

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**A INADIMPLÊNCIA DE CRÉDITOS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: UM
ESTUDO DE CASO**

FABIANA CUNHA ROCHA

Florianópolis, 2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
Curso de Graduação em Ciências Econômicas

“A INADIMPLÊNCIA DE CRÉDITOS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO”

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por Fabiana Cunha Rocha

Orientador: Prof. João Randolfo Pontes

Área de pesquisa: Economia Financeira

Palavras-chave:

1. Crédito
2. Inadimplência
3. Cobrança terceirizada

Florianópolis, 2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
Curso de Graduação em Ciências Econômicas

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota **8,5** à aluna Fabiana Cunha Rocha na disciplina CNM 5420 – Monografia por este trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. João Randolfo Pontes
Orientador

Professor Cauê Serur Pereira
Membro

Professora Reginete Panceri
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo amor e dedicação incondicionais; e ao meu companheiro de todas as horas, Junior, por toda a paciência e compreensão.

RESUMO

A concessão de créditos é um instrumento de venda que facilita a aquisição de bens pelas empresas e pelos consumidores de forma geral. O crédito dinamiza a economia permitindo aumentar a oferta dos bens e serviços, facilitando o processo de compra pelos consumidores. As políticas de crédito afetam o volume de investimento em ativos de capital e habilita também o mercado consumidor a sincronizar suas fontes e aplicações, expandindo os níveis de emprego e de renda. Por outro lado, o não pagamento dos créditos concedidos traz a ocorrência de inadimplência que está sempre presente em instituições financeiras que trabalham com a oferta de crédito aos mais diversos segmentos da economia. O desafio, portanto, é minimizá-los tanto quanto possível, para que os retornos financeiros sejam máximos, provocando a geração de benefícios em cadeia para credores e devedores. O presente trabalho de pesquisa busca analisar como um determinado banco comercial federal no estado de Santa Catarina toma decisões para recuperar os créditos concedidos que não foram pagos, utilizando o processo de terceirização. A pesquisa envolveu a análise do processo de recuperação de créditos através das políticas de terceirização adotadas, visando constatar seu papel e a forma pela qual os bancos comerciais minimizam os efeitos dessas decisões. Nesse sentido foram estudados os fundamentos teóricos do crédito para a economia, bem como ocorre a oferta de crédito e os fenômenos da inadimplência e da recuperação de créditos. Para esse fim, fez-se uma pesquisa de campo em um banco na cidade de Florianópolis, promovendo uma leitura de suas políticas atuais de concessão de crédito e um estudo de caso com uma das empresas prestadoras do serviço de cobrança. Os resultados desse processo avaliam a relação custo x benefício que a cobrança terceirizada traz ao Banco examinado.

Palavras-chave: Crédito, Inadimplência, Cobrança Terceirizada.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Risco de falência x retorno esperado pelos bancos	22
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fases das operações	38
Tabela 2: Tabela de descontos	40
Tabela 3: Remuneração das empresas	42
Tabela 4: Remuneração para acordos via reescalonamento	42
Tabela 5: Desempenho mês Setembro/2009	46
Tabela 6: Custos para o Banco do Brasil	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Avaliação de desempenho	44
Quadro 2: Distribuição de dívidas entre as empresas	45

SUMÁRIO

Resumo	5
Agradecimentos	
Lista de Gráficos	6
Lista de Tabelas	7
Lista de Quadros	8
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	10
1.1. Problemática	10
1.2. Objetivos	13
1.2.1. <i>Objetivo geral</i>	13
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	13
1.3. Metodologia	14
1.4. Estrutura do trabalho	14
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1. O papel do crédito na economia	16
2.2. Oferta de crédito	18
2.3. Inadimplência	24
2.4. Recuperação de créditos	27
2.5. Avaliação da inadimplência	30
CAPÍTULO 3 – INADIMPLÊNCIA E RECUPERAÇÃO NO BANCO DO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO	34
3.1. Características do Banco do Brasil	34
3.2. Síntese das políticas da oferta de crédito no Banco do Brasil	35
3.3. Processo de terceirização dos créditos inadimplentes do Banco do Brasil	36
3.3.1. <i>Considerações Gerais</i>	36
3.3.2. <i>Mecanismo atual</i>	37
3.3.3. <i>Da remuneração das empresas contratadas</i>	41
3.3.4. <i>Da distribuição de créditos entre as empresas contratadas</i>	41
3.4. Processo de recuperação de créditos do Banco do Brasil por uma empresa contratada	44
3.5. Custo x Benefício para o Banco do Brasil	46
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Problemática

No mundo dinâmico dos negócios a concorrência enfatiza fortemente aos dirigentes das empresas privadas e públicas uma mudança de postura. De forma especial a gestão e a análise de crédito constituem um dos temas mais abrangentes e impactantes nas estratégias financeiras, evidenciando resultados que afetam a continuidade dos negócios. A necessidade de expandir seus negócios indica que as empresas devem alavancar a realização de novos investimentos que estejam cobertos com créditos compatíveis com sua estrutura de custos e perfil de obtenção de rendas ou de lucros.

As decisões que vem sendo tomadas pelas empresas para enfrentar a concorrência reforçam a tese de que ter capital de giro a custo baixo torna mais eficiente a gestão das atividades que integram o processo decisório (Valor Econômico, 2009). Na avaliação do risco associado a um pedido de crédito é comum os bancos comerciais estabelecerem determinadas regras para evitar problemas futuros.

Para incentivar o crescimento econômico a taxas mais rápidas os governos através das instituições financeiras utilizam mecanismos para ampliar a oferta de recursos ou de créditos com o objetivo de aumentar a renda e possibilitar a geração de novos empregos. Essa postura leva os empresários a realizarem maiores investimentos em plantas industriais expandindo a produção ou mesmo modernizado a produção já existente. Para os consumidores essa oferta de crédito permite expandir seu orçamento, aumentando ou antecipando um consumo desejado. Cabe às instituições financeiras o papel de suprir tais recursos ao mercado nos mais diversos segmentos da economia.

No tocante ao papel da concessão da oferta de créditos nas economias, também se pode observar a preocupação dos governos quando se estrutura uma política monetária. Em meados da década de 70 o mercado financeiro mundial passava por um momento muito volátil em virtude do fim do Sistema Monetário Internacional, que até então se baseava em taxas de câmbio fixas. Com a utilização de taxas flutuantes, faziam-se necessárias medidas que diminuíssem os riscos do sistema com um todo, e em 1974 o sistema não suportou os distúrbios nos mercados internacionais. Tais agravamentos tornaram ainda mais necessária a criação de um acordo para proteção e regulamentação do sistema bancário, e esse acordo ocorreu em 1988 em Basiléia, na Suíça.

O acordo contido no documento “Os princípios essenciais da Basiléia” (1988), classifica, dentre outros, a “possibilidade de um determinado cliente ficar inadimplente. Deve considerar as

características do cliente e está associado ao risco do cliente (*rating*)” Essa classificação se dá por meio de algumas das abordagens de risco consideradas, o PD (*Probability of Default*), e um outro componente de risco que pode ser considerado é o LGD (*Loss Given Default*), ou PDI (Perda Dada à Inadimplência), no qual:

Uma medida preditiva que informa o quanto efetivamente não é recuperado quando um cliente entra em inadimplência. Na apuração desta medida deve ser considerada a estimativa de quanto se recupera de uma dívida em atraso, menos os custos no processo de recuperação (Os princípios essenciais da Basiléia, 1988).

A constante preocupação em manter sob controle os níveis de inadimplência, que naturalmente surge com a expansão do crédito e o incentivo cada vez maior ao consumo, mobiliza de forma significativa o mercado financeiro. É fundamental que haja acompanhamento das operações para que se possa garantir ao máximo o retorno dos empréstimos concedidos.

Esse acompanhamento pode detectar e corrigir eventuais problemas de forma tempestiva, como sugere Blatt, (1998, p.32) “bons créditos podem se tornar inadimplidos e eventualmente se converterem em prejuízos, caso o analista de crédito não acompanhe, não identifique e não tome ações corretivas no momento oportuno aos sinais de alerta, que possam vir a impactar os repagamentos das operações de crédito previamente aprovadas”.

O risco de inadimplência está presente em todas as operações que envolvem crédito, porém esse risco pode ser minimizado com o rigoroso cumprimento dos pré-requisitos que envolvem a obtenção e a liberação de tais créditos.

No combate à inadimplência a atuação de profissionais especializados na gestão do risco tem importância fundamental, pois, segundo Galdi (2009) o mercado deveria ser avaliado e reavaliado constantemente e de forma abrangente, no que tange a tendências, novos produtos, mercados acessórios e necessários, banco de dados; para ele é imprescindível:

[...] conhecer bem o perfil da base de clientes existentes e filtrar apuradamente os novos, antes mesmo de caracterizá-los como base de dados ‘trabalhável’, assim fica muito mais fácil, ou menos difícil, montar uma estratégia de concessão de crédito próxima do ponto de equilíbrio entre Risco e Recompensa. (Galdi, 2009).

De acordo com Silva (1998, p. 121) “na parte relativa à formalização, a experiência tem demonstrado que muitos bancos têm tido prejuízos por desatenção no cumprimento de determinadas formalidades legais, como a falta de assinatura pelos clientes nos contratos de empréstimos ou mesmo por falta de formalização das garantias”.

No cenário macroeconômico brasileiro pôde-se observar no início do ano de 2009 um

aumento expressivo da inadimplência, um maior acirramento da concorrência e as constantes reduções nas taxas de juros, em consequência desses fatores o *spread*¹ bancário cai, o que força as instituições financeiras a aumentar os níveis de empréstimos, afim de que possam garantir o aumento de suas receitas e de lucratividade, porém não basta emprestar mais, há a necessidade de precaução para que esses novos empréstimos não aumentem ainda mais os níveis de inadimplência da instituição (Serasa, 2009).

Como revela a revista Exame (2009), “a crise mundial, que afetou o Brasil mais fortemente a partir de Setembro/2008 teve fortes consequências sob as políticas de concessão de crédito. Com o coração do sistema financeiro em crise – os EUA, os outros países também foram afetados”. No Brasil, a restrição de crédito alterou o consumo, com a chamada crise no mercado de *subprime*² nos EUA, o Banco Central brasileiro (BACEN) decidiu exigir mais rigor para a concessão de crédito.

Diferentemente dos EUA, no Brasil, não houve uma crise de insolvência dos bancos, e sim de liquidez dos mesmos, oriundos da crise, a retração no crédito doméstico e no fluxo de capitais do exterior, resultou em perda de liquidez e de financiamentos na economia brasileira. E uma vez efetivada a desaceleração econômica mundial, as expectativas dos agentes somadas à queda de renda e do nível de emprego, tiveram como resultado uma retração da demanda por crédito. Dessa forma, a crise se estendeu da oferta à demanda. (Carta Capital, 2009).

O cenário de contração do crédito, porém foi passageiro. Segundo dados da - Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2009) em Junho, “o saldo de operações de crédito foi de R\$ 1.278 trilhões, o que equivale a 43,7 do Produto Interno Bruto³ (PIB), com relação ao mês de maio/2009 houve incremento de 1,3% e a comparação com o mesmo período do ano anterior o aumento foi de 19,7%. As taxas de juros e o *spread* bancário continuaram a tendência de queda que já acontecia desde o final do ano anterior”.

No Brasil, segundo dados do BACEN (Julho/2009) o volume de crédito cresceu consideravelmente nos últimos anos, pois, somente em 2008 a expansão do crédito atingiu 30%. Porém em uma comparação internacional, o volume de crédito no país ainda é relativamente baixo. Normalmente o volume de crédito é uma proporção do PIB do país e, no caso do Brasil, essa proporção foi de 43,7% do PIB, o que equivale a R\$ 1,27 trilhão, um patamar até então sem precedentes. Desse montante cerca de 30% é destinado ao crédito rural e habitacional e o restante, os recursos livres são destinados às pessoas físicas e jurídicas. Vale salientar que o incremento de

¹ Spread é a diferença entre a taxa de empréstimo cobrada pelos bancos dos tomadores e a taxa de captação paga aos clientes investidores.

² Subprime é um crédito de risco fornecido para um tomador que não tem garantias suficientes para oferecer.

³ PIB representa, em valores monetários, a soma de todos os bens e serviços finais produzidos em uma determinada região, durante um período determinado. O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de mensurar a atividade econômica de uma região.

crédito para pessoas físicas, com a redução das taxas de juros e o aumento significativo das operações de crédito consignado foram de suma importância para atingir esse patamar.

Para o BACEN (2009) apesar do aumento expressivo no crédito, a proporção em relação ao PIB ainda é baixa quando comparada com países desenvolvidos nos quais a proporção chega a ultrapassar 100% do PIB em países como Estados Unidos, Alemanha, e Japão. Um dos fatores explicativos para essa situação no Brasil é a alta taxa de informalidade que o país possui.

Segundo Troster (2005) um dos relatórios do Banco Mundial do ano de 2000 defende que quanto maior a relação entre crédito e PIB, maior é o PIB per capita dos países, conforme trecho a seguir:

Baseado em dados de 1998, os países de renda média, dos quais o Brasil faz parte, têm um PIB *per capita* médio de US\$ 2.950 por ano e uma relação crédito/PIB de 52,9%, por outro lado os países de renda alta têm respectivamente valores de US\$ 25.510 de renda e 140,4%. Ou seja, os mais ricos têm proporcionalmente mais crédito. Empiricamente, a questão que se coloca não é se são mais ricos porque têm mais crédito ou, se têm mais crédito porque são mais ricos. A relação de causalidade é do crédito para o crescimento (TROSTER, 2005).

