METODOLOGIA

O estudo terá como objetivo descrever o processo de recuperação de crédito, analisá-lo de forma crítica e propor alternativas de melhoria na eficiência e eficácia.

O trabalho será realizado no Banco Bradesco S.A., no período de dezembro/07 a maio/08. Para tanto, serão analisadas e acompanhadas as atividades que compõem o processo de recuperação de créditos.

Os dados secundários serão levantados por meio de pesquisa documental da própria empresa, bem como pesquisa em relatórios referentes ao processo de recuperação de créditos.

Os dados coletados serão ordenados, analisados e interpretados por meio do processo analítico-descritivo.

2.1 Justificativa

Torna-se evidente a relevância do presente estudo, por abordar o Banco Bradesco, que ocupa a posição de maior banco privado do país. Com R\$ 341,2 bilhões em ativos, deixa a primeira posição apenas para o estatal Banco do Brasil, que soma ativos de R\$ 357,8 bilhões. Estudo feito pela consultoria Econômica indica que o Bradesco pode, em breve, tomar a liderança do Banco do Brasil como maior banco da América Latina em ativos. Ainda de acordo com o levantamento, o Bradesco é, atualmente, o maior banco de capital aberto por valor de mercado da região, sendo, também, líder nacional em número de agências.

Desta forma, este trabalho justifica-se pela sua *performance* em avançar a carteira e recuar o índice de inadimplência da empresa, analisando e avaliando os riscos envolvidos nas estratégias de recuperação de créditos duvidosos em receitas para a instituição.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de recuperação de créditos vencidos sem garantia de bens para o Banco Bradesco S.A., agência de Curitiba - Centro.

2.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Caracterizar os processos de concessão de créditos abordados na literatura, e utilizados no Banco Bradesco S.A., agência Curitiba Centro.
- Verificar o processo de cobrança de créditos sem garantias;
- Identificar gargalos, no atual processo de cobrança de créditos sem garantias;
- Sinalizar possíveis melhoras no processo de cobrança dos referidos créditos.

2.3 Histórico da Empresa

O Banco Bradesco faz parte de uma organização que oferece produtos e serviços e atua em diversas áreas: bancos de investimentos, leasing, seguros, cartões de crédito, previdência privada, corretoras e bancos comerciais. Foi fundado em 1943, na cidade de Marília, interior do estado de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Em 1946, a matriz é transferida para o centro da capital paulista. Já em 1959 a sede passou para a cidade de Osasco. A 25 km de São Paulo, capital, na então denominada Cidade de Deus, num aglomerado de prédios, onde funciona a Diretoria e seus vários departamentos. Atualmente, a administração está sob a responsabilidade do Sr. Márcio Artur Laurelli Cypriano.

Tornou-se a primeira empresa privada do Brasil a implantar o sistema de informação, adquirindo o IBM 1401, o mais evoluído computador da época. Tem o compromisso contínuo, caracterizado pelo pioneirismo na inovação tecnológica, e respaldada por constantes investimentos em tecnologia de informação e automação

bancária. Em 1970, implantou a sua primeira caixa registradora automática. No ano de 1978, iniciou os testes de tecnologia em cartão magnético. O primeiro sistema brasileiro de *home banking* foi implantado em 1982. Em 1991 lançou pioneiramente o terminal cheque expresso brasileiro. Em 1993 iniciou a instalação das primeiras máquinas automáticas de recebimento de depósito. O Bradesco se constituiu na primeira Instituição financeira do país a integrar a rede mundial de computadores – *INTERNET*, em 1995. Lançou em 1996 o Bradesco – *Internet Banking*, o serviço de *home banking* através da *internet*, o primeiro do Brasil e um dos cinco primeiros de todo o mundo. Em 1997 tornou-se o primeiro banco brasileiro a criar um sistema de *home banking* (Bradesco Banking), através do qual o cliente realiza os mesmos serviços do banco na *internet*, sem a necessidade de um provedor de acesso à *internet*. Nesta mesma passada de crescimento criou, neste mesmo ano o Bradesco Comércio Eletrônico, o primeiro Shopping Virtual da *Internet* a utilizar uma carteira eletrônica como forma de pagamento. E, finalmente, foi lançado, pioneiramente, o Bradesco – *Internet Banking* para deficientes visuais, que permite aos deficientes visuais operações bancárias via *internet*, podendo, ainda, realizar leitura de textos digitalizados, através de um sintetizador de voz.

O Bradesco está presente em todos os estados da Federação, com 3.160 agências e mais o direito de utilizar, com exclusividade, 5.821 agências próprias do correio. E 17,8 milhões de clientes. Tem presença internacional com agência em Nova York, *Grand Cayman* e *Nassau*, além de subsidiárias em Buenos Aires, Luxemburgo, Tóquio, *Grand Cayman* e *Hong Kong*.

Possui, atualmente, mais de 80 mil funcionários que têm como benefício: seguro de vida e parte da previdência privada. Focando o setor social, pode-se citar a Fundação Bradesco, em que o Bradesco contribui com parte das vendas de seus produtos, possui 40 escolas distribuídas por todos os Estados e Distrito Federal, e mais de 108.151 mil alunos matriculados em educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e médio profissionalizante) – no qual 50.301 mil alunos recebem gratuitamente uniforme, cursos de educação básica, especialização rápidas, informática para deficientes visuais e alfabetização para adultos.

O Banco Bradesco atua em diversos segmentos, por meio do, Banco comercial, Banco de investimentos, empresa de leasing, seguradora, administradora de cartão de crédito, previdência privada e corretora de valores. Seus principais clientes são pessoas físicas e jurídicas que têm, à disposição, produtos e serviços especificados e contam com serviços de atendimento: Alô Bradesco, Bradesco dia e noite, sala de auto-atendimento, depósito Bradesco, saque Bradesco, extrato Bradesco, cheque Bradesco, *drive thru* Bradesco, consulta de saque e extratos no interior, *home/office banking*, fax fácil Bradesco, fone fácil Bradesco, Bradesco *internet banking*, *internet banking* para deficientes visuais, Bradesco *tv banking*, débito automático INSS, investimentos, leilões Bradesco, outros cartões e mais uma vasta gama de serviços e produtos. O Bradesco conta com atendimento personalizado para clientes preferenciais : *corporate* e *private*. Tem como principais concorrentes nacionais, o Banco Itaú e o Unibanco; e, internacionais, o Banco ABN Amro Bank, HSBC e Santander; e, no âmbito federal, o Banco do Brasil.

3 REVISÃO DA LITERATURA

O conceito de processo vem sendo redefinido por vários autores e sofrendo evoluções em torno de suas estratégias cada vez mais amplas. A produção, durante muito tempo, foi relacionada à concepção de seqüência de processo, algo padronizado. Nos dias de hoje, entretanto, a abordagem está voltada para o entendimento real dos métodos administrativos que estão inseridos no processo produtivo, procurando identificar as falhas ocorridas, com o objetivo de criar estratégias que possibilitem a adequação das etapas à estrutura da organização.

Dessa forma, sobre organização, abordam-se: Sistema e Métodos (OSM), seguida de Crédito, Riscos, Ficha cadastral, Inadimplências, liquidação duvidosa e política de cobrança.

3.1 O.S.M.

Para entender o processo de recuperação de créditos do Banco Bradesco S.A., é preciso fazer um levantamento, juntamente com os usuários desse processo, a fim de conhecer com profundidade todas as atividades e tarefas realizadas neste setor.

De acordo com Cury (2000),

[...] a organização e métodos (O&M) são uma das funções especializadas de administração e uma das principais responsáveis pela modelagem da empresa. Tem, como objetivo final, a renovação organizacional. Todavia, atualmente, o que substituiu O&M nas empresas atuais atende pelo nome de melhoria, reorganização e reengenharia de processos e os antigos analistas de O&M são hoje chamados de Analistas de Processos.

Cruz (1998, p. 138) menciona,

Há três tipos de analistas: analista de processo, analista de negócio e analista de sistemas, cada um com sua área de influência e atuação. Enquanto o analista de negócios se preocupa com “o que fazer” o analista de processos se preocupa em “como fazer” e o analista de sistemas ainda se preocupa em “como automatizar no novo processo” (CRUZ, 1998, p.138).

O analista de negócios “[...] busca as melhores oportunidades de negócio, analisa tendências, cria novos produtos, recria produtos existentes [...] está sempre preocupado em encontrar novos caminhos para a empresa”. (Cruz, 1998, p. 139).

Já o analista de processos, substituindo o analista de O&M dentro das empresas, tem como preocupação principal, a criação de um processo produtivo para o negócio que foi idealizado. Seu principal objetivo de atuação do cargo é a criação, implantação e melhoria do processo que vai suportar o negócio. Tornou-se o ponto de ligação entre todos os profissionais que desempenham atividades ligadas ao negócio, além de fazer com que todos, sem exceção, estejam concentrados em atingir os mesmos objetivos. O analista de sistemas, embora desempenhe as mesmas atividades de outrora, há sutis diferenças, como por exemplo, esse profissional, além de definir o sistema, pode também escrevê-los. Diante disso, o autor sugere que os três tipos de profissionais deveriam existir em qualquer empresa, independente de sua natureza, tipo, tamanho ou do mercado em que ela atua.

Na concepção de Chinelato Filho (2000, p. 42): “[...] o papel fundamental do analista de O&M, não é mostrar como fazer, mas principalmente o que fazer”. Por isso, ele precisa de plena consciência social e administrativa, uma vez que será sempre considerado um manancial de aconselhamento técnico e comportamental dentro da empresa em que atua, razão pela qual Rocha (1987, p.75) alega que:

[...] uma vez que o planejamento é feito para os outros, ele deverá ter condições de fornecer uma base para ação em grupos. Desse modo, para que tal procedimento aconteça, deverá utilizar-se, primeiramente, de uma clara exposição dos objetivos pessoais e comuns do grupo para que todos tomem conhecimento da direção em que deverão dirigir seus esforços, além do que não deverá suscitar dúvidas quanto ao que deverá ser feito, de que modo e quem terá o encargo de realizá-lo, tudo isto com a finalidade de melhorar a coordenação e evitar a duplicidade de esforços, retrabalho.

Assim, uma das características básicas de O&M é a imparcialidade com que deve tratar as questões e os demais órgãos. Não há interesses particulares a preservar: “O único interesse é o da organização, como um todo integrado e sistêmico”. (Cruz, 1998, p. 163).

Autores, como Cury (2000), Cruz (1998) e Oliveira (1998), têm uma metodologia diferente para explicar o processo. Cruz estuda-o como um processo: Cury estuda-o como uma análise administrativa e Oliveira estuda-o como uma metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação de métodos administrativos. Para melhor compreensão, cada uma dessas abordagens serão apresentadas.

3.1.1 Processos na visão de Cruz

O processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos, com a finalidade de produzir bens e serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes, e pode ser estudado a partir das seguintes atividades: CRUZ (1998, p. 84)

- Entender: Antes de qualquer outra preocupação, é preciso entender as necessidades de seus clientes. Conhecer as reais preocupações de cada usuário envolvido pelo projeto, saber distinguir as necessidades reais das necessidades imaginárias.
- Levantar: Levantar e documentar os dados são trabalhos difíceis de serem iniciados e completados, mas importantíssimos, pois através deles o analista de processo pode entender todas as variáveis adstritas aos problemas.
- Analisar: Nesta fase, o analista deve analisar o processo com base no conjunto de informações levantadas. A análise do processo pode servir a inúmeros propósitos. Pode-se estar querendo apenas saber se o que está sendo feito é o mais conveniente, em termos de forma de conteúdo do processo, ou se existem discrepâncias que devam ser eliminadas. Analisar um processo não é tarefa fácil, porquanto requer certo grau de experiência, não só no processo como em diversas disciplinas que, de uma forma ou de outra, se fazem presentes em qualquer processo.

- Desenvolver: No passo seguinte, o analista deve desenvolver uma ou várias soluções para o problema apresentado. As várias opções dariam aos usuários, o benefício da escolha. É importante que se dê esse benefício ao usuário.
- Implantar: Por fim, é necessário executar a tarefa de implantar a solução previamente analisada, discutida e escolhida pelo usuário.

A divisão do processo nessas atividades é imprescindível para entendê-lo e fazê-lo mais produtivo, mais eficiente, mais barato, mais limpo, produzindo bens ou serviços com qualidade assegurada.

3.1.2 Análise administrativa na visão de Cury

Entendida e definida por Cury (2000) como um processo de trabalho dinâmico e permanente, a análise administrativa tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e as estruturas organizacionais, assim como os processos e os métodos de trabalho.

Os pontos fundamentais da análise administrativa, dentro de um enfoque comportamental, desdobram-se, basicamente, em dois momentos distintos. Esses momentos, na visão de Cury (2000) são: o diagnóstico situacional das causas e a intervenção planejada. O diagnóstico situacional das causas busca identificar não só o clima e a estrutura da organização, mas também seus métodos e processos de trabalho, o que se pode conseguir, em princípio, por meio das fases de levantamento de dados e crítica respectiva. Por sua vez, a intervenção planejada envolve o estudo das soluções dos problemas, compreendendo, de início, as fases de planejamento da solução e competente crítica; e o planejamento das mudanças, efetivado, em linhas gerais, nas fases de implantação e controle de resultados.

Cury (2000, p. 284) esclarece que

[...] esses momentos acontecem de forma interdependente, havendo mesmo certas áreas de superposição, ou seja, uma fase subsequente pode funcionar como *feedback* de uma antecedente, fato que obriga o analista a reavaliar procedimentos adotados e permite um melhor encaminhamento para a solução dos problemas estudados.

Essa é a razão da análise administrativa ser vista como processo de trabalho ao mesmo tempo dinâmico e permanente, justamente por se constituir de uma série continuada de eventos e ações. Várias fases que devem ser respeitadas na análise administrativa são destacadas por Cury (2000, p. 285) :

- Fase I – diagnóstico situacional das causas :
 1. levantamento;
 2. crítica do levantamento
- Fase II – estudo da solução dos problemas :
 3. planejamento da solução;
 4. crítica do planejamento.
- Fase III – implementação das mudanças :
 5. implantação
 6. controle de resultados

Sobre a primeira fase, diagnóstico situacional das causas - o referido autor (2000, p. 281) observa que “[...] é desdobrada em levantamento propriamente dito e crítica do levantamento, num esforço para tornar o entendimento de seu conteúdo mais simples.” O levantamento compreende quatro etapas distintas : revisão da literatura (compreendem a identificação, coleta e análise de todos os instrumentos escritos referentes ao tema); questionário (documento de grande utilidade nesta etapa); entrevista (é utilizada para a coleta de informações junto as pessoas da organização) e observação pessoal (método de comparação das informações obtidas na revisão de literatura, que permite identificar condições de trabalho). Essas etapas do levantamento estão intimamente relacionadas, posto que, quanto melhor efetivada uma fase anterior, tanto mais facilidade o analista encontrará na subsequente.

Já a crítica do levantamento, segundo Cury (2000, p. 286), “[...] possibilita avaliar, de forma pormenorizada, todos os dados coletados, confrontando suas conclusões com o diagnóstico preliminar do problema.”

Ainda segundo Cury (2000, p. 286):

[...] a crítica do levantamento é uma etapa orientada no sentido de solidificar a diagnose dos principais problemas e dificuldades existentes na organização, cuja característica de sistema social exige sua manipulação como um sistema aberto.

Na segunda fase, planejamento da solução dos problemas - inicia-se o planejamento das modificações necessárias, retratando o plano ideal de organização, que se possa traduzir em melhoria do clima, da estrutura, dos métodos, técnicas e processos de trabalho da organização. Conforme argumentos de Cury, (2000, p.290), “[...] nesta fase, a equipe deve avaliar os problemas de mudança programada e seus reflexos quanto à força de trabalho da organização.” Por isso, é fundamental, na visão do autor, inferir se todas as chefias responsáveis pelos órgãos e atividades envolvidos na mudança foram bem conscientizadas do encaminhamento da solução a ser adotada.

