

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Rodrigo Escobar Nunes

A ATUAÇÃO DA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO NA GESTÃO DE RISCO
DE CRÉDITO: um estudo de caso no Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo

PORTO ALEGRE
2013

Rodrigo Escobar Nunes

**A ATUAÇÃO DA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO NA GESTÃO DE RISCO
DE CRÉDITO: um estudo de caso no Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Guilherme Ribeiro de Macêdo

PORTO ALEGRE
2013

Rodrigo Escobar Nunes

A ATUAÇÃO DA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO NA GESTÃO DE RISCO DE CRÉDITO: um estudo de caso no Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

DEDICATÓRIAS

Dedico esse trabalho ao meu pai Alcir, minha mãe Tania, meu irmão Robson e a minha amada Veridiana, pelo apoio que sempre me deram, das mais variadas e efetivas maneiras.

Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quer cruzar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu.

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Guilherme Ribeiro de Macêdo pela orientação deste trabalho e por todos os mestres da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que de alguma forma contribuíram com a conquista desta etapa.

RESUMO

O novo cenário econômico estabelecido devido à estratégia do Governo Federal de redução dos juros aumentou as possibilidades de consumo da maior parte da população, principalmente por conta do fácil acesso ao crédito, gerando por consequência uma grande safra de novas concessões e de preocupações especiais das instituições financeiras para a manutenção destes novos créditos. Esse novo momento estabeleceu para as instituições financeiras um grande desafio para a manutenção da margem financeira, que ficou cada vez mais pressionada em frente à concorrência de bancos estatais e pelo clamor popular para taxas mais baixas. Para as cooperativas de crédito, apesar de seu modelo de negócio diferenciado, as dificuldades não eram diferentes, aumentando consideravelmente a importância de uma eficiente gestão de risco de crédito para a redução da exposição ao risco, atuando em todas as etapas do ciclo de crédito, principal e diretamente com processos de recuperação de crédito, tendo como principais objetivos a reversão de perdas e aumento da rentabilidade da carteira. Com a realização de um estudo de caso no Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi foi possível a avaliação de uma segmentação da carteira de crédito inadimplente para observar os diferentes resultados obtidos de acordo com a estratégia adotada. A carteira de crédito foi dividida em dois grupos com características semelhantes, com o objetivo de identificar o efeito prático das ações e processos de recuperação de crédito, sendo definido que um dos grupos seria acionado de acordo com a estratégia estabelecida, ou seja, os inadimplentes receberiam telefonemas, cartas e SMS de cobrança, e o outro não sofreria influência alguma. Com base neste estudo e com a avaliação do resultado obtido foi possível identificar que a recuperação de crédito possui grande papel na gestão de risco de crédito, atuando na reversão de perdas com devedores duvidosos e na diminuição da exposição de risco da empresa. Desta forma tornou-se evidente a necessidade das instituições financeiras de organizarem-se em relação ao estabelecimento de políticas e processos de cobrança para atingirem seus objetivos e manterem-se competitivas em um novo cenário apresentado pelo mercado de crédito no Brasil.

Palavras-chave: Crédito, Recuperação de crédito, Gestão de risco.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma Institucional do Sicredi	16
Gráfico 1 – Participação de Crédito no Produto Interno Bruto (%)	19
Quadro 1 – Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos.....	25
Quadro 2 – Participação de mercado em volume de ativos.....	26
Figura 2 – Organograma da estrutura de gerenciamento do risco de crédito no Sicredi.....	36
Figura 3 – Ciclo de crédito	38
Figura 4 – Ilustração de foco no processo de cobrança.....	41
Figura 5 – Exemplo de relatório de rolagens.....	51
Figura 6 – Segmentação da carteira de crédito do estudo.	52
Figura 7 – Rolagens – Estratégia Campeã.....	56
Figura 8 – Rolagens – Estratégia Não Fazer Nada.....	56
Gráfico 2 – Simulação Rolagens na Base 1000.....	57
Figura 9 – Simulação Rolagens – 100% Estratégia Campeã.	58
Figura 10 – Simulação Rolagens – 100% Desempenho Estratégia Não Fazer Nada.....	59
Figura 11 – Diferença Estratégias Campeã vs Não Fazer Nada.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	10
1.2 EMPRESA	12
1.2.1 Sicredi	12
1.2.1.1 Cooperativas de crédito.....	13
1.2.1.2 Centrais Regionais	13
1.2.1.3 Sicredi Participações	14
1.2.1.4 Confederação Sicredi	14
1.2.1.5 Banco Cooperativo Sicredi	15
1.2.1.6 Fundação Sicredi	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivos Gerais.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 CRÉDITO	18
2.2 ANÁLISE DE CRÉDITO	20
2.2.1 Técnica Subjetiva.....	20
2.2.2 Técnica Objetiva	21
2.3 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	21
2.3.1 Histórico	24
2.3.2 Cooperativas de Crédito x Bancos: Diferenças Relevantes	24
2.4 RISCO DE CRÉDITO	26
2.4.1 Gestão do risco de crédito	29
2.4.2 Novo Acordo de Basiléia	30
2.4.3 BACEN – Resolução 2.682/99	32
2.4.4 Resolução 3.721/09 – BACEN – Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento de risco de crédito.....	34
2.4.5 Estrutura de Gerenciamento de Risco de Crédito no Sicredi.....	35
2.5 CICLO DE CRÉDITO E OS PROCESSOS DE GESTÃO DE RISCO.....	39
2.6 RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO.....	41