Diante desse contexto dinâmico de mudanças e evolução das economias em que os créditos assumem importância vital para as empresas e consumidores é que o presente trabalho de pesquisa buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Como os bancos comerciais agem no sentido de recuperar os créditos concedidos e não recebidos?”

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Análise do processo de recuperação de créditos inadimplentes de clientes pessoa física do Banco do Brasil, estado de Santa Catarina, por meio de empresas de cobrança terceirizada

1.2.2 Objetivos específicos

São propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o papel e importância do crédito na economia.
- b) Apresentar os critérios e o processo de terceirização de dívidas do Banco estudado com aplicação e análise de uma das empresas contratadas em Santa Catarina.
- c) Analisar os dados apresentados, custos e resultados para o Banco do Brasil.

1.3 Metodologia

A metodologia desse trabalho tem um cunho descritivo, quantitativo e qualitativo. Descritivo porque descreve o padrão de terceirização de créditos inadimplentes do Banco do Brasil, no estado de Santa Catarina e os meios para a recuperação dos mesmos. Quantitativo porque apresenta dados de uma das empresas prestadoras do serviço de cobrança terceirizada que atende o estado de Santa Catarina. E qualitativo já que a partir dos dados apresentados analisa os resultados obtidos. Por meio de uma revisão teórica no campo da economia são apresentados os conceitos de crédito e sua importância para a economia, sendo apresentada a questão da inadimplência e a recuperação dos inadimplentes, assim como os princípios normativos adotado pelo Banco do Brasil que versam sobre o assunto.

Para caracterizar o processo de terceirização e recuperação de créditos, são analisados dados fornecidos pelas Gerências Regionais de Reestruturação de Ativos Operacionais (GERAT), órgão do banco em questão responsável por inadimplência, entre outros; e ainda pesquisa de campo em uma das empresas terceirizadas contratadas pelo Banco do Brasil para atuar no estado de Santa Catarina.

1.4 Estrutura do trabalho

O Capítulo 1 apresenta um panorama geral sobre crédito, sua importância e implicações, objetivos geral e específicos e a metodologia utilizada. No Capítulo 2 são abordados de forma descritiva os temas referentes ao conceito de crédito, seu papel e importância na economia, a oferta de crédito, inadimplência e a recuperação de créditos inadimplentes, fazendo ainda uma breve análise da inadimplência na literatura.

O Capítulo 3 apresenta o estudo de caso do Banco do Brasil, relatando suas principais características, suas políticas de crédito vigentes, os atuais mecanismos que regem o processo de

terceirização de um crédito inadimplente, os custos e os retornos proporcionados ao Banco e ainda a demonstração e análise de dados referente a uma das empresas contratadas pelo Banco do Brasil. Por fim, é analisada a relação custo x benefício que a terceirização de cobrança proporciona ao Banco. O Capítulo 4 apresenta as conclusões sobre a contratação de empresas terceirizadas que prestam o serviço de cobrança dos inadimplentes do Banco do Brasil.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O papel do crédito na economia

Crédito é um dos recursos mais utilizados nas economias modernas para tornar possível e concretizar uma relação de consumo entre pessoas, sejam físicas ou jurídicas, de uma cidade, estado ou país. Isso porque as pessoas passam a consumir bens ou serviços comprometendo-se a pagar em parcelas ou à vista em data futura os compromissos assumidos.

A origem da palavra crédito é do latim *creditu*, que quer dizer confiança. Nesse sentido Plácido e Silva (1991) descrevem:

Derivado do latim *credutum*, de *credere* (confiar, emprestar dinheiro), possui o vocábulo ampla significação econômica e um estreito sentido jurídico. Em sua acepção econômica, significa confiança que uma pessoa deposita em outra, a quem entrega coisa sua, para que em futuro receba dela coisa equivalente. Juridicamente, crédito significa o direito que tem a pessoa de exigir de outra o cumprimento da obrigação contraída. (PLÁCIDO E SILVA, 1991, p. 581).

Geralmente quando se vende ou empresta a crédito o valor devolvido posteriormente não é o mesmo que foi tomado. Essa diferença entre o que foi tomado e o que foi devolvido chama-se custo do crédito. Segundo Raymundo (2002, p.13), “para os bancos o que se deseja é a obtenção de lucro, mesmo porque a qualquer crédito concedido está agregado um certo risco que o credor está disposto a correr devido à expectativa de ganhos futuros com o negócio”.

O papel do crédito é considerado historicamente como fundamental e indispensável para a manutenção e desenvolvimentos das civilizações. Dois valores interagem na formação do crédito: o tempo, que se refere ao período entre aquisição e liquidação do crédito, e a confiança, que deve haver entre credor e devedor. Tais valores são utilizados pelo Banco Central como forma de contabilizar os dados referentes ao mercado de crédito no país.

O risco e consequentemente a taxa de risco é um dos componentes que formam o custo do crédito. O risco de crédito define a probabilidade de perda no negócio e como inerente à atividade do negócio não pode ser eliminado, contudo, podem ser diminuídas as probabilidades de perda ao ser reduzida a incerteza. O risco pode ser calculado com base em informações e dados históricos fundamentados, a fim de que a decisão seja tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis.

Em todas as operações de crédito está presente o risco, que de acordo com Schrickel (1998, p.25) “pelo fato de esta cessão patrimonial envolver expectativas quanto ao recebimento de volta da parte cedida, é imperativo reconhecer que a qualquer crédito está associada à noção de risco”. Para

se chegar ao risco do crédito são estimadas as probabilidades de que os recursos cedidos não sejam honrados, para tal consideram-se fatores internos e externos que podem interferir no pagamento ou não por parte do tomador.

A taxa de risco é uma parte incorporada ao *spread* com o intuito de formar um fundo que possa garantir ao investidor o pagamento quando se tem tomadores inadimplentes, dessa forma quando os bancos têm que devolver aos investidores o capital utilizado na concessão de empréstimos recorrem a esse fundo para saldar o importe referente aos inadimplentes. Sendo assim, quanto maior o índice de inadimplência, maior a taxa de risco, logo maior o custo do empréstimo.

Nos bancos, por exemplo, os critérios de riscos aceitáveis são definidos em suas políticas de crédito e operacionalizados por meio de normas, sistemas e metodologias adequados, embasados em informações e no histórico do cliente. Desenvolvem-se então técnicas para antecipar o “conhecimento” que se deve ter do cliente, de forma a diminuir a incerteza. Ao conjunto dessas técnicas, que se somam e se complementam, dá-se o nome de análise de crédito.

Quanto às políticas de crédito Pereira (1991, p. 29) descreve que há três tipos distintos, os quais são:

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

No ato de emprestar ou vender, quem o faz cobra as correções que são relativas ao capital emprestado pelo investidor mais um *spread*, que é uma parte somada à remuneração do investidor. O *spread* pode ser definido como o lucro do credor (emprestador), ou seja, é a parte que fica para ele cobrir os impostos, riscos, custos e sua remuneração.

Assim como as famílias buscam o crédito como forma de financiar os gastos que ultrapassam suas receitas, a maior parte das empresas também recorrem ao crédito, visto que a maioria não tem um patrimônio suficientemente líquido capaz de financiar sozinho seus projetos de investimentos. Parte considerável de estoque de capital demandado para a realização de um empreendimento comumente é adquirida por financiamento, o que resulta em custo para essa captação, custo esse que geralmente está relacionado com a taxa de juros básica da economia.

Ao possibilitar a concretização de negócios, o crédito contribui para o aumento do consumo de bens e serviços, o que naturalmente, aumenta a oportunidade de empregos na indústria, no comércio e em outros segmentos da economia. O crédito tem importância social e econômica na medida em que contribui continuamente para o desenvolvimento de cidades, estados e nações, fomentando a comercialização de bens e serviços. Isso aumenta a arrecadação e impostos, os quais devem ser revertidos em benefícios para a sociedade.

A variável tempo é mensurada através do intervalo de dias entre a aquisição e a liquidação do crédito tomado e atualmente no Brasil está em torno de 297 dias, segundo dados da Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul (FEDERASUL, 2009). Já a variável confiança tem no volume de crédito ofertado sua melhor medição. No caso brasileiro esses dois indicadores evoluíram consideravelmente ao longo dos últimos anos.

Para Keynes (1937) a maioria dos movimentos de mercado leva em consideração suposições sutis, repletas de incertezas, e em virtude de tantas incertezas e não dos riscos estatísticos, que os investimentos dos empresários ficam vulneráveis a juízos de valores como o tempo e principalmente a confiança.

Keynes (Op. Cit) atribui ao crédito importância fundamental, uma vez que para ele quem financia o investimento é o crédito e não a poupança. Dessa forma, há uma inversão da teoria clássica, pois com o crédito financiando o investimento há aumento da produção, o que tem como consequência um aumento de renda, e conseqüentemente uma parte maior é poupada. Logo o investimento é que tem efeitos sobre a poupança e não o contrário.

A mais recente crise econômica teve como consequência relativa escassez da oferta de crédito, visto que grande parte das operações de empréstimos foi contratada com base em informações deficientes. Informações incompletas ou precárias dificultaram uma avaliação mais criteriosa quanto a real magnitude dos riscos, o que ocasionou uma grande assimetria de informações, com impacto negativo nas expectativas e na preferência por liquidez. Assim as ações de política monetária tornam-se cada vez mais importantes para garantir liquidez, e para isso conta com mecanismos como a diminuição da taxa básica de juros, redução do compulsório, entre outros.

Mesmo sendo essencial durante uma crise econômica, a política monetária fica vulnerável e muitas vezes não é tão eficaz devido à baixa confiança e a preferência por liquidez que se alastra pelas instituições bancárias em geral.

2.2 Oferta de crédito

O crédito pode ser um importante propulsor do crescimento. O aumento do volume aquece

a demanda no mercado interno, atuando diretamente e de forma positiva no desempenho do PIB do país. Pode-se dizer que ao fomentar o consumo, o crédito obriga o setor produtivo a fabricar mais bens e, por conseqüência, a empregar mais gente, aumentando a renda da população, que ao melhorar seu nível de renda compra mais.

Muitas empresas recorrem ao crédito bancário para financiar seus projetos de implementação ou expansão. De acordo com (Carneiro, Salles, Wu, 2004) tais empresas supõem-se são agentes racionais e que visam maximizar seus lucros, visto que a taxa de juros pode ser considerada como o custo de oportunidade de uma unidade marginal do estoque de capital é fundamental para maximizar os lucros que o custo de oportunidade (taxa de juros) seja igual à produtividade marginal do capital. Se a produtividade marginal dos fatores de produção é decrescente, uma menor taxa de juros resulta em um estoque de capital ótimo maior.

É função do mercado financeiro intermediar a oferta e a demanda por crédito, sob a forma de captar poupança das famílias por um lado, e de outro financiar investimentos privados. Cabe ao mercado financeiro avaliar o risco de crédito daqueles que serão tomadores dos recursos, a fim de prever um possível risco de *default*⁴ e evitando assim futura inadimplência. Pode-se considerar então, que a oferta de crédito tem relação inversa ao risco de inadimplência.

Normalmente a oferta de crédito reage de forma positiva à taxa de juros básica, no caso brasileiro à Selic⁵, assim quanto mais alta é a taxa de juros, maior é a rentabilidade que os depositantes esperam e menor a propensão a consumir, assim maior a disponibilidade de recursos a serem emprestados. Esse fenômeno está presente na curva IS⁶ tradicional.

William Baumol (2008) sugere que há três tipos de capitalismo, “um deles é aquele que é conduzido pelo Estado, que é marcado por economias e tem no crescimento econômico um objetivo fundamental e para alcançar esse objetivo beneficia determinadas empresas ou setores. Os governos, para favorecer os que acreditam que irão contribuir para o alcance de seus objetivos, oferecem subsídios, incentivos fiscais, adotam medidas de proteção ao comércio, destinam crédito – por meio de bancos públicos ou influencia as decisões de crédito dos bancos privados, entre outros tantos dispositivos reguladores”.

Seguindo a hipótese da renda permanente de Friedman (1957) pode-se considerar também que a oferta de crédito tem reação positiva à renda agregada, pois um aumento transitório na renda geralmente é poupado pelas famílias, o que contraria a idéia de Keynes (Op. Cit) o consumo não é influenciado pela taxa de juros. Para Friedman, quando se incorporam as expectativas racionais,

⁴ Risco de *default* está relacionado ao risco do não cumprimento de um contrato

⁵ A taxa Selic é utilizada nas operações de curtíssimo prazo entre os bancos, ao tomar emprestado recursos de outros bancos (por um dia) oferecem títulos públicos como lastro.

⁶ A curva IS relaciona o nível de Produto/Renda com o nível da taxa de juros.

consideram-se além da renda, as expectativas que as famílias formam sobre essa renda e outros fatores de uma forma geral. Atualmente considera-se que o consumo está relacionado à renda corrente, à renda futura esperada, à riqueza, e também à taxa de juros.

Inicialmente o mercado de crédito era visto de forma competitiva, cabendo aos bancos expandir ou reduzir a oferta de crédito por meio das oscilações na taxa de juros e assim equilibrava-se o mercado. Porém Keynes (Op. Cit) já havia apontado para a possibilidade de que o mercado de crédito não seguisse os preceitos de um mercado concorrencial.