Já à crítica do planejamento, tem a finalidade de avaliar a solução proposta, bem como pesquisar possíveis erros ou distorções na programação realizada. Essa etapa, sempre que possível, deve contar com a participação de analistas não envolvidos no processo, o que permitirá compensar as falhas de observação e as influências negativas (CURY, 2000, p.291).

No que tange à implementação das mudanças,

[...] a implantação compreende a execução do plano traçado, sendo de grande importância para o sucesso final do projeto, por se caracterizar com uma fase intermediária entre a sistemática vigente e a nova, cujo conteúdo intrínseco é a substituição progressiva dos antigos pelos novos métodos e processos de trabalho. (CURY, 2000, p.291)

O controle dos resultados, nesta etapa, objetiva verificar se o plano adotado é realmente o melhor. “Somente a prática revelará as vantagens ou defeitos existentes nos processos de trabalho, permitindo as correções finais [...]”, conclui Cury (2000, p.293).

Como se pode notar, a análise administrativa deve ser realizada por meio de uma metodologia, que procura o constante aperfeiçoamento das práticas de trabalho e a renovação organizacional, condições indispensáveis à sobrevivência de uma empresa na sociedade contemporânea, de grandes, complexas e rápidas mudanças, em todos os setores. Para isso, a equipe de trabalho responsável pelo projeto deve possuir uma perspectiva global da empresa, bem como deve estar bem treinada, a fim de integrar as necessidades individuais e organizacionais.

No que concerne às condições ótimas para a realização da análise administrativa, Cury (2000, p. 287) salienta ser

[...] fundamental o apoio da administração estratégica, inclusive definindo as diretrizes gerais do projeto de mudança; possuir a equipe de trabalho responsável pelo projeto uma perspectiva global da empresa; procurar, no planejamento da solução dos problemas, a integração das necessidades individuais e organizacionais; considerar a organização um sistema aberto, necessitando, portanto, de compatibilização não só com o meio ambiente externo, mas também dos diversos e diferenciados subsistemas internos.

Evidentemente, a amplitude do trabalho de análise administrativa nas organizações, em larga escala, varia de acordo com o grau de autoridade da unidade organizacional ou da equipe de analistas responsáveis pelo desenvolvimento do projeto.

A análise administrativa, segundo Cury (2000, p. 288),

[...] tem um amplo campo de aplicações, dentro das grandes organizações, podendo ser levada a efeito, entre outros objetivos, para: aprovar uma estrutura organizacional; permitir uma reorganização estrutural-funcional; desenvolver equipes, fortalecendo as características do trabalho em grupo, identificação das políticas da organização e atividades afins; implantar novas técnicas gerenciais, operacionais e afins; contribuir na implantação de práticas administrativas manuais de métodos adequados às características do caráter organizacional, envolvendo atividades mecanizadas ou não das diversas funções da empresa.

O processo de análise administrativa deve ser iniciado com um planejamento cuidadoso, prevendo o envolvimento positivo do público interno da organização, possibilitando sua conscientização no sentido de aprender a ver o problema por si próprio, participando ativamente do diagnóstico, antevendo, assim, a sua co-responsabilidade na manipulação da solução final.

Cury (2000, p. 290) destaca que “[...] em toda intervenção, as mudanças só serão permanentes, profundas, bem sucedidas, se atingirem a cultura da organização.”

Para que esses propósitos possam ser atingidos, é fundamental a elaboração de uma estratégia constituída de elenco de atividades, variáveis em conteúdo e amplitude, não só pela natureza do projeto, mas também pela sua própria evolução.

3.1.3 Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação de métodos administrativos na visão de Oliveira.

Para Oliveira (1998, p. 213), “[...] analista de sistemas, organização e métodos divide o projeto de um sistema qualquer em fases, sendo necessário estabelecer estas fases de modo tal que, cada uma delas, se possa definir claramente um objetivo e um resultado esperado.”

Oliveira (1998, p. 212) salienta que

[...] as fases, apresentadas na seqüência, não são as únicas que o analista deverá seguir; entretanto, pode-se afirmar que o conhecimento das principais fases a serem seguidas é de suma importância para o adequado desenvolvimento dos trabalhos entre a área de sistema, organização e métodos e a área do usuário. A divisão do projeto de sistemas em fases é considerada de grande valia:

- Seleção e reconhecimento do sistema: nesta fase, é feita a identificação do sistema a ser analisado e das unidades organizacionais envolvidas; uma idéia preliminar e genérica da complexidade do sistema é obtida, visando determinar o esforço necessário para o seu adequado desenvolvimento. Deve-se, ainda, estar atento às fontes de idéias possíveis para o estabelecimento de projetos de sistemas e estar ciente das deficiências que podem ser encontradas no decorrer do trabalho.
- Estudo de viabilidade e de alternativas: o objetivo desta fase é elaborar um relatório indicador dos possíveis meios de desenvolver o sistema, definindo os custos e benefícios de cada alternativa.

- Levantamento e análise da situação atual: a equipe de análise de sistemas, organização e métodos, em conjunto com o pessoal das unidades organizacionais usuárias, deverão efetuar o levantamento detalhado da real situação atual, a fim de conhecer as especificações necessárias para delinear o novo sistema.
- Delineamento e estruturação do novo sistema: o objetivo desta fase é conceituar e definir o sistema a ser implantado, estabelecer clara e adequadamente as políticas em que se baseará e a organização necessária para operá-lo, bem como definir o fluxo geral do novo sistema, delineado a partir das relações entre as áreas envolvidas e estabelecer os procedimentos básicos de cada área isoladamente.
- Detalhamento do novo sistema: o principal objetivo é detalhar o projeto em um nível que permita implantá-lo da melhor maneira possível. Antes de considerar as atividades do detalhamento de um sistema, é necessário lembrar que todo sistema depende da combinação de quatro elementos básicos : objetivos, políticas, organização e técnicas.
- Treinamento, teste e implantação: o processo de treinamento deve ser desenvolvido em conjunto com o usuário, desde os primeiros passos do trabalho. Se o treinamento for feito dessa forma, haverá maior possibilidade de o usuário adquirir mais confiança no sistema. O analista de sistemas, organização e métodos deve estar bastante atentos nesta etapa, pois é na implantação que muitos sistemas bem projetados falham, deixando de entrar em funcionamento ou são implantados sem adequado controle adequado.
- Acompanhamento, avaliação e atualização: o analista precisa ter em mente que o seu trabalho em qualquer projeto não termina quando o sistema se torna operacional e livre de erros. Na maior parte das vezes, considera seu trabalho terminado ao atingir essa etapa e passar a novos projetos, sem realizar a muito necessária fase de avaliação. Esta fase começa quando o sistema estiver operando sem erros durante vários ciclos.

Fica evidente que estas fases apresentam aspectos que podem ser desenvolvidos simultaneamente; o analista de sistemas, organização e métodos deve estar atento a elas para atingir os resultados esperados.

Para Cruz (1998), Cury (2000) e Oliveira (1998), o analista deve conhecer a metodologia para bem planejar os seus trabalhos. Isto porque, solicitando-se aos analistas de sistemas, organização e métodos para descreverem e definirem seu trabalho, é provável que se receba uma resposta muito vaga e genérica, porque não possuem uma idéia clara da estrutura de suas tarefas. É preciso estudar o processo, procedendo a uma divisão em etapas, ou seja, independente das etapas a serem estudadas, o processo é mais bem compreendido quando estudado por partes para melhor analisá-lo no todo.

No final da análise do processo, é preciso saber o que pode ser absorvido e alterado no processo da organização, pois nem toda organização permite que seu processo seja alterado de qualquer forma, e isso vai ao encontro dos princípios de cada organização. A ilustração a seguir sintetiza as principais abordagens apresentadas nesta seção.

Quadro 1 - Resumo das principais abordagens OSM

IDEALIZADOR	TIPO DE ABORDAGEM DO PROCESSO	CARACTERÍSTICAS
Cruz	Processo	Entender, levantar, analisar, desenvolver, implantar
Cury	Análise administrativa	Diagnóstico situacional das causas, intervenção planejada
Oliveira	Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação de métodos administrativos.	Seleção e reconhecimento do sistema, estudo de viabilidade e de alternativas, levantamento e análise da situação atual, delineamento e estruturação do novo sistema, detalhamento do novo sistema, treinamento, teste e implantação, acompanhamento, avaliação

Como se pode observar, as abordagens, embora diferentes significativamente, se complementam. Na abordagem de Cruz, por exemplo, o processo é tratado como

tal, tendo como características o entendimento, o levantamento, a análise, o desenvolvimento e a implantação. Já para Cury o processo é visto como uma análise administrativa, cujas características são o diagnóstico situacional das causas e a intervenção planejada. Por sua vez, Oliveira identifica o processo como uma metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação de métodos administrativos, tendo, como característica, a seleção e reconhecimento do sistema, o estudo de viabilidade e de alternativas, o levantamento e análise da situação atual, o delineamento a estruturação e o detalhamento do novo sistema, o treinamento, o teste e implantação, o acompanhamento, a avaliação e a atualização.

Em arremate, Cury (2000, p. 329), afirma que

[...] numa organização, ao se levar a efeito trabalhos de análises administrativas, culminando com a racionalização de métodos, processos ou implantações de novos sistemas, sente-se a necessidade de substituir os relatórios, expressos em palavras, por uma apresentação esquemática, que possibilite uma visualização dos eventos e que seja, ao mesmo tempo, racional e sistematicamente organizada. Para isso, são utilizados os gráficos, com símbolos representativos das ocorrências observadas, além dos textos elucidativos. Dada a importância do assunto para o estudo, será abordado em subitem específico.

3.2 Gráficos de Organização

Os gráficos de organização, de acordo com Chinelato Filho (2000, p. 59), “[...] possuem princípios básicos, como “permitir uma rápida e precisa visualização de certos fenômenos esquematizados.”

O gráfico é conceituado por Cury (2000, p. 239) como: “[...] a representação de fenômenos quaisquer, traduzindo, de um ponto de vista, um raciocínio esquematizado, cujo objetivo é facilitar a compreensão da exata tramitação de certo fluxo de trabalho, de um formulário ou de uma rotina.”

Quanto à utilidade dos gráficos, o referido autor salienta que podem ser utilizados nas seguintes fases :

- da implantação e/ou revisão de um sistema qualquer, com suas rotinas, formulários, métodos e processos de trabalho – objetivando clareza e compreensão para o público, interno ou externo, envolvido;
- da análise de um sistema já existente, porém não bem definido, a fim de se elaborar instruções visando definir e uniformizar seu entendimento pela organização;
- do planejamento e análise de rotinas de trabalho, objetivando sua racionalização;
- do desenvolvimento de um *layout*;
- do estudo de criação, racionalização e /ou extinção de formulários.

Vários são os tipos de gráficos: Chinelato Filho (2000, p. 59 – 60, 113) porém, destaca os mais usuais :

Organograma: representação gráfica da estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e a hierarquia dos órgãos.

Fluxograma: representação gráfica do movimento e operação de pessoas, documentos ou materiais entre diversas unidades da organização.

Funcionograma : representação gráfica que tem por objetivo dar o posicionamento dos órgãos, indicando as suas atribuições (uma espécie de ampliação setorial do organograma). Torna claro não só as atividades que justificam a existência do órgão, mas também a interligação dos setores que o compõem. As informações contidas servem de base para análise e elaboração de rotinas e fluxogramas.

Entretanto, para atender as finalidades desse trabalho, a abordagem restringir-se-á ao estudo do fluxograma.

3.2.1 Fluxograma

Conceituado por Chinelato Filho (2000, p. 60) como

[...] representação gráfica do movimento e operação de pessoas, documentos ou materiais entre diversas unidades da organização", o fluxograma tem como objetivo principal visualizar, de maneira nítida, a seqüência de operações de um sistema; verificar se tais operações estão sendo executadas, da maneira eficiente, pelos órgãos e pessoas adequados; visualizar se não há duplicidade de execução ou passos dispensáveis.

Segundo Oliveira (1998, p. 242),

[...]por meio dos fluxogramas, o analista de sistemas, organização e métodos pode representar os vários fatores e variáveis que ocorrem no sistema, os circuitos de informações relacionadas ao processo decisório, bem como as unidades organizacionais envolvidas no processo.

De acordo com Cruz (1998, p. 114), "[...] fluxogramas são representações gráficas da seqüência de operações de um processo." Já para Cury (2000, p. 316), "[...] fluxograma representa o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho produto ou documento."

O fluxograma é de intenso e amplo uso universal. Ele representa, com racionalidade, lógica, clareza e síntese, rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas, e emitidas e seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais.

Dentre as vantagens da utilização do fluxograma, Cury (2000, p. 330) enfatiza as seguintes :

- Permite verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia;
- Faculta o entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos;
- Facilita a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários, etc.;

- Consente a aplicação a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos;
- Válida o rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

Do exposto, pode-se afirmar que a elaboração do fluxograma compara as atividades do processo real, destacando aquelas áreas em que as regras ou políticas não são claras, ou sendo até desobedecidas. Oportuniza o aparecimento das diferenças entre a forma como uma atividade deve ser executada e como ela está sendo executada na realidade.

Nas palavras de Cury (2000, p. 330), o símbolo utilizado no fluxograma tem por finalidade “[...] colocar em evidência a origem, processamento e destino das informações.”. Alguns símbolos já estão consagrados; todavia, sempre que o fluxo justificar, é plausível a utilização de outros símbolos, menos conhecidos, devendo-se, nesse caso, elaborar uma legenda no final do fluxograma, esclarecendo a significação dos símbolos utilizados.

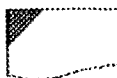
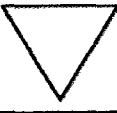
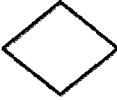
Sobre a simbologia, Chinelato Filho (2000, p. 63) esclarece que “[...] esta ainda não foi oficializada; porém, ela é utilizada nos trabalhos organizacionais da maioria das empresas, inclusive nos exercícios didáticos de O&M, nos mais renomados estabelecimentos de ensino brasileiros.”

Concordando com Chinelato Filho (2000), Rocha (1987,p.104) acrescenta que:

[...] um dos fatos que mais dificultam os principiantes na elaboração do fluxograma é a vastíssima gama de símbolos utilizados, pelo fato de não existir até o momento uma padronização para essas convenções aprovadas por congressos internacionais. Entretanto, determinadas simbologias são aceitas, sem restrições, por grande número de empresas nacionais e estrangeiras, de iniciativa privada ou pública.

A seguir, um quadro dos símbolos e respectivos significados :

Quadro 2 - Fluxograma global ou de colunas: símbolos e significados

Fluxograma Global ou de Colunas Símbolos e Significados		
Símbolo	Significado	
	Terminal:	Inicia ou termina uma rotina ou um processo qualquer, devendo ser colocado dentro do símbolo sua identificação: início ou término.
	Documento:	Serve para identificar o documento que entra no fluxo, devendo seu nome ou sua sigla ser colocado em seu interior e sua representação deve consignar o número de vias graficamente.
	Emissão de documento:	Identifica-se a emissão de documentos com o escurecimento do canto superior esquerdo do símbolo observadas as demais instruções constantes do quadro anterior.
	Operação:	Identifica qualquer processamento que se efetive num fluxo de trabalho e que não possa ser traduzido por símbolo próprio.
	Conferência:	Indica qualquer exame, conferência ou inspeção no fluxo de trabalho.
	Arquivo:	Identificação de arquivamento no fluxo de processamento do trabalho, em caráter definitivo, podendo inscrever-se no interior do símbolo o tipo de arquivamento: alfabético, numérico, cronológico...
	Pendente:	Indica fluxo em parada temporária, aguardando algum tipo de providência, para poder prosseguir. É importante colocar em seu interior a pendência. Ex.: aguardando material.
	Decisão:	Identifica a tomada de decisão, levando ao desdobramento do fluxo, segundo as alternativas verificadas. Ex.: o atendimento de uma requisição de material. Existindo, há uma rotina; não existindo o material em estoque, há outra. Exemplo gráfico:
	Conector de página:	Utilizado para transcrever o fluxo para outra página. Deve-se indicar a folha de destino, na origem, e na de destino, a de origem. Ex.: no primeiro caso: folha 1, a que temos em mãos; continua na folha 2. A letra é utilizada na hipótese, comum, de mais de uma transparência para a mesma página. No segundo, folha 2 é a que tem em mãos e a 1 é a de origem do fluxo.
	Conector de rotina:	Utilizado para transportar a rotina para outra coluna, dentro de uma mesma página. Deve-se colocar um número de identificação no interior do símbolo.