2.6.1 Fases de Cobrança	42
2.6.2 Gestão Centralizada e Descentralizada.....	44
2.6.3 Sistemas, Ferramentas e Instrumentos de Cobrança	45
2.6.4 Agentes de Cobrança.....	47
2.6.5 Estratégias de Cobrança.....	48
2.6.6 Mensuração de Resultados	50
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 METODOLOGIA EMPREGADA.....	51
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	51
3.3 DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA	53
3.4 SEGMENTAÇÃO DOS GRUPOS	54
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	55
4 ANÁLISE DE DADOS	56
4.1 MENSURAÇÃO DE ROLAGENS DAS ESTRATÉGIAS CAMPEÃ VS NFN.....	56
4.2 SIMULAÇÃO DAS ROLAGENS NA BASE 1.000	58
4.3 SIMULAÇÃO DO IMPACTO DAS ROLAGENS SOBRE A CARTEIRA DE CRÉDITO	59
4.4 MENSURAÇÃO DO RESULTADO DE CADA ESTRATÉGIA	60
5 CONCLUSÕES FINAIS	62

1 INTRODUÇÃO

Nesta etapa do trabalho, aborda-se o assunto escolhido para o estudo, o papel da recuperação de crédito na gestão de risco de crédito, além da contextualização do tema na atualidade, bem como os objetivos gerais e específicos do estudo.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Nos últimos anos o Brasil tem passado por uma grande oferta de crédito, facilitando o acesso de uma parte da população que até então ficara a margem das estratégias de comercialização dos bancos, importantes agentes do sistema financeiro nacional, a linhas de crédito especiais como crédito imobiliário, construção e reforma, auto crédito e crédito pessoal, ou até mesmo as linhas mais comuns de crédito rotativo, como cartão de crédito e cheque especial. Esse acesso ao crédito permitiu um aumento no consumo em geral, acelerando a economia conforme objetivo traçado pelo Governo. De forma sem precedentes na economia brasileira, a população passara a ter acesso à compra de imóveis, passagens de avião, automóveis e eletrodomésticos novos, e outros tantos produtos, bens de consumo e serviços. A atuação do Governo Federal passou pela constante redução da taxa básica de juros, utilizada pelos bancos como taxa de referencia de custo do capital, e com esta medida do governo os bancos se viram pressionados pela forte campanha da Caixa Econômica Federal e do Banco do Brasil de redução dos juros e tarifas, fazendo com que, mesmo que timidamente reduzissem também suas taxas de juros e conseqüentemente sua margem financeira de seus produtos, já que a intermediação financeira realizada pelos bancos consiste em captar dinheiro a uma determinada taxa e conceder empréstimo a uma taxa mais alta - sendo esta diferença conhecida como spread bancário - não existia motivo de não repassar o benefício da redução aos seus clientes, pois como o custo do dinheiro ficou menor poderia também oferecê-lo a um preço também mais baixo.

As instituições financeiras ao captarem recursos no mercado por meio de depósitos de poupadores e investidores se tornam agentes superavitários, e quando emprestam dinheiro

para agentes deficitários, eles concedem crédito e este consiste na entrega de um bem ou mercadoria mediante a promessa de pagamento futuro, estabelecendo uma relação de confiança entre quem concede e quem recebe o crédito, mesmo que sem garantias reais de que este compromisso seja cumprido no tempo pré-estabelecido no momento da tomada do crédito.

Por se tratar de uma relação de confiança, o crédito pode ser quebrado quando a parte tomadora não cumpre com as obrigações de pagamento conforme o fluxo estabelecido, e a probabilidade de não pagamento é chamada de Risco de Crédito. O risco de crédito é inerente ao negócio das instituições financeiras, não tendo que ser evitado, mas sim medido, gerido e mitigado. Para uma instituição financeira a gestão do risco de crédito atua na identificação da probabilidade de perda de determinado produto, influenciando desta forma a definição do seu preço e também para cumprir as exigências legais do Banco Central do Brasil, gerindo o risco da carteira de crédito, classificando o provisionamento de devedores duvidosos.