Keynes (1930) verificou que havia uma margem de insatisfeitos, formada pelos agentes que se dispunham a pagar as taxas de juros impostas pelo mercado e ainda assim não obtinham acesso ao crédito, seria como é conhecido atualmente um racionamento do crédito, o equilíbrio entre oferta e demanda não ocorre por meio da taxa de juros e sim pela quantidade de crédito com limitações para acesso ao mesmo. Pode-se considerar que os chamados insatisfeitos formam um excesso de demanda por crédito, à taxa de juros praticada.

Os primeiros modelos que estudaram o racionamento de crédito estavam amparados em características específicas dos mercados de crédito, como incertezas, relações exclusivas, entre outras, para explicar a utilização pelos bancos de taxas de juros abaixo das do ponto de equilíbrio e do racionamento de crédito a fim de igualar a relação entre oferta e demanda. Atualmente os modelos de racionamento de crédito se baseiam na idéia de que a existência de informações imperfeitas fundamenta a inexistência de *market clearing*⁷. Mesmo que as incertezas possam resultar em aversão ao risco, de modo geral os modelos consideram agentes neutros ao risco.

Os bancos, motivados pelo lucro, exercem forte influência na economia por serem capazes de criar moeda através da ampliação do crédito. Essa ampliação do crédito está relacionada à expectativa que o banco credor tem quanto à solvência de seu tomador, já que o banco depende do fluxo de receitas futuras para honrar seus compromissos. Com a alteração das expectativas formadas pelo banco haverá alteração no volume de crédito ofertado, com efeitos sob os níveis de financiamentos, de produção e de emprego.

Com o agravamento das incertezas, as instituições bancárias tendem a optar por preferência por liquidez, procuram aumentar a participação de seus ativos mais líquidos e tendem a diminuir a oferta de crédito a terceiros. As medidas de política monetária ficam mais limitadas e evidenciam-se os mecanismos fiscais e a oferta de crédito pelos bancos públicos. A oferta de crédito por meio dos bancos públicos, resguardadas a prudência na concessão desses créditos, diminui os

⁷ O *market clearing* é uma hipótese simplificadora feita pela nova escola clássica de que os mercados vão sempre para onde a quantidade ofertada iguala a quantidade demandada

efeitos do ciclo recessivo que deriva do chamado *credit crunch*⁸ dos bancos privados (Mendonça, 2009).

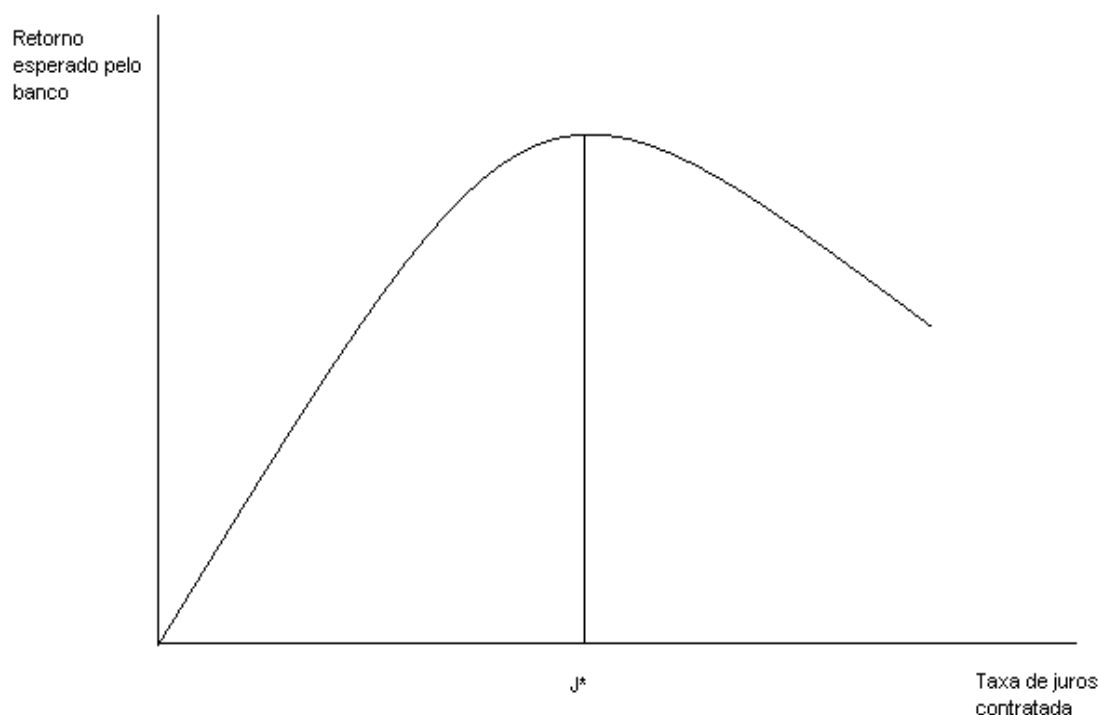
Muitas das transações que ocorrem no mercado de crédito têm particularidades próprias e dessa forma necessitam de relações exclusivas. Stiglitz (1981) elencou algumas delas, entre as quais:

- a) Como os custos em adquirir informações não são, em geral, negligenciáveis os bancos tendem a direcionar sua oferta de crédito para clientes específicos. Por outro lado, esses mesmos clientes podem auferir economias de escala se concentrarem sua demanda de crédito em um único fornecedor. Como resultado, há uma tendência de monopolizar a oferta de crédito;
- b) Os demandantes de crédito sempre têm o incentivo de assumir os projetos mais arriscados porque estes apresentam maiores taxas de retorno. Os bancos podem tentar reduzir esse risco criando cláusulas restritivas nos contratos de crédito, mas há custos em prever e monitorar todas as possibilidades. Relações específicas provêm maior estabilidade e previsibilidade;
- c) A estabilidade da relação gera menores custos para os bancos, pois as informações que foram adquiridas em uma certa data podem ser utilizadas nas análises para futuras concessões de crédito;
- d) A possibilidade de a firma empreender projetos mais rentáveis e, por hipótese, mais arriscados é limitada pela ameaça de suspensão do crédito. O desenvolvimento de relações exclusivas aumenta as possibilidades de negociação desses possíveis conflitos.

No modelo mais utilizado de racionamento de crédito, o de Stiglitz e Weiss (1981), a assimetria de informações manifesta-se no fato de que o tomador sabe qual é o risco e qual o retorno esperado de seu projeto, já o banco que empresta os recursos sabe apenas o retorno médio. O modelo se baseia principalmente na tese de que o comportamento do retorno esperado pelos bancos seja uma função da taxa de juros contratada. Um aumento na taxa de juros contratada não aumenta de forma proporcional o retorno esperado por parte do banco já que também aumenta o risco de *default*.

Se há aumento no risco de falência, é cada vez menor o retorno esperado pelo banco; há uma taxa que maximiza essa relação, chamada taxa j^* . O Gráfico 1 apresentando a seguir apresenta o formato dessa função:

⁸ *Credit crunch* refere-se a um cenário onde predomina forte contração do crédito, no qual mesmo os bons pagadores têm dificuldades em obter novas linhas de crédito.



Fonte: Stiglitz e Weiss (1981)

Considerando mercados competitivos, sob uma taxa de juros j^* , se ocorre uma demanda excessiva por crédito, os agentes considerados insatisfeitos aceitam a cobrança de taxas de juros mais altas para que eles possam obter crédito. Porém, nesse mercado de crédito competitivo o risco tira o estímulo dos bancos em aumentar sua taxa de juros para além de j^*

Dessa forma, o racionamento do crédito passa a existir porque o retorno esperado pelos bancos não cresce proporcionalmente ao aumento da taxa de juros estipulada e o mercado de crédito não alcança o equilíbrio competitivo, o lado direito da taxa j^* , onde a curva fica inclinada negativamente corresponde ao racionamento do crédito. Stiglitz e Weiss (1981, p. 2488) apontam como motivos principais para que o retorno esperado pelos bancos e a taxa de juros estipulada não tenham relação de proporcionalidade a seleção adversa e o incentivo adverso.

Os resultados mais relevantes desse modelo podem ser sintetizados com a idéia de Stiglitz e Weiss (1981), de que “na presença de assimetrias de informação, o comportamento maximizador dos agentes pode levá-los a equilíbrios com racionamento de crédito, posto que a taxa de juros, além de não exercer o papel de equilibrar o mercado, também gera efeitos adversos de seleção e incentivo”.

Na linha pós-keynesiana, alguns autores como, por exemplo, Minsky (1975) defendem a

ampliação de uma teoria financeira que englobe características como as incertezas e as expectativas atuando na formação do preço dos ativos. A partir daí surgiu uma teoria pós-keynesiana de racionamento do crédito.

O racionamento de crédito por parte dos pós-keynesianos enfatiza as incertezas e a preferência pela liquidez por parte dos bancos. A oferta de crédito por parte dos bancos depende também de sua preferência por liquidez. Caso as incertezas se agravem, a preferência por liquidez aumenta, pois nesse caso os bancos optam por conservar o dinheiro para si, o que faz com que a taxa de juros aumente.

Como citado acima Keynes considerou a existência de uma margem de insatisfeitos e relacionou a concessão de crédito não só à taxa de juros, mais também a outras variáveis tais como o relacionamento entre o banco e o cliente. Na teoria pós-keynesiana, os bancos devem considerar que pertencem a um ambiente no qual as decisões de curto e longo prazo são repletas de incertezas, tais incertezas incentivarão os bancos a adotarem critérios que lhes dê maior segurança quanto ao risco de crédito, como a criação de cadastros.

A criação de cadastros pode ser uma das alternativas para minimizar o impasse entre credores e devedores, já que os mesmos passam a ter objetivos divergentes, pois conforme explicitado por Maia (2009), “os tomadores de recursos preferem os projetos mais audaciosos e com taxas de juros mais baixas e os bancos, justamente o contrário”. Normalmente os possíveis tomadores recebem uma classificação que varia de acordo com o risco de seus projetos, uma vez que a probabilidade de pagamento está associada ao risco que o projeto apresenta. Feita a avaliação do risco, o banco pode fixar a taxa de juros de acordo com a avaliação efetuada e conceder o crédito, ou não, se o banco concluir que o risco não compensa.

O crédito não traz só vantagens para o mercado, a expansão descontrolada do crédito pode trazer riscos para a economia de um país. O principal deles é a inflação, desencadeando um conjunto de ações que poderiam colocar em xeque o crescimento econômico. Em boa parte porque, para conter a pressão inflacionária, seria necessário reverter a política de juros, elevando as taxas. Se os juros sobem, o mercado desaquece, uma vez que um de seus grandes motores é justamente o crédito. Quanto mais crédito disponível à população, mais ela compra.

Caso o consumo aumente rápido demais e as indústrias não consigam atender à demanda, a inflação dispara seguindo a lei da oferta e da procura – se a oferta é bem menor que a procura, os preços tendem a subir. Isso torna o investimento nas empresas essencial para evitar o reaquecimento inflacionário em épocas de crédito farto.

Ou seja, o crédito alavanca a economia do país, mas se o crescimento ocorre em demasia e sem controle, é ocasionada a inflação, cuja contenção exige desaceleração da economia. A elevação

dos juros é um grande propulsor desse processo de desaceleração, visto que tende a reduzir o consumo de crédito (muitas vezes o referido movimento de frenagem pode acontecer em longo prazo).

2.3 Inadimplência

A inadimplência ocorre quando uma determinada obrigação não é liquidada na data estipulada. De acordo com Silva (1997, p.314) créditos inadimplentes são “aqueles que apresentam dificuldades de serem recebidos e conseqüentemente acarretam perdas para o credor”.

Tal fenômeno pode ser interpretado como uma situação na qual se esgotaram todas as alternativas de negociação para recuperação do crédito concedido e tem como conseqüência, entre outras, o envio de informações dos clientes inadimplentes para empresas que atuam na proteção do crédito com um cadastro negativo dos mesmos, tais como o Serviço Central de Proteção ao Crédito (SCPC) e a Serasa (empresa privada, que presta serviços especializados em análises econômico-financeiras). O cadastro nessas empresas tem como objetivo impedir o cliente inadimplente de obter crédito em outra instituição.

Para Silva (Op. Cit) inadimplimento atualmente representa um dos maiores problemas na concessão de crédito, pois influencia diretamente as condições de acesso ao crédito, e pode também ter influência sob o volume de crédito ofertado. Em períodos de níveis altos de inadimplência o mercado de crédito sofrer ajustes nos critérios de concessão, visando uma menor exposição das instituições financeiras à inadimplência.

Como forma de proteção e precaução as instituições financeiras, além dos serviços que disponibilizam informações sobre clientes já inadimplentes e seus respectivos históricos de inadimplência, como os já citados SCPC e a Serasa contam com outras formas de minimizar os riscos de não cumprimento dos contratos dos tomadores de crédito.

Em algumas instituições financeiras, as análises subjetivas para concessão de créditos (baseadas em cadastros) estão sendo complementadas por sistemas que visam garantir maior segurança nas operações. Tais sistemas constituem-se principalmente de *balanced scorecard*⁹, que conferem pesos às características mais relevantes que os tomadores devem apresentar, tais como capacidade, caráter, condições, capital, colateral e conglomerado, os chamados *C's* do crédito. Segue a definição de cada um deles segundo Araújo (2007):

⁹ Balanced Scorecard é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade dos indicadores para funções e níveis relevantes dentro da organização.