Fonte: Cury (2000, p.342)

Entretanto, há outras convenções, para fluxogramas simples, conforme quadro:

Quadro 3 - Convenções utilizadas em fluxogramas

○ (Círculo): significa uma operação, sendo empregada para um trabalho que represente efetivo progresso no desenvolvimento do processamento, ou seja, quando da efetiva transformação do produto. Exemplo: tirar cópias, preencher formulários, emitir documentos, datilografar cartas, etc.

□ (Quadrado): significa uma inspeção, uma conferência, um controle ou uma verificação, sendo utilizado quando algo é inspecionado, conferido, verificado, sem contudo alterar suas características e propriedades. Exemplo : conferência em listagens, inspeção de materiais, controle de documentos, confronto de dois documentos, verificação de peso de material, etc.

⇒ (Seta): equivale ao transporte ou deslocamento, sendo empregada quando algo muda de lugar, ou seja, quando há um efetivo deslocamento. Exemplo : remessa de documentos, envio de listagens, remessa de materiais, etc.

D (Letra D): significa demora ou espera, sendo utilizada quando há uma interrupção no fluxo, ou seja, uma parada no desenvolvimento do processo; apresenta, no entanto, caráter transitório. Exemplo : um documento à espera de alguma providência que a ele se refere, para que possa dar continuidade ao fluxo; recebimento de documento, etc.

Δ (Triângulo com vértice para cima): correspondência a um depósito, arquivo, estoque, sendo empregada em termos definitivos ou provisórios, quando da guarda ou arquivo de documentos, materiais ou outros equipamento. Exemplo : guarda ou arquivamento de uma Comunicação Interna.

Fonte : Rocha (1987, p.104)

Ao sintetizar os tipos de fluxograma, Rocha (1987, p.108) destaca os seguintes :

- Fluxograma vertical: representa uma seqüência de, no máximo, 30 passos dentro de uma unidade de trabalho e emprega formulário padronizado;
- Fluxograma diagonal: a seqüência do trabalho desenvolve-se da esquerda para a direita e de cima para baixo. E utilizado para demonstrar o fluxo em várias unidades de trabalho;
- Pictorial ou figurado: é mais um gráfico de informações, não se prestando, portanto, à análise, por ser menos teórico dos fluxogramas. As convenções são por desenhos ou gravuras;

- Horizontal: representa as rotinas de diversas unidades organizacionais. É um dos mais completos, pois admite a utilização de outros símbolos, facilitando, assim, a visualização dos passos de grandes rotinas passo-a-passo;
- Fluxolocalgrama ou mapofluxograma: representa a seqüência de uma rotina dentro de uma área predeterminada (espaço físico);
- Fluxograma de Hymans: possui simbologia própria. Entretanto, sua construção não é tão simples quanto parece;
- Fluxograma AY, C, G: foi desenvolvido com a finalidade de servir como instrumento básico de suporte à técnica de auditoria analítica;
- Fluxograma de diagrama de bloco: define as operações ou passos que devem ser comandados por um computador, que descreve graficamente atos e fatos, no sentido vertical, com frases curtas, simples e objetivas;
- Fluxograma espacial: apresenta analiticamente as seqüências de uma rotina no próximo local de trabalho;
- Fluxograma de flechas: é utilizado para a representação e processos burocráticos, em seu aspecto “macro”, facilitando a visualização do problema em foco.

Em síntese, pode-se afirmar que o fluxograma é uma ferramenta de análise e simplificação dos trabalhos administrativos. No entanto, mesmo a par de sua extrema versatilidade de construção, determinados cuidados devem ser tomados quanto à sua aplicação. Assim, antes de empregar qualquer processo, deve-se procurar saber qual, dentre os tipos mais utilizados, terá condições de melhor responder às necessidades da empresa que os utilizar.

Procurou-se aprender até aqui, dentro de OSM, sobre o processo de trabalho numa determinada situação, bem como as etapas às quais um processo é dividido, e a

posição de um fluxograma dentro da organização. No próximo subitem, far-se-á uma abordagem a respeito de crédito, dada a sua relevância para esse trabalho.

3.3 Crédito

Segundo Silva (1997, p. 63), a definição de crédito

[...] consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento. Em um banco, que tem a intermediação financeira como sua principal atividade, o crédito consiste em colocar, à frente do cliente (tomador de recursos) certo valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de pagamento em data futura.

Desta forma, vale salientar que empréstimo é um contrato cedido a alguém, obrigando-o a restituí-lo em espécie ou em algo equivalente, e o financiamento é conceder um capital necessário para um empreendimento. O diferencial está no fato de que no empréstimo não é necessário especificar a que se destina, já no financiamento é preciso uma destinação para que possa ser concedido. Segundo Silva (1997, p. 29) “[...] empréstimo é dinheiro sem garantia, financiamento é para aquisição de uma bem de capital.”

De acordo com Blatt (1999, p. 42), “[...] os elementos tradicionais na concessão de crédito, e que servem de subsídio preliminar em qualquer decisão de crédito, estão contidos nos ‘Cs’ do crédito:’

Caráter – que faz menção ao risco moral, ou seja, a intenção do cliente em honrar seus compromissos;

Capacidade – que na pessoa jurídica diz respeito à experiência de seus administradores em gerir o negócio;

Capital – que considera as condições e consistência do negócio em gerar receitas;

Colateral – relativo às garantias oferecidas pelo cliente para compensar fraquezas ou simplesmente reforçar outros aspectos de crédito.

No entendimento de Schickel (1998, p. 53), “[...] os ‘Cs’ do crédito na verdade seriam cinco com a inclusão do fator Condições – que dizem respeito ao micro e macro

cenário em que o tomador de empréstimo está inserido.” O autor destaca a importância de que estas condições sejam bem analisadas, ou seja, se o ciclo operacional de uma empresa é de cento e oitenta dias, pouco provavelmente ela terá condições de saldar compromissos em quarenta e cinco dias.

Blatt (1999, p. 48) também enfatiza os “Cs” modernos do crédito :

Consistência – que se refere à escolha e gerenciamento do alvo de mercado, em conformidade com a política do credor;

Comunicação – que é a forma correta e ágil de obter e analisar as informações cadastrais, estruturais e econômico-financeiros do pleiteante do crédito;

Controle – relativo ao acompanhamento, gerenciamento e administração do crédito concedido, haja vista que todo crédito se torna uma obrigação a ser cumprida e as situações atuais podem se alterar a qualquer momento.

Na visão de Gitman (1997, p. 696),

[...] a forma tradicional de se decidir pela concessão ou negativa de crédito se dá através do chamado “seis C’s do crédito”. Esta abordagem investiga o cliente em potencial com base em seis fatores: o capital, o caráter, a capacidade, as condições, o colateral e o conglomerado, que, na concepção do referido autor, compreende:

- Capital: Significa a posição financeira do cliente, cuja posse de bens possa ser suficiente para lastrear o cumprimento da obrigação. Ele se estende desde a provisão de receitas e despesas, passando pelos investimentos no ativo permanente, pelo comportamento das contas do balanço patrimonial, pelo prazo das obrigações, até à análise da qualidade dos ativos.
- Caráter: Diz respeito à vontade do cliente em efetuar o pagamento. Esta característica é colhida numa entrevista ou por meio de informações a respeito do passado do cliente junto a bancos e cartórios de títulos e protestos. As informações versam sobre a conduta do cliente no que diz respeito à pontualidade e à constância com que tem liquidado seus títulos e obrigações.

- Capacidade: Decorre do desempenho econômico e da geração de recursos financeiros para que no futuro possa efetuar o pagamento. As demonstrações contábeis são fontes importantes de informação sobre a capacidade e o capital da empresa. No entanto, seu desempenho não está vinculado somente ao demonstrativo de resultados, mas a outros fatores, sua participação relativa no mercado, níveis de qualidade e produtividade, bem como o grau de satisfação e lealdade dos clientes. Estes são fatores difíceis de serem mensurados sem que uma pesquisa seja feita na empresa ou por meio de outras fontes de informação.
- Condições: Levam em consideração os eventos externos, macroeconômicos (política fiscal, monetária e cambial), legais (legislações interna e externa : nacional e internacional), sócio-culturais (mudanças nos hábitos de consumo e normas culturais) e suas consequências para o cliente. Esse fator está fora de controle do cliente e depende da avaliação da instituição que concede o crédito.
- Colateral: Procura demonstrar a capacidade do cliente em oferecer garantias colaterais, como meios de segurança à concessão do crédito para que se reduza o risco da operação. As garantias podem ser reais e pessoais. As garantias reais são o direito especial de garantia sobre móveis ou imóveis, tais como Alienação Fiduciária, Hipotecas, Ações, Debêntures, Duplicatas, e outros. As garantias pessoais se resumem à promessa de contraprestação e o prestador se satisfaz com a garantia representada pelo patrimônio presente e futuro do devedor, avalista ou fiador. As garantias pessoais são: Aval, Carta de crédito e Carta de Fiança.

Contrariando tais posições, Assaf Netto (2000, p. 91) afirma que

[...] a análise da concessão de crédito quando se utiliza “os seis C’s do crédito”, apresentam falhas devido a três razões : primeiro por ser uma análise inconsistente, pelo fato de depender unicamente do julgamento que é feito pelo responsável na decisão na concessão de crédito, que só se adquire após certo tempo e por isso mesmo sujeito a erros e, em terceiro lugar, não há uma ligação direta com o objetivo da empresa, que se supõe ser a maximização de seu crédito. Além desse sistema, devem ser utilizados critérios mais científicos, por meio da análise das demonstrações contábeis e pelo estabelecimento do limite de crédito.

Outros fatores, que para Blatt (1999, p. 49) “[...] também seriam outros três novos “Cs” do crédito e que em sua visão não devem ser esquecidos, pela adequação à realidade atual, são :”

- Concorrência: o cliente deve procurar ter os produtos certos para o mercado adequado, dando ênfase para competir no calendário, serviço, qualidade e em tecnologia;
- Custos: o prestador deve contar com uma boa gestão de custos, buscando minimizar o risco de ter seus lucros reduzidos;
- Caixa: merece especial atenção, haja vista que esta fonte deve absorver o gasto do capital, os dividendos e as variações do capital circulante.

Conforme Silva (1997, p. 65),

[...] numa instituição financeira, as operações de crédito constituem seu próprio negócio. Desta forma, o banco empresta dinheiro ou financia bens aos seus clientes, funcionando como uma espécie de “intermediário financeiro”, já que os recursos aplicados são captados no mercado por meio de depósitos efetuados por milhares de clientes, os chamados depositantes.

Assaf Netto (2000, p.96) afirma que

[...] a concessão de crédito pelo banco consiste em emprestar dinheiro, isto é, colocar à disposição do cliente certo valor monetário, em determinado momento, mediante promessa de pagamento futuro. A taxa de juros será a retribuição por essa prestação de serviço, cujo recebimento poderá ser antecipado, periódico ou ao final do período, juntamente com o principal emprestado.

Esta concessão de crédito pode fazer com que as empresas aumentem seu nível de atividade, estimulem o consumo ao influenciar a demanda, cumpram uma função social ao ajudar as pessoas a obterem moradia e bens, bem como facilitem a execução de projetos para os quais as empresas tenham suficiência de recursos. Por outro lado, a tudo isso se deve acrescentar que o crédito pode ser tomado por pessoas jurídicas ou físicas, altamente endividadas, assim como pode ser parte integrante de um processo inflacionário.

Para Schrickel (1998, p. 38),

[...]a atividade bancária é fundamentada no princípio da confiança mútua, sendo talvez o aspecto de maior relevância e importância numa concessão de empréstimo, e que este sentimento é construído ao longo do tempo, por meio de acontecimentos e experiências reais, da lisura, probidade, pontualidade, honestidade de propósitos, cumprimento de regulamentos e compromissos assumidos, dentre outras variáveis.

Nesta seção, será apresentada a política de crédito, tema de alta relevância para o estudo da análise do processo de recuperação de créditos.

Na concepção de Blatt (1999, p. 34), “[...] existem cinco possíveis políticas de crédito, as quais normalmente são praticadas pelas instituições financeiras.” São elas :

- Crédito liberal / cobranças rigorosas: quando não existe rigor na concessão do crédito, porém as cobranças são agressivas. O autor ressalta a necessidade de uma forte estrutura de cobrança e também alerta que apesar de gerar ótimos lucros, em virtude da cobrança de expressivos encargos moratórios, os custos são elevados, em função dos custos de pessoal de cobrança e perdas com dívidas irrecuperáveis.
- Crédito rigoroso / cobranças liberais: a política de crédito é rígida e a política de aprovação de crédito é rigorosamente observada. As liberações são direcionadas para clientes de bom conceito e garantias adicionais, como cartas de crédito, usadas de maneira sistemática. O autor enfatiza que esta política resulta em uma carteira de alta qualidade, porém as empresas que a pratica, perdem competitividade no mercado atual.
- Crédito rigoroso / cobranças rigorosas: além de práticas rigorosas na concessão de crédito, estas empresas praticam um rígido esquema de cobrança, fatores que minimizam os riscos e repercutem em uma carteira de ótima qualidade. O autor lembra, porém, que esta política restringe drasticamente as concessões de créditos e produz baixos níveis de lucro.

- Crédito liberal / cobranças liberais: a liberdade excessiva desta política traz excelentes índices de crescimento das carteiras, contudo, as empresas que a praticam correm grandes riscos de insolvência, haja vista que os custos se elevam com extrema rapidez. O autor destaca que esta prática resulta em menos lucros e maiores perdas, quando comparadas às demais políticas praticadas pelo mercado.
- Crédito moderado / cobranças moderadas : o autor enfatiza que esta pode ser a melhor política creditícia pois, ao mesmo tempo em que se otimiza a carteira de crédito, os custos e as perdas são minimizados e mantidos em índices aceitáveis.

Ainda segundo Blatt (1999, p. 36), “[...] uma analista de crédito deve ponderar sobre a melhor política creditícia, visando atingir o equilíbrio necessário para o êxito dos negócios mas com certeza, a escolha irá recair sobre uma daquelas acima tratadas.”

Na mesma linha de pensamento, Ruth (1991, p. 60) “[...] afirma que cada Banco possui sua própria filosofia e seus próprios tipos de estratégia sobre a melhor maneira de operar créditos, com o objetivo de obter lucro.” A autora destaca que esta política delinea a área geográfica na qual os empréstimos devem ser feitos, os tipos considerados desejáveis e indesejáveis, o alcance do mercado, bem como a composição adequada da carteira, além de várias outras especificações.

Segundo Silva (1997, p. 54),

[...] 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, à sua capacidade de gerir os negócios, aos fatores externos adversos ou à sua incapacidade de gerar caixa.

Mesmo a garantia não devendo ser o fator decisivo para a 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. A boa qualidade da carteira de crédito do banco é, seguramente um fator de segurança para seus acionistas e para seus depositantes.

Halfeld (2001, p. 103) salienta que,

[...] há uma grande diferença entre os juros pagos para os investidores e os juros cobrados pelos tomadores de dinheiro ou crédito; essa diferença exorbitante no país é justificada, segundo ele, pelos altos riscos de não serem cumpridos os contratos firmados entre as partes, gerando um aumento substancial dos ativos não recebidos, comprometendo toda a estrutura financeira da empresa.