Com a diminuição do *spread* das instituições financeiras, a gestão do risco de crédito deve ter ainda mais destaque, com atuação pontual em todas as etapas do ciclo do crédito. Avaliando mais detalhadamente o ciclo de crédito (Planejamento de produto; Iniciação ao crédito; Manutenção de Contas; Recuperação de Crédito e Perdas de crédito) a etapa de Recuperação de Crédito nunca teve sua importância tão elevada como agora, não devendo ser considerada um mal necessário, pois o risco é inerente ao negócio de crédito e esta fase retroalimenta as demais fases com informações importantíssimas para a evolução do produto e do negócio, sendo responsável muitas vezes por parte do resultado financeiro das organizações financeiras, já que revertem as provisões previstas nas normativas do Banco Central como a 2682/99 que define os critérios de classificação de operações de crédito para constituição de provisão de créditos de liquidação duvidosa, bem como a recuperação de valores enviados para a conta de prejuízo, revertendo diretamente como resultado da empresa. De qualquer forma, mesmo sem levar em consideração ao cenário atual da economia brasileira, a recuperação de Crédito é uma peça fundamental no ciclo, sendo de grande especificidade e complexidade, o que requer políticas e processos definidos, altos investimentos em tecnologia, equipe técnica especializada e ferramentas e instrumentos de cobrança adequados à todas as fases e exigências da recuperação de crédito.

A empresa estudada, o Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi, que é constituído por 111 cooperativas de crédito, possuía um processo de recuperação de crédito descentralizado e sem padronização de processos. Estas características garantiam ao Sicredi procedimentos de cobrança com alto custo e baixa eficiência, sendo realizados em cada cooperativa do sistema

de acordo com seus conhecimentos, conceitos, históricos e práticas distintas, e em alguns casos mais críticos algumas cooperativas nem possuíam processos de recuperação definidos. Esta situação também estava em desacordo com a resolução 3721/09 do Banco Central, que dispõe sobre a implantação da estrutura de risco de crédito e processos e políticas de recuperação de crédito, orientando as instituições financeiras a estabelecerem uma estrutura e processos de cobrança para toda a instituição. Levando em conta o caráter normativo da resolução acima citada e também uma necessidade de negócio cada vez mais evidente, o Sicredi em seu Planejamento Estratégico no ano de 2009 estabeleceu juntamente com as lideranças de suas cooperativas o objetivo estratégico de desenvolver os processos de recuperação de crédito, juntamente com a criação e implementação de uma área centralizada de recuperação de crédito, com a responsabilidade de promover ações, prover produtos e serviços de cobrança para as cooperativas do sistema, além da implantação de sistemas especialistas para a gestão de todos os processos e políticas, com a expectativa de agregar valor e resultado para as cooperativas, no caso as acionistas do negócio.

1.2 EMPRESA

Por se tratar de uma grande estrutura e de alta complexidade, merece atenção neste estudo o detalhamento da empresa alvo, bem como está organizada e seu cronograma.

1.2.1 SICREDI

O Sistema de Crédito Cooperativo - Sicredi é constituído por 111 cooperativas de crédito e mais de 1.100 pontos de atendimento em dez estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Rondônia, Goiás e São Paulo). A organização em sistema, com quatro Cooperativas Centrais, Confederação, Banco Cooperativo e empresas controladas (Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios e Corretora de Seguros), além da Sicredi Participações S.A., com atuação de

forma integrada, proporciona ganhos de escala, fortalecimento da marca e maior competitividade. Em 2012 o Sicredi alcançou no Brasil mais de dois milhões de associados.

Com origem essencialmente no setor primário, o Sicredi atua nos centros urbanos, por intermédio das cooperativas de livre admissão e/ou por meio de cooperativas de crédito segmentadas, que são aquelas ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos. Com o fortalecimento institucional do Sicredi e de outras instituições de mesma natureza, foi crescendo a abrangência de atuação do cooperativismo de crédito, com a significativa ampliação do volume de recursos administrados, o aumento do contingente de associados e a disponibilização de uma maior gama de produtos e serviços.

1.2.1.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi são organizadas em sistema, o que lhes assegura uma marca corporativa forte e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam crescimento sustentável e a sua perpetuação.