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

Outra forma de proteção com que as instituições financeiras contam é a Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa (PCLD), que por determinação do BACEN é o mecanismo utilizado por todas as instituições. Ela tem o objetivo de sensibilizar contabilmente a conta de resultado, assim traz para o presente as previsões de perdas com a carteira de crédito, possibilitando prever o impacto no resultado.

A PCLD foi implementada pela Resolução nº 2.682/99 do BACEN, com o intuito de fortalecer e atribuir uma responsabilidade maior ao setor de crédito das instituições, já que exige que as políticas e procedimentos para concessão do crédito fundamentem-se em bases técnicas. E ainda, as regras impostas pela resolução acima estão em conformidade com as normas utilizadas em outros países da América Latina, principalmente no Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

A austeridade dessa legislação imposta pelo BACEN possibilitou ao mercado uma melhor percepção do nível de risco de crédito a que cada uma das instituições financeiras estava submetida, além de conferir maior rigor na concessão de crédito, já que os bancos sentiram um aumento considerável na PCLD após a resolução 2.682, como evidenciado por Albuquerque, Corrar e Lima:

[...] na amostra das 15 maiores instituições financeiras em operações de crédito, no período de três anos antes e três anos após a vigência da Resolução 2682, através da investigação empírica dos efeitos provados pela referida mudança ficou demonstrada que a média anterior que era de 0,028, isto é 2,8% foi alterada para 0,073, isto é 7,3%, provocando impacto representativo nos balanços patrimoniais das instituições financeiras [...] (ALBUQUERQUE, CORRAR e LIMA, 2003, p.84).

Os principais riscos que compõem o chamado risco de crédito são o risco do cliente, da operação, da concentração do crédito, da administração, de mercado, legal, de imagem, de liquidez, de conjuntura e o operacional. Todos têm impacto na política de concessão de crédito, pois podem impactar diretamente a inadimplência.

Prado, Bastos e Junior relatam a transição ocorrida na década de 90 quanto ao risco de crédito no Brasil:

- a) As mudanças testemunhadas na economia brasileira após a introdução do Plano Real em Julho de 1994 alcançaram a questão de administração de risco de crédito a uma posição de destaque nas instituições financeiras locais. Antes disso, a alta inflação havia inibido o crescimento do mercado de empréstimos no país. Ao invés de emprestar a clientes do setor privado (a um risco de crédito maior), os grandes bancos comerciais preferiam financiar a dívida interna do país (a um risco de crédito menor), com maior liquidez, mas ainda assim cobrando taxas de juros substanciais.
- b) A estabilidade econômica que seguiu à introdução do Plano Real tem estimulado a adoção de sistemas de avaliação e gerenciamento de risco de crédito mais sofisticados. Alguns grandes bancos de varejo brasileiro têm desenvolvido e implementado com sucesso técnicas de avaliação de créditos individuais, tais como *Credit Bureau Scoring* e *Behavior Scoring*. Ao mesmo tempo, esses bancos começaram a organizar bancos de dados contendo séries históricas de *Credito Bureau Scoring* e *Behavior Scoring*, além de estatísticas de inadimplência, perdas e recuperações. Estes bancos de dados estão possibilitando um refinamento ainda maior do processo de avaliação de crédito e das técnicas de administração de riscos. A estabilidade econômica gerada pelo Plano Real está estimulando o uso de metodologias mais sofisticadas para o gerenciamento de riscos de crédito.
- c) Recentemente, antecipando-se a futuras demandas de reguladores, e numa tentativa de aproximar-se da melhor prática internacional, algumas instituições financeiras brasileiras moveram sua atenção para o desenvolvimento de metodologias cada vez mais sofisticadas para mensuração dos riscos de crédito de carteiras de empréstimos. (Prado, Bastos e Junior, 2006).

Segundo Lucca (2007), a inadimplência é um fenômeno que prejudica tanto credores quanto devedores e ainda afeta a avaliação sistêmica. Quando os bancos, por exemplo, não recebem o valor que foi emprestado aos inadimplentes, quem arca com esses prejuízos são os outros tomadores, já que os bancos incorporam na taxa de juros o risco de inadimplência, seria um aumento do *spread*, isso acontece em todos os mercados financeiros, no mundo inteiro.

Uma análise feita pelo BACEN em 2004 mostrou que a processo de decomposição do *spread* bancário para as operações de crédito com taxas de juros pré-fixadas sofreu alterações. Em uma análise que compreende o período de 2000-2003, baseada em dados contábeis de 80 instituições financeiras, a inadimplência, como fator de aumento do *spread*, teve a seguinte desempenho: 20,41%, 18,73%, 20,26%, 19,98% em cada um dos anos. No mesmo estudo foi realizada pelo BACEN a análise das taxas de juros e *spreads* bancários no Brasil.

Um primeiro diagnóstico pode concluir que os altos *spreads* bancários praticados no Brasil são resultados, em grande parte, da alta inadimplência e do baixo grau de alavancagem de empréstimos que restringir a diluição das despesas administrativas e de capital. O estudo acrescenta que o baixo grau de alavancagem é uma maneira válida dos bancos se protegerem em um cenário incerto, já que um acréscimo imprevisto nos níveis de inadimplência tem maiores efeitos negativos

um banco que empresta muito.

É de suma importância o acompanhamento das operações de crédito concedidas a fim de evitar que as mesmas tornem-se operações inadimplentes, assim evita-se o custo que se tem para cobrar a operação e o custo de não se receber os valores emprestados.

Há muitas vantagens na utilização na utilização de métodos quantitativos em gerenciamento de crédito, destacando-se os benefícios resultantes da otimização no processo de tomada de decisão: fornece-se crédito (ou crédito adicional) aos melhores clientes (mais confiáveis), gerando aumento dos lucros e nega-se (ou diminui-se) o crédito aos piores clientes (menos confiáveis), resultando na diminuição das perdas. Além disso, políticas ótimas de cobrança minimizam os custos de administração e maximizam o montante recuperado do mal pagador. (ROSENBERG, GLEIT, 1994, p590.)

Até 2001 as estatísticas e índices que tratavam de inadimplência baseavam-se nas ocorrências de cheques devolvidos e no volume de títulos protestados, o que por serem indicadores isolados e não contemplarem todos os meios de pagamento não correspondia aos índices reais. A necessidade de criação de um índice que contemplasse todos os meios de pagamentos, que tivesse um critério objetivo, com um tratamento metodológico-científico e imparcialidade levou a Serasa a desenvolver em 2002 o Indicador Serasa de Inadimplência. O índice sugere uma inovação na forma de análise de seus resultados, sempre os comparando com o volume de crédito total ofertado, e ainda separando os resultados para pessoa física e pessoa jurídica.

O índice Serasa agregou às séries tradicionais, que só englobavam cheques devolvidos e títulos protestados, outras anotações negativas oriundas de cartões de crédito, financeiras, entre outros. A partir da coleta, os dados são tratados de forma estatística a fim de se obter uma ponderação dinâmica, que mensalmente é revisada para que sejam anulados efeitos de calendário, sazonalidades e outras distorções.

2.4 Recuperação de créditos

A inadimplência é inevitável em instituições que tratam com grande volume de crédito, porém é preciso minimizar tanto quanto possível seu patamar. Passado o período de oferta do crédito vem a preocupação em reavê-lo sob a forma acordada, e quando isso não acontece é preciso investir em ações de recuperação de crédito, porém é preciso alcançar o propósito de reaver o crédito concedido e ainda se preocupar com a fidelização do cliente. É muito usual entre as instituições que oferecem crédito realizar um trabalho de manutenção dos clientes após regularização dos débitos.

No processo de recuperação de crédito pode estar uma ótima oportunidade para esse fim. Isso porque no processo de negociação, se esse ocorrer de forma tempestiva e com presteza, o contato com o cliente pode aproximá-lo ainda mais da instituição permitindo que sejam criados vínculos duradouros. O objetivo da negociação é saber o limite real da outra parte, ou seja, até onde o cliente pode ir.

Para que o processo de cobrança e recuperação de crédito ocorra com êxito é imprescindível que o cadastro dos clientes esteja atualizado e com o máximo de informações possíveis, principalmente às que dizem respeito a localização desses clientes, como telefones e endereços.

Se em dado momento informações sobre o comportamento de determinado cliente levantarem preocupações quanto à quitação de suas operações com a instituição credora, a mesma começa a adotar medidas ações preventivas, tais como estabelecimento de prazos ou alteração da linha de crédito contratada inicialmente a fim de reescalonar as dívidas. Caso essas medidas não logrem êxito e se efetive o não cumprimento das obrigações por parte do devedor têm-se início o uso de técnicas legais que visam o constrangimento moral, geralmente usam-se anotações restritivas no cadastro que o cliente mantém na instituição, registro de ocorrência em órgão de proteção ao crédito (SCPC, Serasa), uso de telecobrança, terceirização da cobrança, cessão da dívida e por fim ajuizamento da dívida.

Teófilo (2006), enfatiza que na telecobrança é imprescindível a negociação para se alcançar a máxima eficiência. Ele apresenta dois tipos de ações utilizadas na telecobrança, são elas: “teleaviso de inadimplência”, ocorre quando os operadores ligam para o cliente devedor e os lembra do não pagamento de suas parcelas e a “telenegociação” que ocorre, por exemplo, nos bancos que financiam veículos (ou outro financiamento no qual sejam dados bens como garantia) na qual é negociada a regularização dos débitos para que o bem (garantia) não tenha que ser reavido pelo credor. No “teleaviso” o que se busca é uma data na qual os débitos em atraso serão regularizados e na “telenegociação” o credor já possui um histórico de que as operações estão vencidas há algum tempo, então precisam ser definidas com cautela as regras para a negociação, pois o melhor acordo é aquele em que todos saem satisfeitos.

As empresas de crédito, dado os problemas de inadimplência – causados pela escassez de capital próprio, o afrouxamento no fornecimento do crédito, as elevadas taxas praticadas no crédito – necessitam utilizar-se de alguma estrutura para realizar o trabalho de cobrança, e é comum esse trabalho ser realizado por pessoal da área de concessão da empresa, sem especialização e tampouco treinamento adequado necessário ao exercício da função de cobrança. Muitas vezes o próprio empregado que concedeu o crédito recebe a incumbência da cobrança desse crédito. A cobrança de dívidas realizadas nas instituições não são sistematizadas, padronizadas e os mecanismos de cobrança utilizados tendem a dar o

mesmo tratamento para diversos tipos de cliente e de dívidas. O processo nessa situação eleva o custo de cobrança para a instituição. (PIROLO, 2003,

Para Pirolo (2003) “recuperar crédito é a missão mais árdua de qualquer instituição financeira, principalmente quando essa instituição está nos limites da inadimplência resultantes do não recebimento dos créditos concedidos”.

Findas as alternativas de cobrança, iniciam-se as ações de recuperação de crédito, sempre visando eliminar ao menos minimizar as perdas do credor. As operações inadimplentes podem ser cobradas por vias administrativa ou judicial. Na via administrativa, geralmente realizada pela própria instituição fornecedora do crédito ou por empresa terceirizada contratada para esse fim, a negociação é mais amena; já a negociação por vias judiciais (litigiosa) normalmente é resultado de um impasse entre a instituição credora e o devedor.

Com já citado, uma das alternativas de recuperação de créditos é a terceirização da cobrança, que tem como principal característica a prestação de serviços de cobrança extrajudicial, que englobam a cobrança de promissórias, duplicatas, cheques e principalmente a cobranças bancárias, sem que seja necessária a atuação de advogado.

Esse tipo de prestação de serviços atende desde as micro-empresas até aquelas de grande porte, que em sua maioria não possuem estrutura para realização de cobranças extrajudiciais ou chegam a conclusão de que a terceirização do trabalho é mais vantajosa e lucrativa para sua empresa.

A cobrança pode ser efetuada por diferentes canais, são eles cobrança pessoal, por telefone, por carta, tradicional, e-mail, entre outras.

A cobrança tradicional tem início inicia depois de 30 dias de atraso da operação e é realizada por meio de equipes treinadas para essa modalidade de cobrança. É importante ressaltar que todos os tipos de cobrança devem estar de acordo com as normas estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor.

As ações mais comuns de recuperação de crédito envolvem previamente um comunicado formal ao devedor de que suas operações encontram-se em atraso de pagamento e que por esse motivo seu nome será incluso nos órgãos de proteção ao crédito caso a pendência não seja regularizada no prazo estabelecido no comunicado. Se o débito não for regularizado o devedor é incluído nas listas negativas de órgão como o SCPC e Serasa.

A Lei 8.078 (Código de Defesa do Consumidor, 1990) estabelece que somente é possível “negativar” um devedor nos órgãos de proteção ao crédito após a prévia comunicação ao mesmo. Essa comunicação pode ser realizada por meio dos Correios (carta registrada e com aviso de recebimento – AR), Cartório de Títulos e Documentos, ou mesmo pessoalmente, desde que seja

protocolado o documento de notificação entregue ao devedor. E ainda, no artigo 71 da lei supra citada é estabelecida como penalidade a detenção de três meses a um ano e multa para quem:

[...] utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso ou lazer (Código de Defesa do Consumidor – lei 8.078, 1990).

O Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE) em estudo realizado em 2007 propõe algumas normas para se obter êxito no processo de recuperação de dívidas:

- i. Cobrança instantânea: quanto mais rápida e eficaz a cobrança, menos será a dívida. Portanto, deve ser iniciada o prazo de três a dez dias de atraso no pagamento, tornando mais eficaz a recuperação do crédito e reduzindo os índices de inadimplência;
- ii. Cobrança tradicional prévia: cobrança tradicional é aquela iniciada habitualmente após 30 dias de atraso no pagamento, por equipes treinadas para esse tipo de cobrança e que respeitem as normas contidas no Código de Defesa do Consumidor;
- iii. Os títulos ou débitos protestados, ou seja, aqueles intimados pelo cartório e não pagos pelos devedores no prazo legal, são automaticamente comunicados para todos os cadastros de proteção ao crédito e sem qualquer despesa para os credores;
- iv. A utilização de protesto é eficiente tendo em vista sua legalidade, agilidade, eficácia e não tem custos adicionais para o credor, não é coercitivo e não causa constrangimentos, assim evita conflitos com o Código de Defesa do Consumidor.

Se mesmo após a realização da cobrança prévia a dívida não for regularizada, o credor poderá dar início à cobrança judicial, para isso é necessária a contratação de advogado para que se ingresse com uma ação judicial cabível. Normalmente percebe-se que a cobrança judicial seja vantajosa para operações acima de R\$ 1.000,00 (mil reais). Já títulos abaixo de R\$ 1.000,00 é mais eficiente que, após os procedimentos da cobrança tradicional, sejam encaminhados ao cartório de protestos (BLATT, 1998).

O empresário que desejar se eximir de riscos e evitar tarefas relacionadas à recuperação de seu crédito poderá preferir por não conferir o crédito diretamente ao consumidor, utilizando para isso os serviços de uma financeira ou terceirizar a administração de suas operações de crédito para empresas especializadas. A tendência é de que em 2009 os índices de inadimplência do consumidor brasileiro sejam maiores que em 2008, visto que de Janeiro a Julho desse ano a inadimplência cresceu 9,9% segundo dados da Serasa (2009).

2.5 Avaliação da inadimplência

É natural ocorrer algumas perdas no crédito bancário ao longo do tempo. Entretanto, embora uma instituição financeira não tenha condições de conhecer de antemão as perdas que

incorrerá em determinado período, dada a sua experiência no ramo pode estimar um nível de perda para este período. No contexto de Basiléia II esta estimativa é conhecida por Perda Esperada ou EL do inglês *Expected Losses* (ANIBAL, 2009).

Segundo o BCBS (*apud* ANIBAL, 2009), a EL é o produto de três fatores distintos:

- a) A proporção de devedores que apresentarão uma situação de *default* em um determinado horizonte de tempo (PD – *Probability of Default*);
- b) A exposição da IF a estes devedores no momento do *default* (EAD – *Exposure at Default*); e
- c) O percentual desta exposição que não será recuperado em caso de ocorrência do *default* (LGD – *Loss Given Default*).

Isto significa que, o montante da EL pode ser encontrado com a seguinte equação:

$$EL = PD * ED * LGD$$

Os índices de inadimplência encontrados na literatura e utilizados na divulgação de dados sobre o mercado de crédito bancário adotam diferentes abordagens que abrangem um ou mais componentes da EL. A literatura a respeito de inadimplência no setor bancário apresenta diversas abordagens de mensuração, sendo que as principais abordagens de acordo com Aníbal (2009, p. 20) são:

- Por Provisão – Aquelas que propõem medir a inadimplência do setor bancário por intermédio da razão entre as provisões constituídas e o saldo total das operações de crédito;
- Por Exposição – As que calculam a inadimplência segundo a razão entre o montante de operações com atraso no pagamento superior a um determinado número de dias e o total da carteira de crédito; e
- Por Quantidade – As que medem a inadimplência de acordo com a proporção do número de operações inadimplidas e o número total de observações passíveis de inadimplência.

Ainda de acordo com Aníbal (2009), um índice de inadimplência perfeito seria aquele que fosse capaz de identificar as alterações de inadimplência no momento em que ocorrem e na sua exata magnitude. Em um sistema de simulação, os momentos das alterações e suas magnitudes são conhecidos com precisão, porém, na prática esses dados não são tão precisos.

Observa-se nos últimos tempos, um grande número de inadimplência nas instituições financeiras, esse fato pode ser mais bem percebido depois da instituição do Plano Real, onde se observou uma grande expansão da economia no Brasil, sendo que as operações de crédito para pessoas físicas foram as que apresentaram maior crescimento. As informações consolidadas divulgadas pelo Banco Central do Brasil para cada modalidade de crédito do sistema financeiro

nacional mostram que no início do ano 2001 o saldo total das operações concedidas a pessoas físicas representava um volume superior a 50% do saldo total das operações concedidas a pessoas jurídicas (MEDEIROS; SILVA e DUCLÓS, 2009).

A avaliação e o gerenciamento adequado dos riscos permitem à organização uma maior utilização de financiamentos por meio de dívidas. O endividamento acaba criando mecanismos de economia fiscal relativos a juros, isto é, os pagamentos de juros sobre o endividamento são deduzidos ao se mensurar o lucro tributável. Em contrapartida, tais organizações não podem deduzir dividendos de seu lucro, porque aumentam a sua possibilidade de vir a passar dificuldades financeiras justificando, deste modo, a gerência de possíveis perdas catastróficas (MARSHAL, 2002).

Com todo o esforço realizado e, por mais positivo que seja a avaliação em relação ao crédito a ser concedido, somente é possível conhecer o resultado da operação no seu vencimento, quando se dá o recebimento ou não do valor acordado pela operação de crédito. Esta falta de certeza quanto ao resultado do processo é que cria condição de risco na operação creditícia (SECURATO, 2002).

O crédito passou a ganhar espaço por parte dos sistemas financeiros, na atualidade, não apenas em função da escassez de recursos, mas de igual maneira como um risco que necessita ser controlado em situações de grande volatilidade existente no mercado.

De acordo com entendimento de Sanvicente e Minardi (1999), quando há concessão de um crédito, uma preocupação relevante associa-se com a possibilidade de que o cliente venha a ter sua capacidade de pagamento comprometida, não honrando dessa forma os compromissos assumidos.

Dentro desse processo, a análise de crédito envolve a junção de todas as informações disponíveis a respeito de um determinado tomador de crédito, podendo ser pessoa física ou jurídica, com o objetivo de decidir sobre a concessão ou não de crédito (MEDEIROS; SILVA e DUCLÓS, 2009).

Silva (2006), apresenta algumas ferramentas que proporcionam significativo suporte estatístico quando são utilizadas na avaliação do risco de crédito, a saber: os sistemas especialistas, *credit scoring*, *behaviour scoring*, *rating*, redes neurais, algoritmos genéticos, dentre outras.

De acordo com Medeiros, Silva e Duclós (2009), a análise de crédito envolve “as habilidades de se tomar uma decisão dentro de incertezas, de ser constantemente mutável, trabalhar com informações incompletas e em situações complexas, de forma a chegar a uma conclusão clara e factível de ser implantada”.

Esses autores acrescentam também que, quando aliado à concessão do crédito, o envolvimento tanto dos riscos como das incertezas, são conceitos que se encontram intrinsecamente conectados à área de estatística. As abordagens frequentemente reportadas sobre o significado do

que venha ser o risco podem ser sumarizadas como: (a) chance ou possibilidade de perdas; (b) dispersão ou probabilidade de perdas em relação aos resultados esperados; (c) incertezas.

Dessa forma, é possível constatar que a indeterminação e as perdas encontram-se presentes na maioria das definições, ficando implícita a noção de resultados indeterminados. Logo, quando o risco encontra-se presente, deve haver ao menos dois possíveis resultados: a certeza, cuja probabilidade é igual a zero ou a incerteza, cuja probabilidade é igual à unidade.

O risco, nesse caso, pode ser entendido como a mensuração da variabilidade e a mensuração da possibilidade de um resultado negativo. Sobre a avaliação do risco de crédito, esta designa a grande dificuldade, que é a de poder prever, de maneira antecipada, se um determinado cliente, a quem está sendo concedido o crédito – ou em quem o fornecedor do crédito está “acreditando” – irá honrar o compromisso assumido.

Conforme enfatizam Medeiros; Silva e Duclós (2009):

“As formas de se “acreditar” no cliente podem ser divididas em qualitativas ou subjetivas, levando-se em conta a opinião de quem está avaliando o crédito e quantitativas ou objetivas / econométricas, uma vez que se utilizam modelos com forte apelo matemático. As formas qualitativas possuem a vantagem de tratar caso a caso; porém, possui a desvantagem da grande dependência da experiência do analista, do baixo volume de produção na análise e do envolvimento pessoal e até mesmo emocional da concedente”.

Contrariamente, as formas quantitativas de concessão de crédito baseiam-se em modelos estatísticos ou econométricos, sobre as características dos clientes e sua relação com os produtos e/ou serviços, possuindo como grande desvantagem a impessoalidade e a rigidez de avaliação. Dessa forma, acontece que os métodos não mensuram o risco de não recebimento depois da ocorrência do atraso, nem mesmo dos valores a vencer; eles somente mensuram o risco daqueles valores já vencidos, o que os tornam limitados, vez que, acabam se restringido a modelos de classificação dos clientes, sem calcular o valor do risco da carteira de contas a receber por parte da organização.

O risco de crédito já é e será cada vez mais o centro das atenções do mundo financeiro, ao ponto de os órgãos reguladores estarem sempre atentos e prontos a tomar medidas sobre esta questão. Além disso, é inegável que diversas crises ocorridas no Brasil com algumas instituições financeiras vêm levando esta preocupação, ao ponto de se desenvolverem técnicas sofisticadas de gestão do risco de crédito de forma a evitar prejuízos para aqueles que concederam crédito financeiro.

CAPÍTULO 3 – RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS NO BANCO DO BRASIL EM SC

3.1 Características do Banco do Brasil

O Banco do Brasil é uma das instituições mais antigas de fomento ao crédito no Brasil, sendo sociedade anônima (S.A) de economia mista e atua como banco múltiplo. De acordo com seu estatuto (1942), o Banco tem como objetivo o exercício de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional. O Banco do Brasil pode atuar também na comercialização de produtos agropecuários e promover a circulação de bens.

É de sua competência exercer as funções que a ele são atribuídas em lei, como instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal.

No que diz respeito à cobrança de dívidas inadimplentes, trabalha com políticas próprias de cobrança e recuperação de créditos. A cobrança de dívidas é realizada por diferentes canais de acordo com a segmentação dos clientes, valor do endividamento, idade da dívida e natureza das operações; as empresas de cobrança terceirizada são exemplos desses canais. Dentro dessas políticas estão as fases de condução, cobrança e recuperação de créditos.

Na fase de condução são adotadas medidas preventivas de inadimplência buscando evitar que o cliente se torne inadimplente, devendo as agências zelarem por operações vincendas de maior valor. A fase de cobrança se dá a partir da quebra contratual dos contratos de concessão de créditos (vencimento não honrado das operações), oportunidade em que se busca adotar medidas para que seja mantido o relacionamento com o cliente. Tais medidas são oferecidas pela rede de agências, *call Center* do próprio banco, caixa eletrônico e internet.

Não logrando êxito nas fases de condução e cobrança, o Banco do Brasil adota ações de recuperação através da contratação de empresas terceirizadas que conduzem esforços para regularizar a dívida contraída pelo cliente. Este trabalho se desenvolve levando em consideração a posição dos clientes e das operações realizadas, as quais estão subordinadas às GERAT, que trabalha com o propósito de minimizar as perdas do banco em detrimento da continuidade do relacionamento com o cliente. Esgotadas as tentativas de recuperação dos créditos o Banco realiza a cessão das operações efetivadas, ou seja, a venda de um direito de crédito à outra empresa, sem o necessário consentimento do devedor.

As empresas terceirizadas fazem acordos via boleto bancário, emitido via Correios para endereço do cliente, de operações vencidas há mais de 10 dias oriundas de cheque especial, cartão

de crédito e crédito direto ao consumidor (CDC).

O cliente não fica impedido de renegociar sua dívida com a agência de relacionamento em razão da terceirização extrajudicial, a não ser que as operações já estejam negociadas com a empresa de cobrança. Caso não haja recebimento do boleto no prazo determinado é considerada quebra de acordo. As operações terceirizadas nas quais veículos são dados como garantia constituem uma exceção, quando enviadas para a cobrança terceirizada, mesmo não possuindo acordo formalizado, inviabilizam a renegociação no ambiente da agência. Nesses casos a agência poderá somente intermediar o acordo entre o cliente e a terceirizada.

3.2 Síntese das políticas da oferta de crédito no Banco do Brasil

O Banco do Brasil implantou recentemente um conjunto de medidas para aumentar o acesso ao crédito para os principais segmentos da economia. Segundo relatório do Banco (2009), são mais de R\$ 36,7 bilhões em limites de crédito para 1,2 milhão de clientes pessoa física, 240 mil micro e pequenas empresas, 11 mil produtores rurais e 4 mil prefeituras, todos selecionados a partir de um estudo da base de clientes, que considerou o histórico de relacionamento, perfil de risco e a propensão ao consumo. As medidas consideram o progressivo aquecimento da economia, evidenciado em diversos indicadores econômicos.

Com essa medida, que é a terceira iniciativa de elevar a oferta de crédito em 2009, o Banco do Brasil dá continuidade à estratégia de ampliar o financiamento à modernização de bens e equipamentos, ao comércio e ao consumo. Além disso, expande o montante destinado à agricultura e as linhas de crédito para o setor público que beneficiam diretamente a população de milhares de cidades brasileiras.