Outro fator que eleva os riscos nos países, segundo o mesmo autor, é a morosidade de recuperação do dinheiro, por meios judiciais, que demandam muito tempo para serem finalizados.

3.4 Riscos

Para Schrickel (1998, p. 45),

[...] o risco sempre estará presente em qualquer empréstimo, e a atividade bancária consiste em emprestar dinheiro, consciente dos riscos assumidos, mas que estes devem ser riscos de banqueiros e não de empresários, ou seja, deve-se praticar uma visão clara de financiar o empresário, e não necessariamente de tornar-se seu sócio.

A gestão de riscos, conforme Blatt (1999, p. 61),

[...] sempre teve uma importância crítica para os credores e encarregados em conceder crédito, porém, em função do atual momento econômico, com ênfase para o crescimento de mercados globais, linhas de produtos amplas e inovadoras, necessidade de criar soluções com valor agregado, aumento da concorrência e a volatilidade dos mercados, se tornam cada vez mais complexa, crescendo em importância, pela necessidade em praticar uma gestão de riscos atualizada e condizente com as exigências do mercado.

Segundo Ruth (1991, p. 82),

[...] diferentemente da maioria das empresas, que somente negociam com um grupo seleto de clientes, um Banco concede créditos a qualquer tipo de empreendimento, aspecto este que exerce uma pressão especial sobre o encarregado de empréstimo a pessoa jurídica, já que o mesmo carece de ter um conhecimento básico das principais estruturas operacionais e legais das empresas e também dos mais diversificados segmentos de negócios.

Sobre o limite ideal de crédito a conceder para uma empresa, Santos (2001, p. 41) cita que para reduzir o risco de inadimplência, “[...] o credor precisa estabelecer um valor máximo de crédito, que deve ser compatível com a sua situação financeira, ou seja, o credor deve ser coerente com o valor do patrimônio líquido e das vendas da empresa candidata ao crédito.” O autor destaca que alguns credores limitam tais concessões em 50% do patrimônio líquido das empresas, mas que não existe provas de que este percentual seja adequado. Da mesma forma, infere-se que se for pessoa física deve ser coerente com a renda.

Santos (2001, p. 41), também enfatiza que “[...] as empresas podem obter crédito de vários fornecedores e que tais informações nem sempre são do conhecimento dos credores, mas que tal fato deve ser considerado.” O autor destaca também que o estabelecimento de um valor mínimo de crédito se justifica em função de que os lucros gerados por uma operação de crédito precisam cobrir os custos adicionais da operação concedida.

O Banco Central (2000) registrou que alguns bancos brasileiros se utilizam, na definição de limites de crédito, dos denominados *ratings*. Essa denominação refere-se à atribuição de notas a determinado grupo de indicadores da situação geral da empresa ou pessoa física, de acordo com o risco de inadimplência.

De acordo com Securato (1996, p.105),

[...] o executivo de um banco sempre estará preocupado com o risco de crédito, por se tratar inclusive de uma atitude, no mínimo preventiva, em função de saber que o risco de crédito é intrínseco à atividade bancária, mas que os bancos, nos momentos de conjuntura econômica em que ocorrem apertos de liquidez, ficam mais restritos em suas operações de créditos.

O Banco Central registrou, em 2001, que o aumento inesperado de inadimplência não afeta o banco que empresta relativamente pouco, mas tem efeito prejudicial em banco alavancado. Sem que exista ambiente macroeconômico favorável e previsível, que garanta o recebimento dos créditos concedidos, dificilmente os bancos aumentarão substancialmente seus empréstimos. A interpretação inadequada a respeito do devedor no que se refere ao seu crédito, normalmente

levará a comportamentos que acabam por prejudicar a todos, encarecendo o custo. Em 2000, o Banco Central reduziu as exigências burocráticas, ampliando a base e o incremento de coberturas das centrais de risco. Para isso, determinou que a partir de 31 de março de 2000, pelas novas regras, os bancos teriam obrigatoriedade de classificar seus clientes de acordo com o nível de risco de cada um e de formar provisões para créditos de liquidação duvidosa, como se observa nas tabelas a seguir :

Tabela 1 - Classificação de nível de risco – antiga forma de oferta de crédito

Operações	% Provisão
Sem garantia	
Após 60 dias	100
Com garantias insuficientes	
Entre 60 e 180 dias	50
Acima de 180 dias	100
Com garantias suficientes	
Entre 60 e 360 dias	20
Acima de 360 dias	100

Fonte : Resolução 1.748¹ do Banco Central (2001)

Tabela 2 - Classificação de nível de risco – nova forma de oferta de crédito

Dias de atraso	Nível de risco	% de provisão
	AA	0
	A	0,5
15 a 30	B	1
31 a 60	C	3
61 a 90	D	10
91 a 120	E	30
121 a 150	F	50
151 a 180	G	70
Superior a 180	H	100

Fonte : Resolução 2.682² do Banco central (2001)

Para Bautzer (2001, p. 03),

[...] a Resolução BACEN nº 2.682 estabelece que as operações de crédito sejam classificadas em 9 (nove) níveis de risco e nelas estão baseadas as operações, como visto no encerramento do balancete mensal das instituições. A nota mais alta é “AA”, atribuída aos clientes de primeira linha. As demais notas seguem de “A” a “H”, com a última significando empréstimo perdido.

¹ Resolução contida no Anexo A

² Resolução contida no Anexo B

Em decorrência desse fato, o Banco Central determina que os bancos façam provisão em crédito em liquidação. Esse tipo de classificação facilita o acesso às informações sobre maus devedores de modo a não penalizar os bons clientes: porquanto, pagam pelos maus na forma de escassez de créditos e *spreads* mais elevados.

Ainda segundo Bautzer (20001, p. 03),

[...] na ótica dos gestores financeiros este novo modelo elimina a velha prática dos bancos, nivelando maus e bons pagadores, inserindo o *spread* por meio de taxa de risco calculada pela média dos índices de inadimplência do mercado. O bom pagador deixará de arcar com custos de terceiros, por conta de inadimplência.

O Banco Bradesco está implementando nova metodologia para classificação do risco de crédito dos grupos econômicos/clientes da organização, com vistas a atender aos princípios de alocação de capital previstos no novo Acordo de Capital (Basiléia II).

Para esse novo critério, aplicável aos grupos econômicos/clientes com responsabilidade potencial acima de R\$ 400 mil, as classificações passa a ser definidas com base em procedimentos estatísticos e parametrizados (quantitativos e qualitativos), que resultam em mais níveis de *rating*, conforme tabela a seguir :

Tabela 3 - Classificação de nível de risco – oferta de crédito

Classificação Resolução Nº 2.682	Classificação Basiléia II
AA	AA1
	AA2
	AA3
A	A1
	A2
	A3
B	B1
	B2
	B3
C	C1
	C2
	C3
D	D
E	E
F	F
G	G
H	H

Fonte : Resolução 2.682 do Banco central (2001)

Essa nova metodologia de classificação servirá de base para o cálculo das necessidades de capital quando da entrada em vigor de Basiléia II, ficando mantidos os critérios estabelecidos pela Resolução nº 2.682, para a constituição das provisões cabíveis, conforme equivalência de *ratings* demonstrada no quadro acima.

Os grupos econômicos/clientes detentores de responsabilidades até R\$ 400 mil terão os níveis de *ratings* atribuídos em consonância com as pontuações alcançadas nos moldes de *credit scoring* a eles aplicados.

A implementação desse novo critério será realizada ao longo do primeiro semestre de 2008, na medida em que os grupos econômicos/clientes tenham suas avaliações revistas nos processos habituais de reforma/fixação de limites de crédito.

3.5 Ficha Cadastral

Conforme Silva (1997, p.112),

[...] a ficha cadastral constitui-se num valioso instrumento auxiliar na análise e decisão de crédito: pois propicia aos analistas e aos gestores de crédito diversas informações relevantes sobre a empresa e alguns fatores que afetam o desempenho. O autor lembra que não existe um modelo que seja o melhor para todas as instituições financeiras, sendo necessário que cada uma desenvolva e adapte seu próprio modelo, de acordo com suas necessidades e características de seus clientes.

Conforme Blatt (1999, p. 77),

[...] uma boa ficha cadastral auxilia sobremaneira uma análise de crédito, provendo informações, financeiras e não-financeiras, que subsidiam o processo de crédito, auxiliando na avaliação da situação econômico-financeira, idoneidade e capacidade de pagamento do cliente ou devedor solidário, informações que em seu conceito, são suficientes para a tomada de decisão sobre a concessão de crédito e limites.

Complementando esse posicionamento, Santos (2001, p. 44) enfatiza que

[...] a análise cadastral não é suficiente para avaliar a capacidade de pagamento do devedor: pois tal análise informa apenas uma situação

passada, permitindo apenas que o credor tenha alguma estimativa sobre a situação financeira futura do pretendente ao crédito.

O autor ressalta também que esta análise não é um método exato e não deve ser encarada como um guia infalível para apoiar as decisões de concessão de crédito.

3.6 Inadimplência

A maioria das empresas sofre para administrar a inadimplência, um dos fatores que mais atinge os setores do comércio e de serviços, fazendo com que muitos empresários sintam-se desprotegidos. Vale lembrar que a ocorrência da maioria destes fatores é mais comum em tempos de crise.

Nas empresas comerciais e de serviços, a inadimplência costuma aumentar nos três primeiros meses do ano, em decorrência do aumento das vendas efetuadas no mês de dezembro. E é justamente nestes meses iniciais que também ocorre queda nas atividades destes setores empresariais, deixando assim muitos empresários em dificuldade para administrar o fluxo de caixa.

Uma prática muito usada no mercado é o encurtamento nos prazos de pagamento: hoje se trabalha com planos de no máximo 03 parcelas. É aconselhável no momento da concessão de crédito, identificar qual o grau de comprometimento da renda do consumidor, além do histórico do padrão de comportamento de seus pagamentos passados, podendo dessa forma auxiliar na avaliação quanto a probabilidade de a prestação contratada vir a ser paga ou não.

De acordo com Sandroni (2000, p.148),

[...]inadimplência é a falta de cumprimento das cláusulas contratuais em determinado prazo. Além de permanecer em débito, a parte inadimplente fica sujeita ao pagamento de juros de mora, multa contratual ou outros encargos.

A ocorrência da inadimplência é geralmente vinculada às variações de fatores macro ou microeconômicos e é considerada como consequência direta do aumento ou

redução de algumas variáveis econômicas. A ocorrência da inadimplência é geralmente vinculada às variações de fatores econômicos.

A inadimplência dos clientes de uma empresa pode ocorrer do quadro econômico geral do país ou de fatores no âmbito da própria empresa. No primeiro caso, a contração geral da atividade econômica e a conseqüente diminuição da renda das pessoas, tende a aumentar a inadimplência. Nesta situação, a empresa tem pouco controle sobre o problema.

O desemprego pessoal ou de alguém da família é a maior causa de inadimplência, segundo pesquisa realizada pelo Instituto de Economia Gastão Vidigal, da Associação Comercial de São Paulo. Entre os entrevistados no balcão de atendimento do Serviço Central de Proteção ao Crédito (SCPC) em março, 56% apontaram a falta de emprego como causa da inadimplência.

Há dez anos, a pesquisa já apontava o desemprego como principal causa da inadimplência, com 39% das respostas. “Esse alto índice de desemprego na década justifica-se pelo baixo crescimento da economia brasileira e, em contrapartida, o descontrole dos gastos. Em 1997, esse descontrole representava 22% das respostas e caiu para 10% em 2007, apontando que o consumidor está mais responsável” afirma o presidente da ACSP, Alencar Burti.

A inadimplência está diretamente relacionada com o índice de desemprego. Segundo pesquisa do Instituto de Economia Gastão Vidigal, da Associação Comercial de São Paulo, com base em dados coletados durante o mês de março de 2002, junto a 819 pessoas que procuraram o balcão de atendimento do SCPC, o desemprego é a principal causa da inadimplência no comércio. De acordo com a pesquisa, 59% dos entrevistados apontaram o desemprego como sendo a principal causa da inadimplência.

Quando a inadimplência é decorrente de práticas de concessões de crédito inadequadas, estabelecidas pela própria empresa, existe uma solução viável para o problema. Neste caso, é preciso dar mais atenção à qualidade da concessão de crédito e ao volume dessas concessões.

“Sendo assim, sabendo-se da importância do administrador e da organização respeitar todos os códigos e leis vigentes, cabe ressaltar aqui a Constituição de 1988 e outra Lei de 1992, as quais criam o Código de Defesa do Consumidor” (MALDANER, 1999, p. 62), em que destacam-se os artigos 42 e 52:

Artigo 42. Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto ao ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça.

Parágrafo único. O consumidor cobrado em quantia indevida tem direito à repetição do indébito, por valor igual ao dobro ao que pagou em excesso, acrescido de correção monetária e juros legais, salvo hipótese de engano justificável.

Artigo 52. No fornecimento de produtos ou serviços que envolvam outorga de crédito ou concessão de financiamento ao consumidor, o fornecedor deverá, entre outros requisitos, informá-lo prévia e adequadamente sobre :

- Preço do produto ou serviço em moeda corrente nacional;
- Montante dos juros de mora e da taxa efetiva anual de juros;
- Acréscimo legalmente previsto;
- Número e periodicidade das prestações;
- Soma total a pagar, com e sem financiamento (MALDANER, 1999, p.62).

As multas de mora decorrentes do inadimplemento de obrigação no termo não poderão ser superiores a dez por cento do valor da prestação.

3.7 Liquidação Duvidosa

Cerqueira (1998, p. 43) informa que “[...] o Banco Central divulga rotineiramente dados de crédito do sistema financeiro nacional, classificando esses créditos como normais, em atraso e em liquidação.” Os créditos normais são computados pelo seu valor atual. De acordo com a Resolução 1.748, de 30/08/90, são considerados créditos em atraso aqueles cujas operações estejam vencidas há mais de 60 dias. Em liquidação são os créditos cujas operações já venceram há mais de 180 dias com garantias consideradas insuficientes ou há mais de 360 com garantias suficientes.

Ainda segundo Cerqueira (1998, p. 43),

[...] quando o crédito é contabilizado como “em liquidação”, passaram-se pelo menos seis meses da data de vencimento e, portanto, o valor dessa rubrica está acrescido de encargos relativos a esse período, que normalmente trazem embutidas taxas bastante superiores à taxa negociada no mercado para o respectivo perfil de risco do mutuário.

A expansão do crédito para pessoas físicas e o crescimento das vendas a prazo têm aumentado a inadimplência. Aparentemente, nunca foi tão fácil comprar a prazo e/ou obter empréstimo. Porém, além das taxas de juros muito superiores à inflação, o consumidor vai pagar acréscimos legalmente previstos, como IOF – Imposto Sobre Operações Financeiras – e a taxa de serviço da financiadora que, na prática, funciona como uma taxa de juros adicional. Ademais, a média de juros em um mês pode ser superior à inflação de um ano inteiro. Segundo o DIEESE, a inflação em fevereiro de 2008 foi de 0,49% para uma taxa média de 8,21% para o cheque especial, segundo o Procon. Portanto, uma absurda taxa real de 7,68% ao mês, considerada a maior do mundo.

3.8 Política de Cobrança

De acordo com Gitman (1997, p. 709),

[...] a política de cobrança da empresa compreende os procedimentos adotados para cobrar as duplicatas a receber, após o vencimento. A eficiência da política de cobrança da empresa pode ser avaliada parcialmente, observando-se o nível dos inadimplentes ou incobráveis. Esse nível depende não só da política de cobrança, mas também da política em que se baseou a concessão de créditos.