Para atender às necessidades dos associados, as cooperativas de crédito do Sicredi contam com empresas corporativas que atuam com a função principal de oferecer apoio técnico e maior especialização ao negócio. São empresas que garantem produtos e serviços com especialidade, qualidade e ganhos de escala às cooperativas de crédito.

Com a visão de "ser reconhecida pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social", as cooperativas de crédito do Sicredi atuam na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e prestação de serviços, agregando renda aos seus associados.

1.2.1.2 CENTRAIS REGIONAIS

As Centrais Sicredi difundem o cooperativismo de crédito e coordenam a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão.

1.2.1.3 SICREDI PARTICIPAÇÕES

A Sicredi Participações S.A foi constituída em 10 de outubro 2008 para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, para dar maior transparência na estrutura de governança do Sicredi. A Sicredi Participações controla o Banco Cooperativo Sicredi, a Confederação e a Fundação Sicredi. É responsável por coordenar a definição dos objetivos estratégicos e econômicos-financeiros do Sicredi e pela deliberação de políticas de compliance, ética e auditoria, a Sicredi Participações também controla.

Premissas:

a) unicidade de comando a partir da constituição de um Conselho de Administração formal ligado a Sicredi Participações S.A.;

b) participação direta e formal das cooperativas de crédito filiadas ao Sistema na gestão corporativa;

c) reestruturação societária alinhada aos preceitos de governança corporativa e gerenciamento de riscos;

d) conformidade com as melhores práticas de governança em Conglomerados Financeiros cooperativos;

e) consolidação do balanço de todo o Sistema, permitindo a apreciação e aferição da estrutura financeira do Sicredi por empresas de rating, por outras instituições financeiras, agentes normativos e pela própria sociedade.

1.2.1.4 CONFEDERAÇÃO SICREDI

A Confederação tem por objetivo prover serviços às suas associadas e às demais empresas e entidades integrantes do Sicredi, nos segmentos de informática e administrativo, especialmente nas áreas tributária, contábil e de folha de pagamento.