Para o vice-presidente de Crédito, Controladoria e Risco Global do Banco do Brasil, Ricardo Flores (2009), as medidas trazem novas oportunidades de negócios e são importantes para o crescimento da participação do Banco no mercado de crédito, para o resultado da Empresa e para a fidelização da base de clientes. Contribuem ainda para a geração de emprego e renda e para o desenvolvimento econômico do país.

No tocante à pessoa física, o Banco aumentou o limite das operações com o BB Crediário - financiamento feito diretamente nos estabelecimentos comerciais conveniados, num total de 12,7 bilhões, beneficiando 1,2 milhão de clientes. O BB Crédito Material de Construção é responsável pela maior parte dessa carteira. Com o aquecimento do mercado imobiliário nos últimos meses o Banco espera suprir a maior demanda por recursos dessa linha.

Com foco no financiamento do consumo, o Banco também elevou os limites do cartão de

crédito e do CDC desses clientes pessoa física. No total, esse grupo tem mais R\$ 5 bilhões para financiar suas compras. Vale lembrar que em maio de 2009, o Banco elevou o limite para operações de crédito de 10 milhões de clientes pessoa física em R\$ 13 bilhões.

Em consonância com o cenário atual que aponta para a retomada gradual dos investimentos no setor produtivo e em linha com a redução de taxas dos financiamentos para a compra de bens de capital anunciada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), o Banco do Brasil, grande parceiro de micro e pequenas empresas, disponibilizou 13,9 bilhões em limites pré-aprovados para financiar as operações de investimento de 240 mil clientes.

Com isso, a contratação das operações é mais ágil e permite que as empresas aproveitem as recentes reduções de taxas e melhorias das condições promovidas nas linhas de longo prazo com recursos do BNDES. Ressalte-se que o Banco do Brasil foi líder no repasse de recursos do BNDES no 1º semestre e em Julho deste ano. O segmento conta ainda com novas condições para antecipar as vendas futuras com cartão de crédito Visa: o prazo de pagamento foi ampliado de 12 para 24 meses e foram identificados clientes com potencial para a ampliação dos limites de crédito em até R\$ 569 milhões.

Em Julho de 2009, com o objetivo de aumentar o capital para comercialização, o Banco ampliou o limite de crédito para operações com recebíveis para cerca de 300 mil micro e pequenas empresas em R\$ 11,6 bilhões.

3.3 Processo de terceirização dos créditos inadimplentes do Banco do Brasil

3.3.1. Considerações gerais

A decisão do Banco do Brasil para promover a recuperação de créditos que foram concedidos e não foram pagos nas datas acordadas nos contratos assinados pelo tomador, leva em consideração o fato de que é mais produtivo contratar uma empresa para fazer este serviço do que montar uma estrutura própria.

Por parte da direção deste Banco existe um direcionamento para que sejam feitos todos os esforços para que a cobrança e a duração do prazo dos créditos concedidos sejam acompanhados com itens de controle apropriados. Dentre os vários modelos analisados a premissa básica é a de que os recursos envolvidos tenham custo mínimo, focalizando o recebimento dos créditos não pagos, portanto, inadimplentes, no menor tempo possível de recuperação.

As alternativas estudadas levaram em consideração o conjunto de medidas de cobranças já feitas, o custo de manutenção dos cadastros de clientes e a margem de contribuição prevista no

processo de concessão dos créditos iniciais. Nesse sentido, a direção do Banco concluiu que se teria mais benefícios contratando empresas especializadas do que manter uma equipe própria.

3.3.2 Mecanismo atual

A terceirização da cobrança extrajudicial consiste na contratação de empresas para prestarem serviços de cobrança e recuperação de créditos inadimplidos dos clientes do Banco do Brasil e de suas subsidiárias. Essas empresas, que são exemplos de canais, realizam cobrança de acordo com a segmentação dos clientes, valor do endividamento, idade da dívida e natureza das operações.

A terceirização é operacionalizada de forma automática por um sistema chamado CACS – *computer assisted collection system* (sistema de cobrança assistida para computadores), observadas as estratégias previamente definidas pelo banco. O CACS é uma ferramenta de utilização licenciada para o Banco do Brasil que fornece suporte automático e parametrizável às atividades de cobrança e recuperação de créditos em atraso. A cobrança realizada pelo CACS possui a visão Clientes, ou seja, são avaliados critérios como pilar, encarteiramento, proventos, bloqueios e produtos para a organização dos clientes no sistema, afim de efetivar as transferências gerenciais entre os canais de cobrança e recuperação de créditos (agências, *call center*, terceirizadas) para a realização da cobrança. Os clientes com saldo devedor vencido de valor superior a R\$ 50,00 são incluídos automaticamente no CACS e são excluídos também automaticamente com a regularização da dívida ou quando remanescer saldo inferior a R\$ 50,00.

As agências devem observar no sistema CACS o canal em que se encontra a dívida inadimplida. Se já está terceirizada, o cliente deve ser orientado a contatar a empresa responsável pela cobrança para a honra dos acordos firmados. A terceirização da cobrança extrajudicial traz como benefícios para o Banco o seguinte:

- redução dos riscos e aumento da eficiência operacional pela contratação de empresas especializadas;
- automatização integral do processo por meio do sistema CACS, reduzindo os custos operacionais;
- direcionando dos esforços para a regularização do endividamento total do cliente;
- aumento da produtividade no processo de cobrança ao definir a remuneração das empresas de cobrança vinculada aos respectivos desempenhos;

- Desoneração da estrutura das agências possibilitando redirecionamento de mão-de-obra para outros negócios.

A contratação de empresas para a prestação de serviços de cobrança é realizada por meio de um processo licitatório, com base em edital de credenciamento de acordo com as normas definidas pelo Banco. Para isso, firma com as empresas vencedoras da licitação, um contrato para prestação de serviços com vigência de 6 (seis) meses. O contrato pode ter sua vigência prorrogada por iguais e sucessivos períodos, mediante aditamento, limitando-se sua validade a sessenta meses. O repasse dos serviços por parte do Banco à empresa contratada é suspenso no caso de esta apresentar, durante a vigência do contrato, qualquer irregularidade documental; a suspensão perdura enquanto persistir a irregularidade. As empresas habilitadas nesse processo são contratadas pelos Centros de Serviços de Logística (CSL).

O processo é composto por quatro fases que correspondem ao período de tempo em que as operações ficam sob condução da empresa. As três primeiras fases têm duração de 60 dias cada e a última, 120 dias. Em cada uma dessas fases as ações de cobrança são realizadas por empresas distintas. A Tabela 1 demonstrada a seguir permite visualizar a relação entre os dias de vencimento das operações e suas respectivas fases.

Tabela 1: Fases das operações

PERÍODO	FASES
Até 120 dias	Fase 1
De 121 a 180 dias	Fase 2
De 181 a 240 dias	Fase 3
De 241 a 360 dias	Fase 4

Fonte: Banco do Brasil (2009)

A empresa contratada para o serviço de cobrança terceirizada dispõe de 60 dias corridos, no mínimo, para a realização da cobrança, contados a partir do envio das informações referente a dívida em questão. O prazo é calculado de acordo com a fase em que se encontra a dívida. Para as fases 1, 2 e 3, o prazo é de 60 dias e para as fases 4 e 5 o prazo é de 80 dias. Exceção feita às operações inadimplentes oriundas do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), recentemente

incorporado pelo Banco do Brasil, as quais têm um prazo de 30 dias independente da fase em que se encontram.

As operações passíveis de cobrança terceirizada são as de clientes com endividamento total inferior a R\$ 100 mil, oriundas de cheque especial, cartão de crédito e CDC's (nas modalidades automático, salário, renovação, crediário, turismo, cartão parcelado cheque especial parcelado). Todas as operações vencidas, passíveis de terceirização, pertencentes a um determinado devedor, têm a sua cobrança terceirizada para a mesma empresa cobradora no dia em que a operação de vencimento mais antigo atingir o prazo previsto para a terceirização. À medida que as outras operações do cliente terceirizado vencem, a terceirização ocorrerá a partir do 7º dia do inadimplemento.

Não são terceirizadas cobranças de operações:

- De clientes com endividamento total igual ou superior a R\$ 100 mil;
- De saldo devedor inferior a R\$ 50,00;
- De clientes pessoas físicas do segmento *Private*, e jurídicas dos segmentos Atacado e Governo;
- De clientes para os quais é recomendado tratamento diferenciado, em função de sua representatividade político-social, tais como presidente, ministros, governadores, senadores, deputados, desembargadores, juízes, corregedor-geral, procuradores, promotores, prefeitos, oficiais de justiça e vereadores;
- De clientes registrados em estado especial no sistema CACS, a exemplo de:
 - suspeita de fraude,
 - Devedor falecido,
 - Falência e recuperação extrajudicial – Lei 11.101/2005,
 - Ação judicial contra o banco decorrente de operação de crédito;
- De agronegócio, da área internacional, de consórcio e de crédito imobiliário; e
- Ajuizadas

As empresas terceirizadas efetuam a cobrança das dívidas do cliente pelas condições contratuais. Na impossibilidade de solução nessas condições, as empresas podem se valer dos parâmetros definidos pelo banco para as situações de recuperação de créditos. Tais parâmetros seguem uma tabela de rebates com condições especiais. As operações vencidas até 60 dias somente podem ser negociadas à vista, aquelas vencidas a partir de 61 dias podem ser negociadas à vista

(com desconto) ou parceladas em até 12 vezes com desconto decrescente de acordo com número de parcelas, exceto as operações vencidas entre 61 e 90 dias que somente podem ser parceladas em até 8 vezes. A Tabela 2 a seguir ilustra os percentuais máximos de descontos que as empresas podem conceder caso não obtenham êxito na negociação com as condições contratuais.

Tabela 2: Tabela de descontos

TABELA DE REBATES - DÍVIDAS VAREJO												
Prazo de vencimento	Desconto à vista %	% Desconto por quantidade de parcelas										
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
De 61 a 90 dias	10	8,71	7,42	6,1	4,78	3,45	2,1	0,7	*	*	*	*
De 91 a 120 dias	20	18,86	17,7	16,54	15,36	14,18	13	11,77	10,55	9,32	8,08	6,84
De 121 a 180 dias	30	29	27,99	26,97	25,94	24,9	23,9	22,8	21,73	20,7	19,57	18,48
De 181 a 270 dias	40	39,14	38,28	37,4	36,52	35,63	34,7	33,83	32,91	32	31,06	30,13
De 271 a 360 dias	50	49,29	48,56	47,84	47,1	46,36	45,6	44,86	44,1	43,3	42,55	41,77
De 361 a 720 dias	70	69,57	69,14	68,7	68,26	67,82	67,4	66,91	66,46	66	65,53	65,06
A partir de 721 dias	85	84,79	84,57	84,35	84,13	83,91	83,7	83,46	83,23	83	82,77	82,53

* número de parcelas não disponível para negociação.

Fonte: Banco do Brasil (2009)

As operações vencidas a mais de 10 dias e registradas nos sistemas de cheque especial, cartão de crédito e CDC's podem ser regularizadas por meio de boletos bancários emitidos pelas empresas de cobrança. Durante a vigência do compromisso de pagamento, a conta corrente fica inibida de movimentações. Ocorrendo o não pagamento de qualquer boleto, no prazo máximo de 10 dias corridos após o vencimento, a operação voltará a ser cobrada pelo seu valor original e as parcelas pagas serão consideradas meras amortizações. As ações de cobrança da operação serão retomadas (envio de notificações, bloqueios, reinclusão SCPC/Serasa).

É vedado por acordo contratual à empresa terceirizada o recebimento de quaisquer valores diretamente, cobrar, por iniciativa própria, qualquer tarifa relacionada com prestação dos serviços a que foi contratada ou prestar qualquer tipo de garantia nas operações que estiver negociando.

A regularização das operações registradas nos demais sistemas, ainda que terceirizadas, será realizada no âmbito das agências, cabendo às empresas de cobrança contatar o cliente buscando a regularização da pendência, orientar o cliente a comparecer à sua agência de relacionamento, nos casos em que não for possível solucionar a pendência à vista ou pelas alternativas disponíveis nos canais automatizados e ainda, registrar no sistema CACS as ações de cobrança.

O Banco do Brasil fornece por meio eletrônico ou acesso ao seu ambiente tecnológico (CACCS e gerenciador financeiro), geralmente com periodicidade diária, as informações referentes a operações de crédito, necessárias à execução dos serviços das empresas contratadas para a cobrança, tais como a localização do cliente (endereço completo, telefones residencial, celular e recado, números de CPF e documento de identidade), informações referentes aos acordos efetuados com o cliente, valor da dívida, origem e data do inadimplemento.

3.3.3 Da remuneração das empresas contratadas

A remuneração das empresas contratadas para recuperar o crédito concedido é devida sobre o valor efetivamente recebido ou, no caso de a operação ser reescalada, a remuneração é sobre o saldo devedor vencido, respeitando os percentuais e os critérios constantes do contrato de prestação de serviços de cobrança extrajudicial de dívidas.

A remuneração da empresa contratada é estabelecida de acordo com as seguintes premissas:

- Fase de cobrança em que se encontra o cliente com operações de crédito inadimplidas;;
- Prazo de regularização da dívida, contado a partir do recebimento pela empresa contratada das operações para cobrança;
- Forma de recebimento: à vista, parcelado ou por meio de linhas de reescalonamento;
- O percentual de quebra de acordos verificados nos acordos a prazo gerados pela empresa contratada; e,
- Percentual de atingimento da meta de desempenho estipulada para a respectiva fase de cobrança em que se encontra a dívida em cobrança.