Ainda segundo esse mesmo autor, vários tipos diferentes de procedimentos de cobrança costumam ser empregados. Se uma conta não for paga na data de vencimento, com a passar do tempo, os esforços de cobrança tornam-se pessoais e rigorosos. Os procedimentos básicos de cobrança são apresentados, na ordem normalmente seguida no processo de cobrança :

- Cartas: alguns dias após o vencimento de uma duplicata, como primeiro passo no processo de duplicatas vencidas a empresa normalmente envia uma carta cortês, lembrando o cliente de sua obrigação. Se a duplicata não for paga dentro de certo período de tempo, uma segunda carta, mais enfática, é remetida, podendo ser seguida por uma terceira se preciso.
- Telefonemas: se as cartas não surtirem efeito, pode-se ligar para o cliente e insistir para que o pagamento seja efetuado imediatamente. Em geral, esses telefonemas são dirigidos à seção de contas a pagar. Se o cliente tiver uma desculpa plausível, podem-se fazer acordos para estender o prazo de pagamento. No entanto, se as alternativas falharem, o advogado da empresa pode fazer uma ligação para o cliente.
- Visitas pessoais: essa técnica é muito mais comum com relação ao crédito ao consumidor; entretanto, pode ser empregada por fornecedores industriais. Encaminhar um vendedor ou um cobrador ao cliente pode ser um procedimento muito eficiente de cobrança, com bons resultados.
- Uso de agências de cobrança: uma empresa pode transferir as duplicatas incobráveis a uma agência de cobrança ou a um escritório de advocacia. Em geral, as taxas exigidas para esse tipo de serviço são bastante altas, podendo a empresa receber menos que 50% do valor das duplicatas recuperadas.
- Protesto judicial: esse é o passo mais severo no processo de cobrança, sendo uma alternativa muito usual por agência especializada em cobranças. O protesto judicial não só é caso, como pode forçar o devedor a requerer concordata, reduzindo a possibilidade de negociações futuras, sem garantir o recebimento final da importância devia.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O Departamento de crédito do Banco Bradesco esta sob a responsabilidade da Administração, e tem como competências: analisar empresas/grupos econômicos para fins de concessão de crédito, deferindo os pleitos em sua alçada e emitindo pareceres para as alçadas superiores às análises, aperfeiçoando os processos e sistemas de crédito; elaborar estudos e acompanhamentos para a formulação da política de crédito da organização.

A política de crédito, definida pela Diretoria Executiva, tem por objetivo orientar a fixação de limites operacionais e/ou concessão de operações de crédito, em conformidade com as normas e procedimentos do Banco Central do Brasil. As informações disponíveis nos sistemas de crédito são importantes subsídios para análise, concessão e acompanhamento das operações, minimizando os riscos inerentes aos créditos concedidos, possibilitando maior agilidade e segurança nas decisões.

A seguir, aplica-se as atividades 1 e 2, sugeridas por Cruz (1998, p. 84) na Fundamentação Teórica, para analisar o processo de recuperação de créditos sem garantias reais do Banco Bradesco, quais sejam: entender (antes de qualquer outra preocupação, é preciso entender as necessidades de seus clientes, conhecer as reais preocupações de cada usuário envolvido pelo projeto, saber distinguir as necessidades reais das necessidades imaginárias); e levantar (levantar e documentar os dados são trabalhos difíceis de serem iniciados e completados, mas importantíssimos, pois através deles o analista de processos pode entender todas as variáveis adstritas aos problemas).

4.1 Linhas de Crédito

Dentre todas as linhas de crédito (empréstimos e financiamentos) mais concedidas pelo Banco Bradesco, para Pessoas Jurídicas, pode-se destacar:

- **Capital de Giro:** empréstimo exclusivo para pessoas jurídicas, a curto, médio e longo prazos, com objetivo de suprir as necessidades de recursos para o giro operacional das empresas, ou seja, os recursos são destinados exclusivamente para financiar o ciclo operacional, como compra de mercadorias, matérias-primas, pagamento a fornecedores, salários e encargos, e tributos, entre outros. Pode ser contratado nas modalidades prefixada e pós-fixada. A digitação dos dados da operação é efetuada na agência por meio da rotina Sistema de Empréstimo e Financiamento (EMPF).
- **Hot Money:** empréstimo concedido, em curtíssimo prazo, para cobertura do fluxo de caixa, de 1 a 29 dias, com pagamento único de principal e encargos. Este empréstimo pode ser por meio de um limite rotativo ou por operações individuais. A digitação dos dados da operação é efetuada na agência por meio da rotina EMPF.
- **Vendor:** concessão de limite de crédito global ao fabricante para viabilizar a venda de seus produtos aos seus clientes compradores. O banco financia a prazo aos clientes compradores, pagando à vista ao fabricante que oferece a interveniência (fiança) na operação.
- **Descontos de títulos:** adiantamento de recursos sobre duplicatas, notas promissórias, *Orpags* (ordens de pagamentos), notas promissórias rurais e cheques pré-datados, que o Banco faz de imediato sobre o faturamento das vendas a prazo do cliente. Do valor do crédito, o Banco desconta uma parcela referente a encargos conforme o prazo que varia de acordo com a modalidade de desconto. Pode ser exigida garantia adicional de acordo com a modalidade.
- **Saque fácil:** limite de crédito rotativo em conta corrente para atender eventuais necessidades de provisão de saldo, tendo como garantias: cheque pré-datado, *Orpag's* de cartão de crédito, aval, duplicata, alienação, entre outras.
- **Crédito direto ao consumidos com interveniência - CDCI:** limite de crédito exclusivo às lojas e magazines para venda de suas mercadorias à vista. A empresa efetua a venda financiada para seus clientes, por meio do contrato de adesão e depois a repassa ao banco em um único borderô. O banco libera os recursos para a

empresa e cobra da própria empresa os valores das prestações totais nos respectivos vencimentos. Pelo contrato de limite, a empresa compromete-se como fiadora e principal responsável pela liquidação de todos os financiamentos realizados aos seus clientes. O prazo do limite é de no máximo, 180 dias, e da operação, deve-se consultar a Circular Operacional (CO) – Taxas de Aplicação. O pagamento é parcelado (mensal).

- Cartão de crédito: são cartões destinados às pessoas físicas e jurídicas, e possibilitam aos associados realizarem compras no Brasil e no Exterior, bem como saques nos Bancos Bradesco Dia e Noite (BDN) e salas de auto-atendimento (ATM) autorizadas. Para concessão do cartão empresarial às empresas devem comprovar que possuem o faturamento mínimo exigido e que tem no mínimo 3 (três) anos de constituição. Os valores para a concessão são divulgados por meio de Circulares Operacionais, bem como na Intranet Serviços Internos, Dependências, Cartões, Manual do Cartão para as Agências.

Dentre as operações de crédito para Pessoas Físicas, destaca-se:

- Crédito pessoal: empréstimo sem necessidade de comprovação do direcionamento do crédito, exclusivamente às pessoas físicas, para suprir suas necessidades de caixa. É a modalidade de empréstimo na qual não existe obrigatoriedade de comprovação do uso do recurso. Os subprodutos de crédito pessoal são:
 - o crédito pessoal com taxa prefixada contratado na agência: pagamento parcelado (mensal): prazo de 1 a 12 meses, Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) e a tarifas são cobrados no ato da contratação;
 - o crédito pessoal com taxa pós-fixada contratado na agência: pagamento parcelado (mensal); prazo de 1 mês e máximo sob consulta a CO – Taxas de Aplicação: IOF e a tarifa são cobrados no ato da contratação.
 - o crédito pessoal instantâneo Bradesco com taxa prefixada: linha de crédito pessoal exclusiva a pessoas físicas portadores do cartão de débito, sem

a necessidade de comprovação do direcionamento do crédito. Trata-se de limite rotativo atribuído ao cliente. A liberação do crédito é feita pelo próprio cliente nos equipamentos de auto-atendimento ou pelo fone fácil, ou ainda, via *internet*. O pagamento é parcelado (mensal); o prazo do limite é de 90 dias com renovação automática e da operação é mínimo de 1 mês e máximo de 12 meses, desde que o valor da parcela não seja inferior a R\$ 30,00. Deve-se consultar a Circular Interna vigente na data da contratação. O IOF é incluído no valor financiado e a tarifa é cobrada somente na renovação, caso o cliente esteja utilizando o limite.

- crédito pessoal para aposentados: linha de crédito pessoal para atendimento aos segurados do INSS, que recebem seus benefícios por intermédio do Banco Bradesco. O pagamento é parcelado (mensal), debitado diretamente na conta de crédito do benefício. O valor corresponde a duas vezes o valor do benefício, sendo no mínimo R\$ 20,00 e máximo de 20% do valor do benefício. O prazo mínimo é de 1 mês e máximo de 60 meses, desde que o valor da parcela não ultrapasse 1/3 do valor do benefício (aposentadoria). O IOF e a tarifa são incluídos no valor financiado.

- Crédito Direto ao Consumidor – CDC: modalidade de financiamento destinada ao consumidor final para aquisição de bens novos e usados. Os bens financiáveis podem ser: veículos e utilitários; máquinas e equipamentos; móveis, eletrodomésticos e eletroeletrônicos e equipamentos de informática. Os prazos são determinados em função da política de crédito do banco, de acordo com o comportamento do mercado e as regras do Banco Central, sendo no mínimo 1 mês. O pagamento é parcelado (mensal) e tem como garantia alienação fiduciária do próprio bem financiado.

- Limite de crédito especial: limite de crédito rotativo em conta corrente para atender eventuais provisões de saldos, com talonário de cheques comuns (a pedido do cliente), devendo o valor estar de acordo com a CO. O limite concedido pode ser de R\$ 100,00 a R\$ 400,00 e o contrato tem prazo de 3 meses, com renovações automáticas com taxa de juros prefixada mais IOF idênticos ao de cheque especial

calculados sobre o saldo devedor diário, até o último dia do mês, e debitados até o terceiro dia útil do mês seguinte. A única garantia é o contrato assinado.

- Cheque Especial: limite de crédito rotativo em conta corrente para uso emergencial com disponibilidade de talonário de cheque especial, devendo o valor estar de acordo com a circular vigente. O contrato tem prazo de 3 meses, com renovações automáticas. O limite mínimo é de R\$ 500,00 e os demais sempre múltiplos de R\$ 100,00. Os juros são cobrados sobre o saldo devedor diário e debitados até o 3º dia útil do mês seguinte. A taxa de juros é prefixada; porém, o banco poderá alterar as taxas durante a vigência do contrato, de acordo com o comportamento do mercado.

- Cartão de crédito: são cartões destinados às pessoas físicas e jurídicas, e possibilitam aos associados realizarem compras no Brasil e no Exterior, bem como saques nos BDN – Bradesco Dia e Noite e salas de auto-atendimento ATM autorizadas. Para obtenção do cartão ao associado, o cliente deve comprovar que possui a renda mínima exigida.

Vale salientar que se entende por empréstimos os recursos sem necessidade de comprovação de direcionamento do crédito, para devolução em tempo prefixado, acrescidos de taxas de juros contratuais. Para a aquisição de empréstimos ou financiamentos, o cliente deve ser correntista do banco, e a concessão de crédito segue as normas definidas pelo Departamento de Crédito. Os prazos, taxas e formas de pagamento devem estar em conformidade com as circulares vigentes na data da contratação.

As operações podem ter como garantia, entre outras: Nota promissória, alienação de bens imobilizados, hipoteca, penhor, cheque pré-datado, duplicatas, cobrança simples, *Warrants*³, *Orpags* (Ordem de Pagamento) de cartão de crédito e aplicações financeiras. É proibido o colhimento de avais particulares, por procuração, em qualquer modalidade de crédito, ressaltando-se os negócios com interveniência de pessoas jurídicas, cujos diretores assinem por procuração ou em

³ Warrant: título que confere ao detentor a opção de comprar o ativo que o lastreia, a um preço determinado.

decorrência de mandatos oriundos de contratos, estatutos sociais ou atas de assembléias. As obrigações não pagas devem ser acrescidas de juros moratórios e multa.

4.1.1 Linhas de crédito sem garantia

Torna-se necessário esclarecer que, para o Banco Bradesco, as linhas de crédito sem garantia de bens são aquelas que não oferecem nenhum bem real, como, por exemplo, carro, casa, apartamento, entre outros.

Cumprе ressaltar que, de todas as linhas de crédito, expostas anteriormente, as listadas a seguir são os créditos sem garantia:

4.1.1.1 PESSOAS JURÍDICAS

- Capital de Giro: empréstimo de curto, médio e longo prazos, exclusivos para pessoas jurídicas com objetivo de suprir as necessidades de recursos para o giro operacional das empresas, ou seja, os recursos são destinados exclusivamente para financiar o ciclo operacional, como compra de mercadorias, matérias-primas, pagamento a fornecedores, salários e encargos, e tributos, entre outros. Pode ser contratado nas modalidades prefixada e pós-fixada. A digitação dos dados da operação é efetuada na agência por meio da rotina EMPF.

- *Hot Money*: empréstimo concedido, em curtíssimo prazo, para cobertura do fluxo de caixa, de 1 a 29 dias, com pagamento único de principal e encargos. Este empréstimo pode ser por meio de um limite rotativo ou por operações individuais. A digitação dos dados da operação é efetuada na agência por meio da rotina EMPF.

- *Vendor*: concessão de limite de crédito global ao fabricante para viabilizar a venda de seus produtos aos seus clientes compradores. O banco financia a prazo aos clientes compradores, pagando à vista ao fabricante que oferece a interveniência (fiança) na operação

- Descontos de títulos: adiantamento de recursos sobre duplicatas, notas promissórias, *Orpags* (ordem de Pagamentos), notas promissórias rurais e cheques pré-datados, que o Banco faz de imediato sobre o faturamento das vendas a prazo do cliente. Desse adiantamento, o Banco desconta uma parcela referente a encargos. Os prazos e as garantias variam de acordo com a modalidade de desconto.
- Saque fácil: limite de crédito rotativo em conta corrente para atender eventuais necessidades de provisão de saldo, tendo o aval como única garantia;
- Cartão de crédito: são cartões destinados às pessoas físicas e jurídicas, e possibilitam aos associados realizarem compras no Brasil e no Exterior, bem como saques no BDN e salas de auto-atendimento (ATM) autorizadas.

4.1.1.2 PESSOAS FÍSICAS

- Crédito pessoal: empréstimo sem necessidade de comprovação do direcionamento do crédito, exclusivamente às pessoas físicas, para suprir suas necessidades de caixa. É a modalidade de empréstimo na qual não existe obrigatoriedade de comprovação do direcionamento do recurso.
- Limite de crédito especial: limite de crédito rotativo em conta corrente para atender eventuais provisões de saldos, com talonário de cheques comuns (a pedido do cliente), com valor de acordo com a Circular Operacional. O limite concedido pode ser de R\$ 100,00 a R\$ 400,00. O contrato tem prazo de 3 meses, com renovações automáticas com taxa de juros prefixada mais IOF idênticos ao de cheque especial, calculados sobre o saldo devedor diário, até o último dia do mês, e debitados até o terceiro dia útil do mês seguinte. A única garantia é o contrato assinado.
- Cheque Especial: limite de crédito rotativo em conta corrente para uso emergencial com disponibilidade de talonário de cheque especial com valor de acordo com a circular vigente. O contrato tem prazo de 3 meses, com renovações

automáticas. O limite mínimo é de R\$ 500,00 e os demais sempre múltiplos de R\$ 100,00. Os juros são cobrados sobre o saldo devedor diário e debitados até o 3º dia útil do mês seguinte. A taxa de juros é prefixada; porém, o banco poderá alterar as taxas durante a vigência do contrato, de acordo com o comportamento do mercado.

- Cartão de crédito: são cartões destinados às pessoas físicas e jurídicas, e possibilitam aos associados realizarem compras no Brasil e no Exterior, bem como saques nos BDN e salas de auto-atendimento (ATM) autorizadas. Para concessão do cartão ao associado, o mesmo deve comprovar renda mínima exigida.

No subitem a seguir, procede-se a análise do processo com base no conjunto de informações levantadas. A referida análise pode servir a inúmeros propósitos. Pode-se, por exemplo, apenas querer saber se o que está sendo feito é o mais conveniente, em termos de forma e conteúdo, ou se existem discrepâncias que devam ser eliminadas. Analisar um processo não é tarefa fácil, pois requer certo grau de experiência, não só no processo como em diversas disciplinas que, de uma forma ou de outra, estão presentes em qualquer processo, sugerida por Cruz (1998, p.84), para compreender o processo de recuperação de créditos do Banco Bradesco.

4.2 Recuperação Atual de Créditos

O processo de recuperação de créditos sem garantias do Banco Bradesco, também está sob a responsabilidade da Administração, que tem a incumbência de orientar a cobrança das operações não liquidadas em seus respectivos vencimentos ou as que coloquem em risco os créditos do banco e empresas ligadas; promover a recuperação dos créditos, por meio de cobrança amigável ou judicial, consultando a Diretoria Executiva nos casos que excederem à sua alçada.

A morosidade na solução das pendências, acarretará despesas de provisão para o banco, comprometendo, também, o resultado da agência, além de favorecer o cliente devedor. O tratamento das pendências em mora, créditos em atraso (CA) e lucros e perdas (LP) se realiza em função dos conceitos de provisão estabelecidos

pelas Resoluções 2682 e 2697 do Banco Central⁴, ou seja, as operações em atraso poderão permanecer na própria carteira até 365 dias. Desse modo, são consideradas pendências em mora aquelas até 59 dias; e as de créditos em atraso, as operações vencidas a partir de 60 a 365 dias; e os lucros e perdas, as operações já compensadas em prejuízo.

Para recebimento de pendências, está disponível, no Terminal Gerencial – IMS12, opção 6, subopção 1 da rotina Departamento de Créditos em Liquidação (LPCL), o demonstrativo da dívida atualizada do devedor. Já para as pesquisas em pendências em mora e LP, atualizadas para efeito de pagamento, as agências dispõem do terminal gerencial, por meio de Informações Gerenciais (IMS12), onde se encontra disponível o cadastro on-line “LPCL”.

Salienta-se que, quando a mensagem demonstrar que se trata de Execução Ajuizada, antes do recebimento, a agência precisa consultar a rotina LPCL, opção 25, subopção 2, verificando o advogado/escritório contratado, obtendo informações acerca da situação processual.

Para as pendências em LP de valores inferiores que são expurgadas, quando recuperadas, o valor é creditado na própria agência. Para tanto, o número do LP deve constar, para alimentação de dados para baixa da pendência na rotina LPCL e conseqüente exclusão do Cadastro de Impedimentos e Impedimentos/Restrições (IRES).

Diariamente é processada a consulta de débito automático das operações em mora ou LP, ainda não ajuizadas, razão pela qual a agência não envia crédito por junção. No entanto, isso não ocorre com os processos de financiamentos de veículos em poder dos escritórios contratados especialmente para esse tipo de cobrança, cujos clientes são direcionados a negociar diretamente com os mesmos. Já os demais casos ajuizados são negociados diretamente com o advogado responsável pelo processo, para que tome as providências necessárias para formalização do acordo

⁴ Resoluções contidas nos Anexos A e B

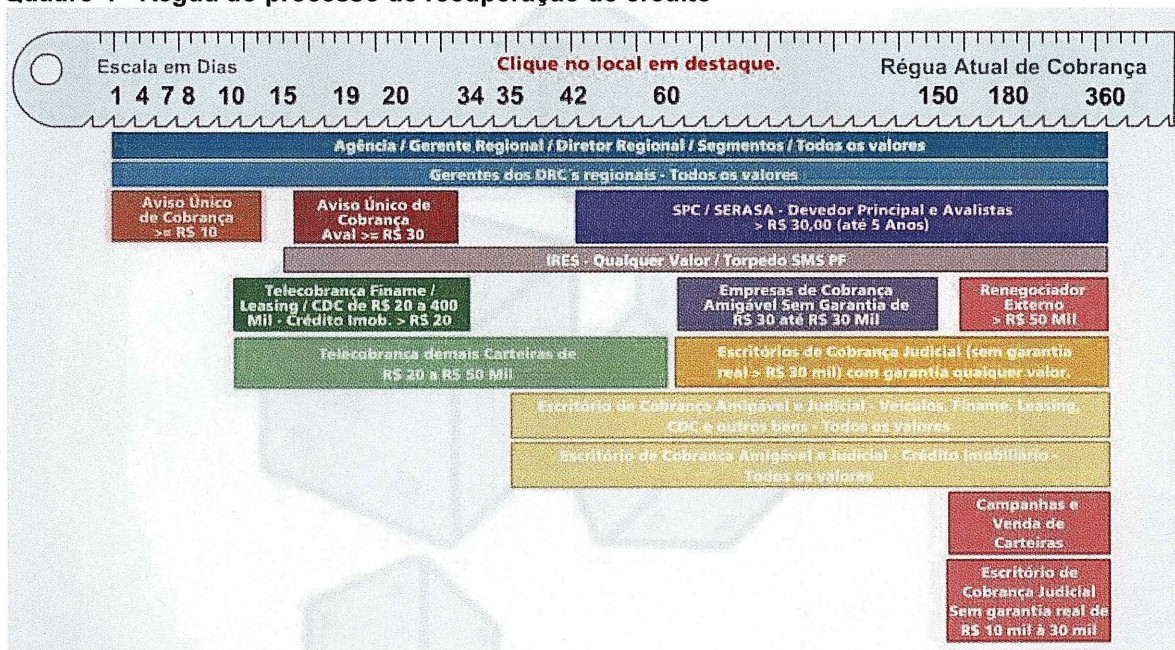
ou extinção do processo, concomitantemente com o pagamento. Para a baixa, utiliza-se o sistema de baixa comandada via Terminal Gerencial.

O Departamento de Recuperação de Créditos tem como principal objetivo recuperar valores em débito e reduzir riscos de perdas para a Organização. Para isso, há uma estrutura extremamente minuciosa que visa à recuperação das dívidas.

Para compreender a forma como funciona essa estrutura, montamos existe uma régua, na qual todas as etapas e procedimentos envolvidos na cobrança estão posicionados em uma linha do tempo.

Os números que aparecem na parte superior da régua, representam os dias de atraso do pagamento.

Quadro 4 - Régua do processo de recuperação de crédito



Fonte: Primária Banco Bradesco (2008)

Nos dois primeiros quadros, estão os envolvidos no processo. Note que essa estrutura significa que todos são responsáveis pelo acompanhamento completo da cobrança.

O quadro indica “Aviso Único de Cobrança”. Valores iguais ou maiores que R\$ 10,00. Isso significa que, no oitavo (8º) dia útil em atraso, um aviso de cobrança sobre a pendência é automaticamente enviado pela matriz a todos os clientes devedores. O principal objetivo desse aviso é lembrar o cliente sobre o atraso da pendência e alertá-lo do possível registro nos Órgãos de Proteção ao Crédito e de restrições pelo não pagamento.

Caso o pagamento não seja feito até o 10º dia e a cobrança tratar de operações de Finame, *Leasing*, CDC Veículos e outros Bens de R\$ 20,00 a R\$ 400 mil de valor de dívida, e Crédito Imobiliário superior a R\$ 20,00, a pendência é encaminhada automaticamente para a Telecobrança, que passa a ser responsável pela cobrança do cliente até o 34º dia corrido.

Após dez (10) dias de atraso, os clientes em mora nas demais carteiras – R\$ 20,00 a R\$ 50 mil – são encaminhados também à Telecobrança, que fica responsável pela cobrança desse cliente até 60 dias corridos de atraso. A cobrança realizada é feita diretamente junto ao cliente devedor, de segunda-feira a sexta-feira das 8h00 às 20h00.

Após 15 dias de atraso, é enviada, automaticamente, uma mensagem de texto no celular ao cliente, motivando-o a entrar em contato com a central de Telecobrança, por meio do telefone 0800, que esclarecerá dúvidas em relação a sua dívida e passará instruções sobre como regularizá-la na sua agência.

Também após 15 dias de atraso, todos os clientes com pendências, independente de valor, passam a constar na rotina IRES. A rotina IRES é uma ferramenta que demonstra as restrições históricas do cliente e permite à agência avaliar de forma segura as novas solicitações de crédito do devedor.

No 19º dia útil de atraso todos os avalistas com pendências acima de R\$ 30,00 recebem um aviso de cobrança, ressaltando a importância do pagamento de dívida sob pena de sanções: o registro do nome em Órgãos de Proteção ao Crédito, como SERASA e SPC por exemplo.

As negativas no SPC e na SERASA ocorrem automaticamente, para os clientes e seus respectivos avalistas, que possuam pelo menos uma pendência vencida há mais de 30 dias, cujo valor seja igual ou superior a R\$ 30,00 (soma do valor vencido). Esses Órgãos expedem avisos aos clientes e seus avalistas, concedendo-lhes prazo de 10 dias corridos para regularização da pendência, antes da efetiva negativação.

As exclusões no SPC e na SERASA também são efetuadas automaticamente, após o efetivo pagamento / baixa da pendência. Quando as pendências completam 5 anos de vencido, por decurso de prazo são excluídas automaticamente.

Quanto aos clientes com pendência de cobrança em Finame, Leasing, CDC e Crédito Imobiliário, enfatiza-se: são enviados a Telecobrança que fica responsável até o 34º dia de atraso.

No 35º dia, todas as pendências de Finame, Leasing, CDC veículos e outros bens são encaminhados para escritórios especializados de cobrança que passam a ser responsáveis pela cobrança das dívidas até o 65º dia. Se não solucionadas, esses escritórios iniciam cobrança judicial.

Também no 35º dia, as pendências de Crédito Imobiliário são encaminhadas para escritórios especializados de cobrança, que passam a ser responsáveis pela cobrança das dívidas até 120º dia não solucionadas, os referidos escritórios iniciam cobrança judicial.

Entretanto as pendências das demais carteiras ficam aos cuidados da Telecobrança até o 60º dia. A partir daí, são encaminhadas às empresas de cobrança judicial.

Nestes casos, há uma divisão que deve ser levada em conta no encaminhamento das pendências aos escritórios : operações vencidas entre sessenta (60) e cento e cinquenta (150) dias, com valores de R\$ 30,00 e R\$ 30 mil, sem garantia real e, portanto, sem tomada de medidas judiciais, são enviadas a empresas terceirizadas de cobrança amigável. Nesta faixa de valores, as pendências permanecem em cobrança amigável até completarem cento e oitenta (180) dias de atraso.

Por outro lado, completo 60 dias de atraso, os casos com valores acima de R\$ 30 mil, sem garantia real ou qualquer valor, porém, com garantia real, deverão ser encaminhados aos escritórios/advogados para cobrança judicial.

Os casos vencidos há mais de 180 dias com valores acima de R\$ 10 mil e menores que R\$ 30 mil, sem garantia real e sob responsabilidade das empresas de cobrança amigável, deverão ser encaminhados aos escritórios/advogados para cobrança judicial.

São promovidas ações de recuperação de créditos com políticas de prazo e desconto diferenciados, utilizando-se do boleto fácil, além da atuação de empresas e cobrança amigável e escritórios judiciais.

Decorridos 360 dias de atraso, são enviados aos renegociadores externos contratos com valores superiores a R\$ 50 mil. Essa cobrança permanece durante 120 dias. Todas essas informações são encontradas no sistema SISGRE.

4.2.1 Processo de recuperação de créditos - Análise crítica

4.2.1.1 Atualização dos dados do cliente

Para que toda a operação de cobrança, descrita na régua do fluxo de cobrança, ocorra de forma eficaz, é necessário que os dados cadastrais dos clientes estejam completos e atualizados. Ou seja, para que os avisos de pendência sejam enviados corretamente e para que a Telecobrança, o SERASA e os escritórios de cobrança possam entrar devidamente em contato com os clientes, é preciso que o nome completo do cliente, bem como seu endereço, telefone e demais dados cadastrais estejam corretos.

No momento da concessão do crédito a veracidade dos dados cadastrais do cliente é de extrema importância, não se admitindo conceder crédito para alguém que não se sabe quem é profundamente.

No caso de pessoa física, como a rotatividade desse tipo de cliente dentro da agência é muito alta, é impossível conhecer um a um. Então a exigência de documentos pessoais e comprovantes de residência, que diminuem a possibilidade de fraude se torna obrigatória.

Quando envolve clientes pessoa jurídica é imprescindível aprofundar conhecimentos conversando com o responsável pela empresa que está solicitando o crédito, e exigir documentos que comprovem não somente a sua existência, como a sua capacidade. Contrato social, e propor uma visita ao local para se certificar da veracidade dos dados.

Quem concede, tem que recuperar! Um crédito mal concedido, mal administrado, além de gerar perda de caixa, pode acarretar em sérios impactos no futuro notadamente no nível de rentabilidade com reflexos diretos aos acionista.

4.2.1.2 Relacionamento com os prestadores de serviços

É importante destacar que os escritórios terceirizados de cobrança amigável passam praticamente todo seu tempo voltado à recuperação de créditos. Por isso, é de extrema relevância manter um bom relacionamento e fornecer os subsídios necessários, além dos apresentados pelo banco, para que esses profissionais possam realizar seu trabalho de forma eficiente e eficaz.

Tanto empresas de cobranças amigáveis quando judiciais, trabalham com os mais diversos valores de créditos do banco. Mesmo que quantias individuais pareçam pequenas, pelo volume de operações vencidas, existem valores expressivos a serem recuperados, que necessitam de trabalho profissional na recuperação. Dessa forma, procurar sempre saber quem são as empresas que trabalham em parceria com a agência da mesma forma, manter-se à disposição para ajudá-los na resolução de qualquer caso. Fazer visitas periódicas de acompanhamento, conhecer a estrutura, administradores e a equipe atuante em cada carteira. Um bom relacionamento com os terceirizados certamente fortalece a parceria.

Alguns escritórios trabalham para diversas instituições e farão melhor gestão dos casos acompanhados com regularidade. Se a agência monitorar periodicamente em intervalos mensais, terá como melhor avaliar a gestão desenvolvida, diferentemente daquela que cobra esporadicamente. Todo monitoramento não somente lembra o que se deseja alcançar, mas também adverte para os erros porventura se está cometendo.

4.2.1.3 Setor de apoio ao cliente

Toda atenção e cuidado dispensados aos clientes novos e adimplentes com as obrigações devem ser mantidos em relação aos atrasados. Lembre-se de que essas pessoas podem estar passando por dificuldades financeiras e pessoais extremamente graves; porém podem ser momentâneas.

A agência deve instalar o setor de apoio ao cliente em local adequado, de preferência afastado dos locais de grande circulação da agência, para que as conversas sejam revestidas de confidencialidade. Um devedor não ficará confortável vontade se outras pessoas estiverem ouvindo ou passando por ele em todo momento. Ao contrário, devem ser demonstradas a importância que o banco lhe confere e as gentilezas, como água, cafezinho e um atendimento cordial serão um auxílio para um bom e tranquilo relacionamento. Ninguém negocia de pé. Uma mesa de reunião ou de atendimento nos mesmos padrões das demais será suficiente para auxiliar o diálogo, mas serão necessários recursos materiais comuns das agências – telefone, terminal de computador, etc, com a finalidade de consultar o sistema e outros departamentos, e até elaborar termos de acordo e/ou outros documentos que se fizerem necessários de imediato.

O funcionário destinado ao atendimento dos devedores deve ser capacitado com os conhecimentos necessários a cada operação e contrato, inclusive, experiência lidar com essa categoria diferenciada de cliente.