É convencionado que o percentual de comissão determinado incide sobre todos os valores efetivamente recebidos no mês, decorrentes de acordos gerados pela empresa contratada. Caso a negociação de uma dívida que está terceirizada ocorra diretamente no banco, é enviado comunicado eletrônico à empresa para que cessem os esforços de cobrança e a mesma faz jus à remuneração sobre os valores efetivamente recebidos pelo banco, com o mesmo percentual de dívidas que são negociadas por ela. A Tabela 3 a seguir mostra os percentuais de remuneração que as empresas

recebem por dívida regularizada.

Tabela 3: Remuneração das empresas

Forma de recebimento	Fases de cobrança											
	1º fase			2º fase			3º fase			4º fase		
Volume recuperado	Até 80% da meta	81 a 100% da meta	Acima da meta	Até 80% da meta	81 a 100% da meta	Acima da meta	Até 80% da meta	81 a 100% da meta	Acima da meta	Até 80% da meta	81 a 100% da meta	Acima da meta
Acordos para recebimento à vista												
Até 30 dias da entrega à empresa	4%	6%	10%	8%	10%	12%	10%	12%	14%	12%	14%	16%
Após 30 dias da entrega à empresa	2%	4%	8%	6%	8%	10%	8%	10%	12%	10%	12%	14%
Acordos para recebimento parcelado (via boleto): % abaixo indicado multiplicado por {1-(10% do percentual de quebra de acordos)}												
Até 30 dias da entrega à empresa	4%	6%	10%	8%	10%	12%	10%	12%	14%	12%	14%	16%
Após 30 dias da entrega à empresa	2%	4%	8%	6%	8%	10%	8%	10%	12%	10%	12%	14%

Fonte: Banco do Brasil (2009)

Caso a regularização da dívida em cobrança se dê por meio de renegociação que envolva as linhas de reescalonamento de operações autorizadas pelo banco, o cálculo da remuneração incidirá sobre as parcelas vencidas da operação renegociada e será pago em parcela única, conforme a Tabela 4 a seguir:

Tabela 4: Remuneração para acordos via reescalonamento

Forma de recebimento	Fases de cobrança											
	1º fase			2º fase			3º fase			4º fase		
Volume recuperado	Até 80% da meta	81 a 100% da meta	Acima da meta	Até 80% da meta	81 a 100% da meta	Acima da meta	Até 80% da meta	81 a 100% da meta	Acima da meta	Até 80% da meta	81 a 100% da meta	Acima da meta
Reescalonamento												
Até 30 dias da entrega à empresa	1,64%	2,46%	4,10%	3,28%	4,10%	4,91%	4,10%	4,91%	5,72%	4,91%	5,73%	6,55%
Após 30 dias da entrega à empresa	0,82%	1,64%	3,28%	2,46%	3,28%	4,10%	3,28%	4,10%	4,91%	4,10%	4,91%	5,73%

Fonte: Banco do Brasil (2009)

Esse tipo de remuneração por desempenho é uma forma de incentivar as empresas contratadas a buscarem melhores resultados, pois quanto melhores forem seus resultados, maior a sua remuneração.

3.3.4 Da distribuição dos créditos entre as empresas contratadas

Para assegurar que o banco tenha um número aceitável de empresas contratadas atuando em cada região, ou que a empresa contratada não detenha a cobrança de 50% ou mais do total de dívidas daquela região, o Banco pode promover, sempre que for necessário e a qualquer momento, a reabertura do processo de credenciamento de novas empresas destinadas à cobrança extrajudicial.

O Banco apura, a cada período de seis meses, o desempenho obtido pelas empresas prestadoras do serviço de cobrança terceirizada. A avaliação de desempenho considera os valores recebidos dos clientes relativos às operações terceirizadas e é feito em relação à meta global do período (meta de manutenção), definida pelo Banco no início do período de seis meses sob avaliação, que representa um percentual de recuperação relacionado ao volume médio dos recursos repassados para a cobrança à empresa terceirizada no período, por fase de cobrança, conforme pode ser visto no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Avaliação de desempenho

Desempenho da CONTRATADA	
no período	$= \frac{\sum \text{média dos desempenhos mensais no período}}{\text{Meta global do período (meta de manutenção)}}$

Fonte: Banco do Brasil (2009)

A meta de manutenção refere-se à meta que a empresa contratada deve atingir a cada período de seis meses para permanecer como prestadora de serviço para o Banco. Caso, ao final de cada período de seis meses sob avaliação, o desempenho da empresa contratada seja insatisfatório, em razão de seu resultado não atingir a meta de manutenção do período, o contrato não será prorrogado. A cada período de mensuração de desempenho, o Banco pode estabelecer nova meta de manutenção, até 50% superior àquela do período anterior, utilizando como referência o desempenho do estado no qual a empresa presta o serviço.

Quanto à distribuição de dívidas entre as empresas nos primeiro seis meses da prestação de serviços, a distribuição de clientes responsáveis por operações de créditos inadimplidas para cobrança pelas empresas contratadas é feita em lotes semelhantes, por fase de cobrança. Decorrido esse período e concluída a avaliação de desempenho, a distribuição dos clientes com operações de crédito para cobrança nos próximos períodos de seis meses é baseada no desempenho apresentado, por fase de cobrança, conforme fórmula de distribuição a abaixo:

Quadro 2 – Distribuição de dívidas entre as empresas

$$\% \text{ de participação na fase} = \frac{\text{desempenho médio da empresa na fase}}{\sum \text{desempenho médio das empresas na fase}} \times 100$$

Fonte: Banco do Brasil (2009)

No caso de reabertura do processo de credenciamento e contratação de novas empresas, a distribuição dos clientes, no próximo período de seis meses ocorre da seguinte forma: no caso de reabertura do processo de credenciamento e contratação de novas empresas, a distribuição dos clientes, no próximo período de seis meses ocorre da seguinte forma:

- 50% do volume total de clientes com dívidas na região da ocorrência é alocado na forma da sistemática definida entre as empresas que tiveram efetivada a renovação do contrato de prestação de serviços para o novo período de seis meses;
- 50% do volume total de clientes com dívidas da região de ocorrência é alocado entre as empresas citadas no item acima e as novas empresas que vierem a ser contratadas em função da reabertura do procedimento de credenciamento.

3.4 Processo de recuperação de créditos do Banco do Brasil por uma empresa contratada

A empresa “X”¹⁰ atua em Santa Catarina há 8 anos e há 7 anos presta serviços para o Banco do Brasil como empresa de cobrança terceirizada. Além disso, presta serviços de cobrança para a Caixa Econômica Federal. Possui atualmente pouco mais de 13.000 operações sob seus cuidados de cobrança de clientes do Banco do Brasil, dos quais aproximadamente 1.000 são referentes à Pessoa Jurídica (PJ) e 12.000 à Pessoa Física (PF).

Os clientes PJ estão assim divididos:

- Fase 1: 129 clientes;
- Fase 2: 92 clientes;
- Fase 3: 104 clientes;
- Fase 4: 532 clientes.

¹⁰ Empresa “X” é um nome fictício para uma das empresas, posto que devido a cláusulas contratuais o Banco do Brasil não permite a divulgação de seu nome.

Os clientes PF encontram-se aproximadamente da seguinte forma:

- Fase 1: 1500 clientes;
- Fase 2: 800 clientes;
- Fase 3: 1000 clientes;
- Fase 4: 9000 clientes.

A empresa conta com cerca de 30 funcionárias envolvidos diretamente na cobrança desses clientes, por meio de ações de *telemarketing*. O trabalho de ligações para os clientes é realizado exclusivamente por mulheres, o que segundo a empresa gera maior efetividade nas negociações. As funcionárias envolvidas na cobrança trabalham em dois turnos, das 08:00 às 14:00 ou das 15:00 às 20:00, sendo que na primeira hora de trabalho de cada turno são realizadas as pesquisas sobre os clientes que receberão as ligações naquele dia. Elas são divididas em duas equipes por turno, uma equipe composta por 5 operadoras é responsável pelas fases 1, 2 e 3 (equipe 1) e outra pela fase 4, formada por 8 funcionárias (equipe 2).

A cada mês é verificada a funcionária que obteve menor rendimento na equipe 1 e essa passa a integrar a equipe 2; na equipe 2 a funcionária que obteve maior rendimento passa a integrar a equipe 1. Cada funcionária recebe uma meta individual de cobrança sob seus cuidados que deve ser recuperado e a uma meta por equipe da qual participa. As outras cinco integrantes do quadro da empresa atuam no apoio aos boletos de cobrança já gerados, duas em cada turno.

As funcionárias que atuam diretamente na cobrança do Banco do Brasil, além do salário fixo, vales alimentação e transporte, recebem uma comissão por quantidade de dívidas recuperadas. A remuneração sob forma de comissões é repassada para as funcionárias na mesma proporção em que o Banco repassa à empresa, conforme tabelas 4 e 5. Ou seja, caso a empresa consiga atingir a meta estabelecida pelo Banco para aquele mês receberá como remuneração 6% (para dívidas entregues até 30 dias, recebidas à vista), logo as funcionárias também passam a receber 6% do volume recuperado por elas. E ainda, se além da meta individual, o grupo do qual ela participa naquele mês também atingir a meta estabelecida pela empresa, a funcionária recebe uma bonificação de 20% sobre sua comissão.

Como a rotatividade de funcionários no setor de *telemarketing* é muito alta, o que acarreta custos e desvantagens para as empresas e demanda tempo de treinamento para as novas funcionárias, a empresa “X” investe constantemente em ações de motivação profissional, tais como sorteios de kits de beleza mensalmente para as funcionárias que alcançarem suas metas, balões de identificação para aquelas que realizarem maior volume de negócios, campanhas de superação,

entre outras.

A empresa conta ainda com recursos facilitadores de cobrança como discagem automática para os clientes devedores, sistema automático de pesquisa, 70 canais de linhas telefônicas para garantir maior comodidade para cliente ao retornar a ligação. Se encontra há cinco meses no topo do *ranking* do Banco do Brasil para as empresas prestadoras do serviço de cobrança, no estado de Santa Catarina.

De modo a visualizar o desempenho desta Empresa e constatar o custo que o Banco do Brasil teria no processo de recuperação dos créditos, dentre os dados existentes e registrados nos contratos assinados, escolheu-se os dados relativos ao mês de Setembro de 2009, conforme pode ser visto na Tabela 5 a seguir:

Tabela 5: Desempenho realizado no mês de Setembro/2009

Fase	Saldo de operações	Meta (%)	Meta em R\$ 1,00	Total recebido	Remuneração
1	R\$ 5.401.800,16	7,10%	R\$ 383.527,81	R\$ 395.182,90	R\$ 35.065,36
2	R\$ 5.012.700,14	2,93%	R\$ 146.872,11	R\$ 249.046,94	R\$ 27.063,66
3	R\$ 7.061.067,74	1,97%	R\$ 139.103,03	R\$ 98.742,88	R\$ 10.575,05
4	R\$ 25.978.608,14	0,82%	R\$ 213.024,59	R\$ 261.001,76	R\$ 34.985,01
Total	R\$ 43.454.176,18	-----	R\$ 882.527,55	R\$ 1.003.974,48	R\$ 107.689,08

Fonte: Empresa "X" (2009)

Observando-se os dados listados na Tabela 5 acima, a exceção ocorrida na fase 3, onde a empresa atingiu aproximadamente 71% da meta, nas demais fases o desempenho superou os 100% da meta estabelecida pelo Banco, sendo que na fase 1 a performance foi por volta de 103%, na fase 2, 170% e na fase 4 em torno de 122%. Com esses resultados a empresa obteve uma remuneração que foi paga pelo Banco do Brasil de R\$ 107.689,08.

3.5 Custo x Benefício para o Banco do Brasil

Estudos feitos pela direção do Banco do Brasil levaram à decisão de se contratar empresas especializadas em serviços de cobrança ao invés de centralizar todo o processo de cobrança internamente. Para esse fim tomou-se como referência o custo de se manter uma sala de negócio que dispõe cerca de 30 funcionários e uma gerencia que desenvolvem atividades de oferta ativa de empréstimos e de financiamentos para um público alvo pré-definido pelo Banco.

Para esse caso específico o Banco do Brasil estaria arcando com os seguintes custos

mensais e anual para fazer funcionar uma sala de cobrança de créditos, conforme pode ser visto na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6: Custos de uma sala de negócios para o Banco do Brasil:

Discriminação	Qte	Custo unitário	Encargos Sociais	TOTAL
Escriturário	30	1.800,00	1.854,00	109.620,00
Gerente da Sala	1	6.500,00	6.695,00	13.195,00
Manutenção do mobiliário e informática	6	600,00		2.000,00
Telefone e fax	1000	4,50		2.000,00
Demais gastos	20	360,00		7.200,00
CUSTO MENSAL				134.015,00
CUSTO ANUAL				1.717.800,00
Fonte: Banco do Brasil (2009)				

Os dados apresentados nesta Tabela 6 mostram os custos com a contratação de um gerente e 30 escriturários da sala de negócios cujo valor unitário de salário reflete o valor da remuneração-base, previdência patronal, vale alimentação, apólice de seguro e plano de saúde. A este valor adiciona-se o valor dos encargos sociais que atinge a taxa de 103%. Os demais gastos são aqueles projetados com a manutenção do mobiliário e de informática, telefone e fax e outras despesas gerais, considerados necessários para o funcionamento da sala de negócios.

Considerando que esta equipe estaria trabalhando em dois turnos, com jornada de seis horas cada e um gerente com jornada de trabalho de oito horas, estrutura semelhante à observada na empresa “X”, o Banco do Brasil estaria desembolsando o montante mensal de R\$ 122.815,00 (R\$ 109.620,00 + R\$ 13.195,00), os quais somadas às demais despesas atingiriam a R\$ 134.015,00.

Comparando esses valores que seriam desembolsados mensalmente pelo Banco do Brasil para se ter uma equipe de trabalho interna, com os dados apresentados pela empresa “X” no mês de setembro de 2009, e, admitindo-se a hipótese “*Ceteris Paribus*”, o Banco teria uma economia mensal em seus custos de R\$ 26.325,92 e uma economia anual de R\$ 421.800,00.

Considerando que a comparação entre os custos e retornos ocorreu com base na análise de uma empresa contratada pelo Banco do Brasil, em Santa Catarina, para se mensurar os reais montantes (de gastos e de retornos) deve-se multiplicar esses valores por três, que corresponde ao número de empresas que prestam serviços de cobrança terceirizada em todo o Estado de Santa

Catarina. Desse mesmo modo, também é preciso multiplicar por três o número de funcionários que o Banco do Brasil precisaria dispor para a realização da cobrança em todo o Estado com resultados semelhantes, o que reforça a conclusão de inviabilidade da centralização do serviço.

Se esses números forem expandidos em nível de Brasil fica ainda mais clara a certeza de que os gastos, principalmente com pessoal, que o Banco do Brasil teria, não compensariam que a cobrança fosse realizada por uma equipe própria.

Por fim, pode-se concluir que talvez os níveis de créditos inadimplentes recuperados por meio das terceirizadas não fossem os mesmos recuperados por funcionários do Banco, já que as empresas contratadas remuneram suas funcionárias por produção, com um sistema de comissões por acordos realizados, e no Banco do Brasil isso não acontece. Dessa forma, os funcionários do Banco poderiam não apresentar o desempenho esperado por falta de incentivo econômico.

CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES

Como observado na apresentação do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa o crédito representa um importante meio para que os investimentos sejam feitos na economia com maior rapidez e os consumidores possam antecipar suas compras. As facilidades concedidas nas economias com uma oferta de crédito em condições favoráveis permitem também o desenvolvimento do comércio em geral por facilitar a venda de mercadorias entre os diversos elos da cadeia produtiva, atacado e varejo.

Observou-se neste trabalho que as instituições financeiras mantêm uma grande preocupação em conceder créditos aos vários segmentos da economia, para isso buscam adotar procedimentos para que os mesmos possam ser pagos pelos tomadores que assinam contratos de concessão de créditos.

Importante também ressaltar a preocupação com que os formuladores das políticas monetárias mantêm em tornar mais fácil a concessão de créditos, incentivando a realização de investimentos e aumentando as despesas de consumo. No rol dessas políticas foi possível observar por parte dos órgãos internacionais e nacionais de fomento ao crédito que existe uma grande preocupação com os procedimentos de risco e garantias no processo de aumentar a oferta de dinheiro nas economias.

A existência de um conjunto de regras para a oferta de créditos estaria também atrelada ao processo de cobrança dos créditos em fase de inadimplência. O não pagamento dos créditos tomados poderiam aumentar as dificuldades em fazer crescer as economias, uma vez que os agentes econômicos não dispõem de recursos suficientes para realizar novos investimentos. Na definição das políticas de concessão de crédito as instituições estariam levando em consideração uma taxa de risco quanto a probabilidade de pagamento, levando em consideração o valor emprestado, a duração do contrato e o número corrente de dias em atraso.

Ao ponderar sobre os custos de aceitação e rejeição de uma concessão de crédito, as instituições financeiras estariam admitindo uma série de procedimentos que poderiam modificar as políticas de crédito em curso.

Como observado no caso de uma agência do Banco do Brasil em Santa Catarina, a direção executiva, além de formular uma política de crédito que vem trazendo benefícios para o crescimento da economia brasileira, tomou a decisão de avaliar se valeria a pena terceirizar as atividades de cobranças dos contratos em situação de inadimplência.

Uma das práticas empresariais em andamento no mercado brasileiro e também em outros países, refere-se ao processo de terceirização pela contratação externa de empresas especializadas

que buscam equacionar a cobrança de empréstimos em situação de não pagamento, configurando a inadimplência. Na maioria das vezes as atividades terceirizadas estão relacionadas com atividades periféricas ou complementares a uma empresa. O objetivo dessa prática é a redução custos de produção, não apenas pelo barateamento das despesas com a mão de obra, já que variadas vezes o acordo coletivo estabelecido numa empresa estipula um piso salarial bem superior ao existente no mercado para certas categorias de trabalhadores, como também pela racionalização de custos.

Como pode ser visto neste trabalho a terceirização apresenta algumas vantagens que envolvem cliente garantido, tecnologia já desenvolvida e testada, assistência administrativa e comercial e custos de supervisão e controle menores.

No estudo de caso considerado, foi possível observar que a terceirização traz vantagens, uma vez que as organizações podem concentrar os esforços no seu negócio, deixando as questões operacionais, tecnológicas e de gestão nas mãos de terceiros, no caso em especial, as cobranças de créditos não pagos. Outra vantagem é a melhoria do fluxo de caixa, uma vez que nem sempre é possível, uma previsão precisa de quanto investimento seria necessário em equipamentos e pessoal especializado. Faz-se necessário, porém, que sejam estabelecidos critérios rigorosos na seleção e escolha das empresas que estariam prestando este tipo de serviço, o que exige experiência, rapidez e segurança dos dados administrados.

A opção de terceirização adotada pelo Banco do Brasil demonstra que se pode gerenciar o recebimento dos créditos concedidos e não pagos com custos menores e com índices de controle bem definidas. A terceirização adotada pelo Banco do Brasil, além de proporcionar uma economia mensal e anual para esta situação, incentiva e favorece a criação de novas empresas, estimulando o desenvolvimento de novos sistemas de controle e de mão de obra especializada em determinados nichos.

Com a contratação de empresas prestadoras do serviço de cobrança o Banco do Brasil conta com uma equipe especializada neste tipo de serviço, dispensando a contratação de uma nova equipe e formação de especialistas, o que demanda certo tempo para se ter maturação e experiência.

Se a cobrança fosse realizada no Banco do Brasil haveria a necessidade de manter uma sala permanente, o que tornaria inviável a cessão de funcionários de outras agências para a realização do trabalho, tornando efetiva a necessidade de contratação de novos funcionários para desempenhar as mesmas atividades.

Pode-se concluir, portanto, que, além de fundamental o tema ora estudado e os dados apresentandos serem favoráveis ao processo de terceirização pelo Banco do Brasil quanto às atividades de recuperação dos créditos concedidos e não pagos pelos tomadores em Santa Catarina, o referido estudo necessita de maior aprofundamento.

REFERÊNCIAS

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

ALEXANDRO, Martello. **Crédito bancário sobe para 43,7% do PIB.** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI84805-17180,00-CREDITO+BANCARIO+SOBE+PARA+DO+PIB.html>>. Acesso em: 01 out. 2009.

ANNIBAL, Clodoaldo Aparecido. Inadimplência do Setor Bancário Brasileiro: uma avaliação de suas medidas. **Trabalhos para Discussão.** Brasília. n° 192. Setembro, 2009, p. 1-36.

ARAÚJO, Everaldo de. **Cobrança pró-ativa.** 2007. 64 f. Dissertação (Pós-graduação) - Curso de Administração, Ufrs, Florianópolis, 2007.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Resolução 2.682**, em Legislação e Normas. Brasília: 1999. Disponível em <<http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorreio.asp?N=099294427&C=2682&ASS=RESOLUCAO+2682>>. Acesso em 15/08/2009

BACEN. **Crédito e risco: efeitos sobre a crise financeira.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/fis/taxas/htms/tx012020.asp>>. Acesso em: 10 set. 2009.

BACEN. **Decomposição do spread bancário.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>>. Acesso em: 10 set. 2009.

BAUMOL, William. **Capitalismo, capitalismos.** Disponível em: <<http://ohermenauta.wordpress.com/2008/03/13/capitalismo-capitalismos/>>. Acesso em: 06 nov. 2009.

BLATT, Adriano. **Créditos inadimplidos & inadimplência.** 2. ed. São Paulo: Sts, 1998.

CARNEIRO, Dionísio Dias; SALLES, Felipe Monteiro; WU, Thomas Yen Hon. **Juros, câmbio e as imperfeições do canal do crédito.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-80502006000100001&script=sci_arttext>. Acesso em: 29 set. 2009.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas. **Revista Parcerias Estratégicas**, Brasília, n.8, p.237-255, maio 2000. Ministério da Ciência e Tecnologia.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio básico da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

FRIEDMAN, M. (1957) “*A Theory of the Consumption Function*”. Princeton University Press, Princeton, N. J.

GALDI, Guilherme. **Inadimplência – Risco, oportunidade ou os dois.** Disponível em: <<http://www.i2credit.com/po/notas/2009-08-00/inadimplencia-risco-oportunidade-ou-os-dois/>>. Acesso em: 10 set. 2009.

HICKS, John (1989) La Teoría General: Primera Impresión. **In: Dinero, interés y salarios.** México: Fondo de Cultura Económica.

KEYNES, John M. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda.** São Paulo: Nova Cultural, 1996.

LEUSIN JUNIOR, Sérgio. **A importância do crédito na economia.** Disponível em: <<http://www.federasul.com.br/arquivos/%5B09%5D-CartadeConjunturaEconomicaaInteriorMaio.doc>>. Acesso em: 01 fev. 2009.

LIC – Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil

LUCCA, Elcio. **A cidadania e a inadimplência no Brasil.** Disponível em: <www.bancohoje.com.br/artigo.asp?Artigo=696>. Acesso em: 25 set. 2009.

MAIA, Guilherme B. Da S.. **Racionamento de crédito e crise financeira: uma avaliação Keynesiana.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecime nto/revista/rev3103.pdf>. Acesso em: 15 set. 2009.

MARQUES Jr, Liderau dos Santos. **O modelo básico da teoria geral.** Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/decon/publionline/textosprofessores/liderau/keynes.doc>>. Acesso em: 15 de fev de 21010.

MARSHALL, C. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras.** Rio de Janeiro: qualitymark ed., 2002.

MEDEIROS, E.E.; SILVA, W.V; DUCLÓS, L.C. Avaliação da inadimplência em instituições de ensino privadas: aplicação da resolução 2682/99 do Banco Central do Brasil. **Revista Produção Online**, v.9, n.2, p.243-263, jun. de 2009. Disponível em: <<http://www.producao online.org.br/index.php/rpo/article/viewFile/269/357>>. Acesso em: 25 de mai de 2010.

MELLO, Fernando Collor de. **Código de defesa do consumidor. LEI Nº 8.078/90.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/18078.htm>>. Acesso em: 20 set. 2009.

MENDONÇA, Ana Rosa Ribeiro de. **Regulamentação bancária, gestão de riscos e gestão da desordem financeira.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572009000100008&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 set. 2009.

MINSKY, H P. **John Maynard Keynes.** New York: Columbia University Press, 1975.

MISHKIN, Frederic. **Bancos e mercados financeiros.** 5. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1998.

OREIRO, José Luis e PAULA, Luiz Fernando de Paula. A restrição de crédito e política anticíclica. **Valor Econômico**, 25/03/2009.

Os princípios essenciais da Basiléia, Suíça, 1988.

PASINETTI, Luigi L. A Economia da Demanda Efetiva. **In: Crescimento e Distribuição de Renda - Ensaios de Teoria Econômica.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

PIROLO, Joacir. **Uma proposta para criação de uma estrutura para cobrança de dívidas em instituições bancárias e comerciais.** 2003. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

PRADO, Renata Grunberg Almeida; BASTOS, Norton Torres; DUARTE JUNIOR, Antonio Marcos. **Gerenciamento de riscos de crédito em bancos de varejo no Brasil.** Disponível em: <www.risktech.com.br/PDF/unicredit_varejo.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2009.

RAYMUNDO, Pedro José. **Fatores considerados pelas instituições financeiras para a determinação do risco do cliente e do limite de crédito para capital de giro das micro e pequenas empresas.** 2002. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Ufsc, Florianópolis, 2002.

SANVICENTE, A. Z.; MINARDI, A. M. A. F. Identificação de Indicadores Contábeis Significativos para a Previsão de Concordatas de Empresas. Ibmec, **Relatório de Pesquisa**, outubro de 1999.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SECURATO, J. R. **Crédito: Análise e Avaliação do risco.** São Paulo: Saint Paul, 2002.

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

SILVA, PLÁCIDO E. **Vocabulário jurídico.** 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1991.

SIMONSEN, Mário H. Cinquenta anos de Teoria Geral do Emprego. **Revista Brasileira de Economia.** v.40, n.4, p.301-34, out.-dez, 1986.

SKIDELSKY, Robert. **Keynes.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

STIGLITZ, J. E; WEISS, A.. **Credit rationing in markets with imperfect information.** Eua: American Economic Review, 1981. 71 v.

TROSTER, Roberto Luis. Spread bancário no Brasil. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Imprensa/spreadbancario0307c.pdf>>. Acesso em 13/09/2009.