Existem alguns problemas no processo atual de recuperação de créditos, os quais levam à busca de um novo modelo de processo de trabalho que supra as necessidades existentes, foram: muitas informações e nenhum controle sobre elas; um mercado cada vez mais exigente; falta de controle nos métodos de trabalho; e a necessidade de um processo de trabalho mais rápido e ágil.

4.3 Sugestões de Melhorias no Processo de Recuperação de Créditos

Diante das deficiências encontradas na forma atual de recuperação de créditos do Banco Bradesco, apresenta-se, a seguir, na Ilustração 5, as seguintes sugestões, as quais se recomenda à organização:

Quadro 5 - Sugestões de melhorias no processo de recuperação de créditos

SUGESTÕES	JUSTIFICATIVAS
Atualizar, a cada operação, o cadastro do cliente junto ao banco, mantendo histórico atualizado.	A atualização constante permite que novos tipos de Cruzamento de informações possam ser inseridos.
Estipular critérios de prioridade de ação, como: tempo, prazo, valor.	A administração do processo de cobrança deve ser entregue a profissional que tenha autonomia para manipulá-lo.
Ter um funcionário responsável pela recuperação de créditos na agência.	Há a necessidade de uma metodologia de cobrança que seja entendida por todos, em virtude da cobrança de expressivos encargos moratórios.
Educar todo o quadro de funcionários para, sempre que um deles mantiver contato com o cliente, certificar-se de que o mesmo está em dia com suas obrigações junto ao banco.	O principal objetivo é a criação, implantação e melhoria do processo que vai suportar o negócio, além de fazer com que todos, sem exceção, estejam concentrados em atingir os mesmos objetivos.

Com o processo de trabalho proposto, o banco poderá vivenciar um processo de recuperação de créditos mais ágil, fazendo parte de um contexto atual, em que o conhecimento e comprometimento dos funcionários poderá possibilitar grandes resultados para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história das organizações se confunde com a história da própria humanidade. Elas existem há milênios, embora modernamente tenham adquirido uma nova forma: trata-se de um aparelho institucional com combinação intencional de pessoas e processos de trabalho para atingir um determinado objetivo. Sejam quais forem os seus objetivos, as organizações possuem pontos comuns. Todas elas são constituídas por pessoas, objetivos e administração. Além disso, elas estão operando dentro de um ambiente onde influenciam e são influenciadas por ele. Independente dos seus objetivos, buscam a racionalidade e a eficiência como metas finais.

Ao realizar este estudo, inserida como pesquisadora no contexto estudado, em um cenário marcado por mudanças rápidas, riscos e incertezas, onde a procura por inovações e pela capacidade de se tomar decisões imediatas torna-se o potencial em criar uma habilidade importantíssima para as organizações, verificou-se que um processo de recuperação de créditos bem gerenciado torna-se uma ferramenta imprescindível, sendo necessário para qualquer decisão a ser tomada.

Tendo em vista o objetivo geral deste trabalho, ou seja, analisar o processo de recuperação de créditos sem garantias reais para o Banco Bradesco S.A., na agência de Curitiba, Centro, localizado no município de Curitiba, num primeiro momento por meio da revisão de literatura, procurou-se caracterizar os processos de concessão de créditos, e que também são utilizados na empresa. Num segundo momento, verificou-se, por meio de um fluxo de cobrança, o processo atual de cobrança de créditos vencidos, possibilitando investigar deficiências no atual modelo de trabalho. A partir daí, sinalizou-se possíveis melhoras, as quais foram recomendadas ao Banco Bradesco. Desse modo, pode-se afirmar que todos os objetivos estabelecidos para o trabalho foram plenamente atingidos.

Ressalta-se que alguns dos problemas encontrados no processo atual de recuperação de créditos, os quais levam à busca de um novo modelo de processo de trabalho que supra as necessidades existentes, foram: muitas informações e nenhum controle sobre elas; um mercado cada vez mais exigente; falta de controle

nos métodos de trabalho; e necessidade de um processo de trabalho mais rápido e ágil. Os resultados da pesquisa permitem determinar as características do trabalho que tem um sentido, relacionando-as aos princípios de organização, a fim de sugerir formas concretas de organizar o trabalho durante as transformações organizacionais.

Ao analisar os dados da pesquisa, constatou-se ser possível buscar uma melhoria do processo de recuperação de créditos, por meio da atualização do cadastro do cliente junto ao banco; dando suporte para o escritório de cobrança fazer a cobrança junto ao cliente devedor; ter um ambiente e um funcionário adequado responsável pela recuperação de crédito na agência; educar todo o quadro de funcionários para, sempre que um deles mantiver contato com um cliente, certificar-se de que o mesmo está em dia com suas obrigações junto ao banco. Desse modo, o Banco Bradesco poderá vivenciar um processo de recuperação de crédito mais ágil, fazendo parte de um contexto atual, em que o conhecimento dos funcionários poderá possibilitar grandes resultados para a empresa, podendo, assim, aprimorar seus serviços, com mais qualidade e interesse no trabalho, viabilizando melhorias profissionais.

Este trabalho não encerra a discussão sobre o assunto; pelo contrário, o campo é novo, a inadimplência faz parte da cultura dos povos, muita coisa pode ser discutida e aperfeiçoada sobre o assunto. No entanto, este modelo pode dar a idéia para o início de uma nova filosofia na cobrança de créditos inadimplidos.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETTO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS – ABNT. **NBR 10520**: informação e documentação / trabalhos acadêmicos / apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS – ABNT. **NBR 14724**: informação e documentação / trabalhos acadêmicos / apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS – ABNT. **NBR 6023**: informação e documentação / trabalhos acadêmicos / apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS – ABNT. **NBR 6024**: informação e documentação / trabalhos acadêmicos / apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

BAUTZER, Tatiana. **Central de risco reduz custo do crédito**. Valor on Line. Rio de Janeiro, 26 mar. 2001.

BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito**. São Paulo : Nobel, 1999.

CERQUEIRA, Daniel Ricardo de Castro. Créditos e Inadimplência no Sistema Financeiro Nacional : Evolução Recente. IPEA. **Boletim Conjuntural**. N. 42. jul. 1998.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, organização & métodos: **estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

CURY, Antônio. **Organização e métodos : uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo. Harba, 1997.

HALFELD, Mauro. Investimentos : **como administrar melhor seu dinheiro**. São Paulo : Fundamento, 2001.

MALDANER, Casildo. **Código de defesa do consumidor** – atualizado. Brasília: Ministério da Justiça, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade *et al.* **Manual do Mestrando e Doutorando da FEA**. São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema, organização e métodos** : uma abordagem gerencial. 10. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. **Organização e métodos** : Uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo : Atlas, 1987.

RUTH, George E. **Empréstimos a pessoas jurídicas**. São Paulo: IBCB, 1991.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito : concessão de gerência de empréstimos**. São Paulo : Atlas, 1998.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo : Atlas, 1997.

ANEXOS

ANEXO A – RESOLUÇÃO 1748

ANEXO B – RESOLUÇÃO 2682

ANEXO A

RESOLUÇÃO Nº 1.748

Altera e consolida critérios para inscrição de valores nas contas de crédito em liquidação e provisão para créditos de liquidação duvidosa.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 29.08.90, com base nas disposições do art. 4º, inciso VI, XI e XII, da citada Lei,

R E S O L V E U:

Art. 1º - Determinar que os bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de desenvolvimento, bancos de investimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedade de arrendamento mercantil, sociedades corretoras e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários, sociedades de crédito imobiliário, caixas econômicas, associações de poupança e empréstimo e cooperativas de crédito transfiram para as contas de créditos em liquidação os seguintes créditos considerados de difícil liquidação:

I – adiantamentos depositantes, após decorridos 60 (sessenta) dias da data da ocorrência;

II adiantamento sobre contratos de câmbio, após decorridos 20 (vinte) dias do prazo previsto para entrega de documentos ou após decorridos 30 (trinta) dias do prazo previsto para liquidação do contrato de câmbio respectivo;

III – decorrentes de operações de câmbio de importação, liquidadas a débito das contas "DEVEDORES DIVERSOS – PAIS" ou "DEVEDORES POR CRÉDITOS LIQUIDADOS NO EXTERIOR", na forma da regulamentação vigente, caso o pagamento não se efetive até 90 (noventa) dias contados do respectivo lançamento;

IV – titulados por empresas importadoras que, na data pactuada para a liquidação da operação de câmbio, não contem com fundos suficientes para o acolhimento do débito em conta corrente, quando não utilizada a sistemática referida no item anterior;

V – saldos devedores de contas correntes de clientes, resultantes de negociação e intermediação de títulos e valores mobiliários, não liquidados no prazo de 30 (trinta) dias da ocorrência, sem garantias;

VI – financiamentos de valores mobiliários, não liquidados no prazo de 30 (trinta) dias do vencimento, cujas garantias, a juízo das instituições, sejam consideradas insuficientes à cobertura do saldo devedor atualizado;

VII – titulados por empresas sob regime falimentar ou em liquidação extrajudicial, com ou sem garantias;

VIII – outros créditos, observando-se as seguintes condições:

a. vencidos, há mais de 60 (sessenta) dias, sem garantias;

b. vencidos, há mais de 180 (cento e oitenta) dias, com garantias que, a juízo das instituições a critério do Banco Central do Brasil, sejam consideradas insuficientes a cobertura do saldo devedor atualizado;

c. vencidos, há mais de 360 (trezentos e sessenta) dias, com garantias que a juízo das instituições, sejam consideradas suficientes à cobertura do saldo devedor atualizado;

d. em favor dos quais tenha sido efetivada medida judicial, visando protesto ou outra semelhante, excetuando-se as operações parciais ou totalmente amparadas por garantias, as quais observarão o contido nas alíneas "b" e "c" anteriores;

IX – outros créditos de difícil liquidação, que possam ser efetivamente comprovados pelas instituições perante o Banco Central do Brasil ou a critério deste.

Art. 2º - Os créditos referidos nas alíneas "b" e "c" do item VIII do artigo anterior poderão, a critério das instituições ou do Banco Central do Brasil, ser transferidos para as contas de créditos em liquidação, antes dos prazos ali estabelecidos, desde que vencidos há mais de 60 (sessenta) dias.

Parágrafo único – O Banco Central do Brasil poderá solicitar das instituições, se for o caso, para as operações transferidas na forma deste artigo, justificativas que comprovem a condição de créditos de difícil liquidação.

Art. 3º - A transferência para as contas de crédito em liquidação deverá ser feita pela totalidade da operação, inclusive parcelas vincendas, abrangendo todas as obrigações do mesmo devedor, facultando-se a manutenção, em contas de origem, de outras operações vincendas, amparadas por garantias suficientes à cobertura dos respectivos saldos devedores atualizados.

Art. 4º - As instituições ficam obrigadas a tomar medidas judiciais visando penhora, protesto ou outra semelhante para as operações ou parcelas vencidas, de responsabilidade do setor privado, no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias dos respectivos vencimentos, independentemente de contarem ou não com garantias à execução de:

I – adiantamentos a depositantes e adiantamentos sobre contratos de câmbio, bem como créditos decorrentes das operações indicadas nos itens III e IV do art. 1º desta Resolução, cujo prazo máximo será de 30 (trinta) dias, a contar da data de inscrição em contas de créditos em liquidação;

II – créditos cujos saldos devedores atualizados não ultrapassem o montante correspondente a 2.000 (dois mil) Bônus do Tesouro Nacional.

Art. 5º - Respeitadas as condições de transferência para as contas de créditos em liquidação, as operações e/ou parcelas vencidas há mais de 60 (sessenta) dias deverão ser especificadas, elo valor atualizado, para título contábil adequado, representativo de créditos em atraso, pela totalidade da operação, segregando-se as de responsabilidade do setor privado e do setor público.

Parágrafo único – A transferência de operação para contas de créditos em atraso ou créditos em liquidação deverá ser efetuada no transcorrer do semestre, tão logo os créditos reúnam para tal e não apenas por ocasião dos balanços semestrais.

Art. 6º - A partir de 02.01.91, a apropriação dos encargos sobre operações registradas em contas em atraso observará as seguintes condições:

I – durante o período de 120 (cento e vinte) dias contados da data da transferência, o registro dos encargos em contas de rendas efetiva, inclusive nas operações prefixadas com rendas ainda não apropriadas integralmente, ficará limitado ao mesmo índice utilizado no período para correção monetária patrimonial, lançando-se o diferencial, se houver, em contas de rendas a apropriar;

II – após o término daquele período, o registro dos encargos far-se-á contrapartida com contas de rendas a apropriar, inclusive quando registradas em contas de créditos em liquidação;

III – as rendas a apropriar, previstas nos itens I e II anteriores, somente poderão ser reconhecidas com receita efetiva quando do seu recebimento.

Art. 7º - Tratando-se de créditos decorrentes de financiamentos habitacionais ou de repasses de agências de desenvolvimento, com prazo superior a 36 (trinta e seis) meses, admite-se a reclassificação, para créditos em atraso, apenas das parcelas vencidas.

Parágrafo único – Consideram-se repasses de agências de desenvolvimento as operações realizadas na qualidade de agente financeiro repassador de recursos de instituições e órgãos oficiais e fundos financeiros e de desenvolvimento, com destinação específica.

Art. 8º - As instituições que, a partir de 02.01.91, renovarem operações de crédito de difícil ou duvidosa liquidação, por composição da dívida, com a incorporação dos respectivos encargos, deverão:

I – registrar, em rendas a apropriar, os encargos incorporados no ato da renovação ou renegociação e os que forem registrados na forma do art. 6º desta Resolução, que somente poderão ser reconhecidos como rendas efetivadas por ocasião dos respectivos recebimentos;

II – a partir da celebração do contrato de composição de dívida, as rendas deverão ser apropriadas em receitas efetivas, observada a periodicidade mensal;

Parágrafo 1º - Relativamente aos créditos baixados como prejuízo, as instituições deverão registrar o principal atualizado, desde a data da baixa, em contas de receita efetiva, e os respectivos encargos, objeto da composição de dívida em rendas a apropriar que serão reconhecidos como receita efetiva, quando dos respectivos recebimentos;

Parágrafo 2º - A partir da celebração do contrato mencionado no parágrafo anterior, as rendas deverão ser apropriadas em receitas efetivas, observada a periodicidade mensal.

Art. 9º - Em cada balancete mensal ou balanço semestral, a provisão para créditos de liquidação duvidosa não poderá ser inferior ao somatório decorrente da aplicação dos percentuais a seguir mencionados, incidentes sobre o valor dos créditos atualizados segundo as normas contábeis em vigor, sem prejuízo da responsabilidade dos administradores das instituições pela constituição de provisão em montantes suficientes para fazer face a perdas prováveis na realização dos créditos:

I – 20% (vinte por cento) sobre as operações amparadas por garantias que, a juízo das instituições, sejam suficientes à cobertura do saldo devedor atualizado, registradas em contas em atraso;

II – 50% (cinquenta por cento) sobre as operações amparadas por garantias que, a juízo das instituições ou a critério do Banco Central do Brasil, não sejam consideradas suficientes à cobertura do saldo devedor atualizado, registradas em contas em atraso;

III – 100% (cem por cento) dos créditos inscritos em contas de créditos em liquidação.

Parágrafo único – Os créditos a serem na base de cálculo da provisão para créditos de liquidação duvidosa são inscritos nos subgrupos, desdobramentos de subgrupos, títulos e subtítulos integrantes do Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – COSIF, constantes do quadro anexo a esta Resolução, considerados pelo seu valor presente.

Art. 10 – A diferença entre o montante da provisão, apurado segundo as disposições desta Resolução, e o obtido na forma do art. 9º da Resolução nº 1.675, de 21.12.89, deverá ser eliminada, podendo, opcionalmente, ser observados os seguintes percentuais mínimos e acumulativos, cabendo à

instituição manter à disposição do Banco Central do Brasil as respectivas planilhas de cálculo e controle.

I – 4% (quatro por cento) em cada um dos balancetes de 30.09.90 a 30.11.90;

II – 10% (dez por cento) no balanço de 31.12.90;

III – 6% (seis por cento) em cada um dos balancetes de 31.01.91 a 30.11.91;

IV – 12% (doze por cento) no balanço de 31.12.91.

Parágrafo único – as instituições que se utilizarem da faculdade prevista neste artigo deverão inserir nota explicativa nas demonstrações financeiras publicadas, esclarecendo os critérios adotados para constituição da provisão, inclusive fazendo referência às diferenças a serem eliminadas.

Art. 11 – Observadas as condições abaixo, poderão ser debitados à provisão os créditos:

I – vencidos, que não tenham condições de recebimento, após decorridos, no mínimo, 180 (cento e oitenta) dias da data de transferência para as contas de créditos em liquidação; ou

II – ajuizados, após esgotados os meios usuais e normais de cobrança judicial; ou

III – cujos devedores atualizados não ultrapassem o montante correspondente a 2.000 (dois mil) Bônus do Tesouro Nacional, após decorridos 180 (cento e oitenta) dias dos respectivos vencimentos.

Art. 12 – Entendem-se como coberturas por garantias as operações amparadas por:

I – caução de duplicatas vincendas e aceitas, assim consideradas, também, aquelas remetidas aos sacados e que não tenham sido objeto de contestação, ou de quaisquer outros direitos de créditos resultantes de vendas de mercadorias ou de prestação de serviços, desde que tais títulos não sejam de emissão ou aceite de empresas ligadas ao financiado;

II – caução de títulos de emissão, aceite ou coobrigação de instituições financeiras não ligadas ao credor e que não se encontrem em regime especial (Lei nº 6.024, de 13.03.74), bem como de títulos admitidos no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia – SELIC;

III – caução de ações negociadas em Bolsas de Valores e de debêntures registradas na Comissão de Valores Mobiliários, estas de emissão de empresas não ligadas, direta ou indiretamente, ao credor/ devedor, sendo as

nominativas deverão estar registradas no Livro de Ações Nominativas e as escriturais na respectiva entidade depositante/ custodiante;

IV – caução de documentos representativos de depósitos de mercadorias de fácil venda no mercado e não perecíveis ("warrant"), com juntada do respectivo conhecimento de depósito e laudo descritivo resultante de fiscalização realizada há menos de 90 (noventa) dias;

V – fiança bancária, nacional ou estrangeira, desde que prestada por instituição devidamente habilitada, que não seja ligada ao devedor;

VI – hipoteca de imóvel, respeitado qualquer direito de preferência de outros credores;

VII – penhor industrial e mercantil, regularmente constituído, com observância de todas as formalidades legais aplicáveis, cujos bens penhorados estejam perfeitamente identificados e caracterizados, inclusive cobertos por seguro;

VIII – alienação fiduciária, revestida de todas as formalidades legais previstas no art. 66 da Lei nº 4.728, de 11.07.65, alterado pelo art. 1º do Decreto- Lei 911, de 01.10.69;

IX – caução ou cessão de direitos creditórios referentes ao Fundo de Participação dos Estados e do Distrito Federal e Fundo de Participação dos Municípios, desde que conste, do instrumento contratual, expressa interveniência do Banco Central do Brasil S. A., que receberá conformação irrevogável para reter e repassar ao credor as cotas partes correspondentes daqueles fundos;

X – caução, autorizada por Lei, de ICMS a ser recolhido, desde que conste, do instrumento contratual, expressa interveniência do agente financeiro estadual respectivo para reter e repassar ao credor as cotas partes correspondentes daquele tributo;

XI – apólice de seguro de crédito de exportação, em nome da entidade beneficiária, satisfeitas as condições previstas naquele documento;

XII – bens arrendados, decorrentes de contratos de arrendamento mercantil;

XIII – aval de terceiros que, comprovadamente, disponham de bens que possam ser objeto de arresto ou penhora em valor suficiente à cobertura do saldo devedor atualizado.

Parágrafo 1º Na hipótese de garantias representada por hipoteca, será exigido que:

a. a propriedade do respectivo imóvel seja certificada por escritura definitiva, inscrita no Cartório de Registro de Imóveis;

b. o imóvel conte com laudo de avaliação elaborado por perito ou empresa, cujo nome tenha sido aprovado formalmente em Reunião da Diretoria ou do Conselho de Administração, não se admitindo a simples correção monetária de valor apurado em avaliação anterior, se promovida há mais de 360 (trezentos e sessenta) dias;

c. no caso de o laudo Ter sido firmado por empresa ligada ou setor especializado da própria instituição credora – obedecidas as condicionantes do parágrafo 2º do art. 8º da Lei nº 6.404, de 15.12.76 – esta fique responsável pela sua fidedignidade, para todos os efeitos legais, inclusive com vistas ao disposto no art. 44, item I e parágrafo 1º, da Lei nº 4.595, de 31.12.64;

d. seja feita da hipoteca no Cartório de Registro de Imóveis; e

e. quando se tratar de benfeitorias, estas devem ser cobertas por seguro, com cláusula em favor da instituição credora, exceto quando os imóveis estejam localizados em área rural.

Parágrafo 2º A análise da Instituição, para efeito da classificação das garantias, deverá ser feita periodicamente, em prazos não superiores a 360 (trezentos e sessenta) dias, através de laudo, que poderá ser elaborado por setor especializado da própria instituição, admitindo-se, nos intervalos, ajuste por correção monetária.

Parágrafo 3º No caso de operações relativas a financiamentos habitacionais, garantidas por hipotecas de imóveis, cobertas por seguro de crédito, ficará a critério das instituições periodicidade adequada à elaboração do laudo de avaliação, em prazos não superiores a 720 (setecentos e vinte) dias.

Art. 13 As instituições manterão registros analíticos com informações completas sobre os créditos de liquidação duvidosa, inclusive com todos os elementos que permitam a adequada avaliação do valor provável de realização, os quais ficarão à disposição do Banco Central do Brasil e do auditor independente.

Art. 14 – O Banco Central poderá baixar normas complementares necessárias ao cumprimento desta Resolução, podendo inclusive determinar:

I – providências saneadoras a serem adotadas pelas instituições, com vistas a assegurar a sua liquidez e adequada estrutura patrimonial;

II – alteração dos prazos de transferência e dos percentuais para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa;

III – tipos de informações e notas explicativas a serem contemplados nas demonstrações financeiras;

IV – procedimentos e controles a serem adotados pelas instituições;

V – outros tipos de garantias admitidos para efeito do art. 12 desta Resolução;

VI – tipos de créditos que servirão de base à constituição da provisão para créditos de liquidação duvidosa;

Art. 15 – O descumprimento das normas consubstanciadas na presente Resolução será considerado falta grave, sujeitando as instituições e seus administradores às penalidades previstas na legislação em vigor, em especial às do art. 44 da Lei nº 4.595, de 31.12.64.

Art. 16 – Esta Resolução entra em vigor em 03.09.90, ressalvado o contido nos arts. 6º e 8º, quando serão revogadas a Resolução nº 1.675, de 21.12.89, e a Circular nº 1.559, de 22.12.89.

Brasília (DF), 30 de agosto de 1990

IBRAHIM ERIS

Presidente

ANEXO B

RESOLUÇÃO Nº 2682

Dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de revisão para créditos de liquidação duvidosa.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9. da Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 21 de dezembro de 1999, com base no art. 4., incisos XI e XII, da citada Lei,

R E S O L V E U:

Art. 1. Determinar que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem classificar as operações de crédito, em ordem crescente de risco, nos seguintes níveis:

I - nível AA;

II - nível A;

III - nível B;

IV - nível C;

V - nível D;

VI - nível E;

VII - nível F;

VIII - nível G;

IX - nível H.

Art. 2. A classificação da operação no nível de risco correspondente e de responsabilidade da instituição detentora do crédito e deve ser efetuada com base em critérios consistentes e verificáveis, amparada por informações internas e externas, contemplando, pelo menos, os seguintes aspectos:

I - em relação ao devedor e seus garantidores:

a) situação econômico-financeira;

b) grau de endividamento;

c) capacidade de geração de resultados;

- d) fluxo de caixa;
- e) administração e qualidade de controles;
- f) pontualidade e atrasos nos pagamentos;
- g) contingências;
- h) setor de atividade econômica;
- i) limite de crédito;

II - em relação a operação:

- a) natureza e finalidade da transação;
- b) características das garantias, particularmente quanto a suficiência e liquidez;
- c) valor.

Parágrafo único. A classificação das operações de crédito de titularidade de pessoas físicas deve levar em conta, também, as situações de renda e de patrimônio bem como outras informações cadastrais do devedor.

Art. 3. A classificação das operações de crédito de um mesmo cliente ou grupo econômico deve ser definida considerando aquela que apresentar maior risco, admitindo-se excepcionalmente classificação diversa para determinada operação, observado o disposto no art. 2., inciso II.

Art. 4. A classificação da operação nos níveis de risco de que trata o art. 1. deve ser revista, no mínimo:

I - mensalmente, por ocasião dos balancetes e balanços, em função de atraso verificado no pagamento de parcela de principal ou de encargos, devendo ser observado o que segue:

- a) atraso entre 15 e 30 dias: risco nível B, no mínimo;
- b) atraso entre 31 e 60 dias: risco nível C, no mínimo;
- c) atraso entre 61 e 90 dias: risco nível D, no mínimo;
- d) atraso entre 91 e 120 dias: risco nível E, no mínimo;
- e) atraso entre 121 e 150 dias: risco nível F, no mínimo;
- f) atraso entre 151 e 180 dias: risco nível G, no mínimo;
- g) atraso superior a 180 dias: risco nível H;

II - com base nos critérios estabelecidos nos arts. 2.º e 3.º:

a) a cada seis meses, para operações de um mesmo cliente ou grupo econômico cujo montante seja superior a 5% (cinco por cento) do patrimônio líquido ajustado;

b) uma vez a cada doze meses, em todas as situações, exceto na hipótese prevista no art. 5.º.

Parágrafo 1. As operações de adiantamento sobre contratos de câmbio, as de financiamento a importação e aquelas com prazos inferiores a um mês, que apresentem atrasos superiores a trinta dias, bem como o adiantamento a depositante a partir de trinta dias de sua ocorrência, devem ser classificadas, no mínimo, como de risco nível G.

Parágrafo 2. Para as operações com prazo a decorrer superior a 36 meses admite-se a contagem em dobro dos prazos previstos no inciso I.

Parágrafo 3. O não atendimento ao disposto neste artigo implica a reclassificação das operações do devedor para o risco nível H, independentemente de outras medidas de natureza administrativa.

Art. 5. As operações de crédito contratadas com cliente cuja responsabilidade total seja de valor inferior a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) podem ter sua classificação revista de forma automática unicamente em função dos atrasos consignados no art. 4.º, inciso I, desta Resolução, observado que deve ser mantida a classificação original quando a revisão corresponder a nível de menor risco.

Parágrafo 1. O Banco Central do Brasil poderá alterar o valor de que trata este artigo.

Parágrafo 2. O disposto neste artigo aplica-se às operações contratadas até 29 de fevereiro de 2000, observados o valor referido no caput e a classificação, no mínimo, como de risco nível A.

Art. 6. A provisão para fazer face aos créditos de liquidação duvidosa deve ser constituída mensalmente, não podendo ser inferior ao somatório decorrente da aplicação dos percentuais a seguir mencionados, sem prejuízo da responsabilidade dos administradores das instituições pela constituição de provisão em montantes suficientes para fazer face a perdas prováveis na realização dos créditos:

I - 0,5% (meio por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível A;

II - 1% (um por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível B;

III - 3% (três por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível C;

IV - 10% (dez por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível D;

V - 30% (trinta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível E;

VI - 50% (cinquenta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível F;

VII - 70% (setenta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível G;

VIII - 100% (cem por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível H.

Art. 7. A operação classificada como de risco nível H deve ser transferida para conta de compensação, com o correspondente débito em provisão, após decorridos seis meses da sua classificação nesse nível de risco, não sendo admitido o registro em período inferior.

Parágrafo único. A operação classificada na forma do disposto no caput deste artigo deve permanecer registrada em conta de compensação pelo prazo mínimo de cinco anos e enquanto não esgotados todos os procedimentos para cobrança.

Art. 8. A operação objeto de renegociação deve ser mantida, no mínimo, no mesmo nível de risco em que estiver classificada, observado que aquela registrada como prejuízo deve ser classificada como de risco nível H.

Parágrafo 1. Admite-se a reclassificação para categoria de menor risco quando houver amortização significativa da operação ou quando fatos novos relevantes justificarem a mudança do nível de risco.

Parágrafo 2. O ganho eventualmente auferido por ocasião da renegociação deve ser apropriado ao resultado quando do seu efetivo recebimento.

Parágrafo 3. Considera-se renegociação a composição de dívida, a prorrogação, a novação, a concessão de nova operação para liquidação parcial ou integral de operação anterior ou qualquer outro tipo de acordo que implique na alteração nos prazos de vencimento ou nas condições de pagamento originalmente pactuadas.

Art. 9. É vedado o reconhecimento no resultado do período de receitas e encargos de qualquer natureza relativos a operações de crédito que apresentem atraso igual ou superior a sessenta dias, no pagamento de parcela de principal ou encargos.

Art. 10. As instituições devem manter adequadamente documentadas sua política e procedimentos para concessão e classificação de operações de crédito, os quais devem ficar a disposição do Banco Central do Brasil e do auditor independente.

Parágrafo único. A documentação de que trata o caput deste artigo deve evidenciar, pelo menos, o tipo e os níveis de risco que se dispõe a administrar, os requerimentos mínimos exigidos para a concessão de empréstimos e o processo de autorização.

Art. 11. Devem ser divulgadas em nota explicativa as demonstrações financeiras informações detalhadas sobre a composição da carteira de operações de crédito, observado, no mínimo:

I - distribuição das operações, segregadas por tipo de cliente e atividade econômica;

II - distribuição por faixa de vencimento;

III - montantes de operações renegociadas, lançados contra prejuízo e de operações recuperadas, no exercício.

Art. 12. O auditor independente deve elaborar relatório circunstanciado de revisão dos critérios adotados pela instituição quanto a classificação nos níveis de risco e de avaliação do provisionamento registrado nas demonstrações financeiras.

Art. 13. O Banco Central do Brasil poderá baixar normas complementares necessárias ao cumprimento do disposto nesta Resolução, bem como determinar:

I - reclassificação de operações com base nos critérios estabelecidos nesta Resolução, nos níveis de risco de que trata o art. 1.º;

II - provisionamento adicional, em função da responsabilidade do devedor junto ao Sistema Financeiro Nacional;

III - providências saneadoras a serem adotadas pelas instituições, com vistas a assegurar a sua liquidez e adequada estrutura patrimonial, inclusive na forma de alocação de capital para operações de classificação considerada inadequada;

IV - alteração dos critérios de classificação de créditos, de contabilização e de constituição de provisão;

V - teor das informações e notas explicativas constantes das demonstrações financeiras;

VI - procedimentos e controles a serem adotados pelas instituições.

Art. 14. O disposto nesta Resolução se aplica também as operações de arrendamento mercantil e a outras operações com características de concessão de crédito.

Art. 15. As disposições desta Resolução não contemplam os aspectos fiscais, sendo de inteira responsabilidade da instituição a observância das normas pertinentes.

Art. 16. Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação, produzindo efeitos a partir de 1. de março de 2000, quando ficarão revogadas as Resoluções n.s 1.748, de 30 de agosto de 1990, e 1.999, de 30 de junho de 1993, os arts. 3. e 5. da Circular n. 1.872, de 27 de dezembro de 1990, a alínea "b" do inciso II do art. 4. da Circular n. 2.782, de 12 de novembro de 1997, e o Comunicado n. 2.559, de 17 de outubro de 1991.

Brasília, 21 de dezembro de 1999

Arminio Fraga Neto

Presidente