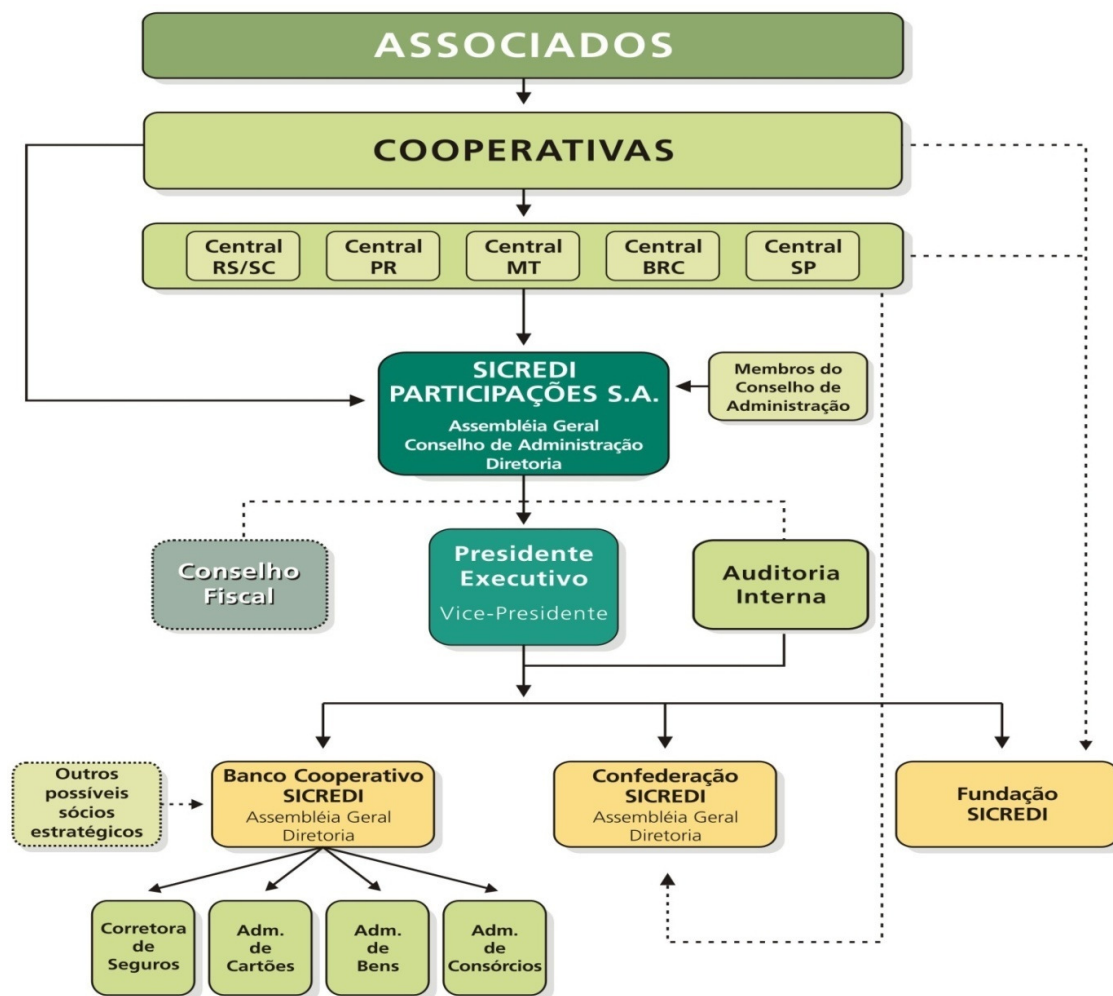
1.2.1.5 BANCO COOPERATIVO SICREDI

O Banco Cooperativo Sicredi S.A é o primeiro banco cooperativo privado do Brasil. Constituído em 1995, o Banco Cooperativo Sicredi atua como instrumento das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, administrar em escala os recursos do sistema, desenvolver produtos corporativos e políticas de comunicação e marketing. Neste sentido, sua atuação é voltada ao atendimento das demandas do quadro social das cooperativas de crédito do Sicredi e também daquelas com as quais mantém convênios específicos de prestação de serviços.

1.2.1.6 FUNDAÇÃO SICREDI

A Fundação Sicredi tem como objetivo estruturar, desenvolver e coordenar programas de educação que promovam o cooperativismo de crédito e a formação de associados.

Figura 1 – Organograma Institucional do Sicredi



Fonte: www.sicredi.com.br

1.3 OBJETIVOS

Nesta parte do trabalho especificam-se os objetivos geral e específicos do estudo.

1.3.1 OBJETIVOS GERAIS

Por meio de um estudo de caso identificar o papel da recuperação de crédito na gestão de risco de crédito para as instituições financeiras, principalmente para o Sicredi, tendo em vista que o estudo foi realizado com a análise de sua carteira de crédito comercial.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) medir como o resultado do processo de recuperação impacta no provisionamento de devedores duvidosos, conforme regras do Banco Central;

b) identificar como a atuação de recuperação de crédito interfere na redução da exposição de risco de crédito;

c) avaliar o valor agregado do processo de recuperação por meio de segmentação de carteira de crédito em dois grupos de operações inadimplentes, sendo que um deles não será acionado e o outro receberá influência dos processos de cobrança.

1.4 JUSTIFICATIVA

Realizar um estudo de caso do tipo explanatório analisando dados de uma carteira de crédito de uma instituição financeira de crédito cooperativo para identificar a forma e o papel da recuperação de crédito na gestão de risco de crédito massificado.

A importância deste estudo passa pela apresentação de diferentes níveis de maturidade na gestão de risco de crédito das cooperativas de crédito do Sicredi, evidenciando desta forma os resultados de uma gestão correta e efetiva dos processos de recuperação de crédito.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são estabelecidos os marcos teóricos do estudo, criando principalmente um conhecimento geral sobre os assuntos relacionados ao crédito, conceituando-o e identificando suas variações, para que posteriormente seja possível compreender o crédito como atividade principal da empresa estudada e o ambiente de atuação. Também são criados os contextos para identificar a gestão do risco de crédito por meio de sua estrutura interna e as regulamentações das entidades competentes e a atuação da recuperação de crédito, com suas fases e processos.

2.1 CRÉDITO

Essencialmente o termo crédito pode ser utilizado de diversas formas e com diversos significados, como para expressar confiança, importância, fé ou até mesmo o direito de receber algo. No sentido restrito e específico deste trabalho, para as instituições financeiras o crédito consiste na entrega de um valor no presente na contrapartida de uma promessa de pagamento de maior valor no futuro, já com a contabilização de juros pela intermediação financeira.

Para Pirolo (2003, p.19) os bancos fornecem crédito a pessoas físicas e jurídicas (agentes econômicos) que acreditam que vão honrar seus compromissos nos prazos estipulados. Para acreditar nos demandadores de crédito são necessárias basicamente duas coisas: tempo e informação. Só se confia em pessoas que conhecem. A convivência, ao longo do tempo, dá informações que permitirão firmar conceito sobre a conduta. Assim, o banco somente emprestará dinheiro a clientes que conhece a algum tempo, de sorte que experiências positivas forneçam dele informações suficientes para acreditar (confiar) ser ele merecedor de crédito.

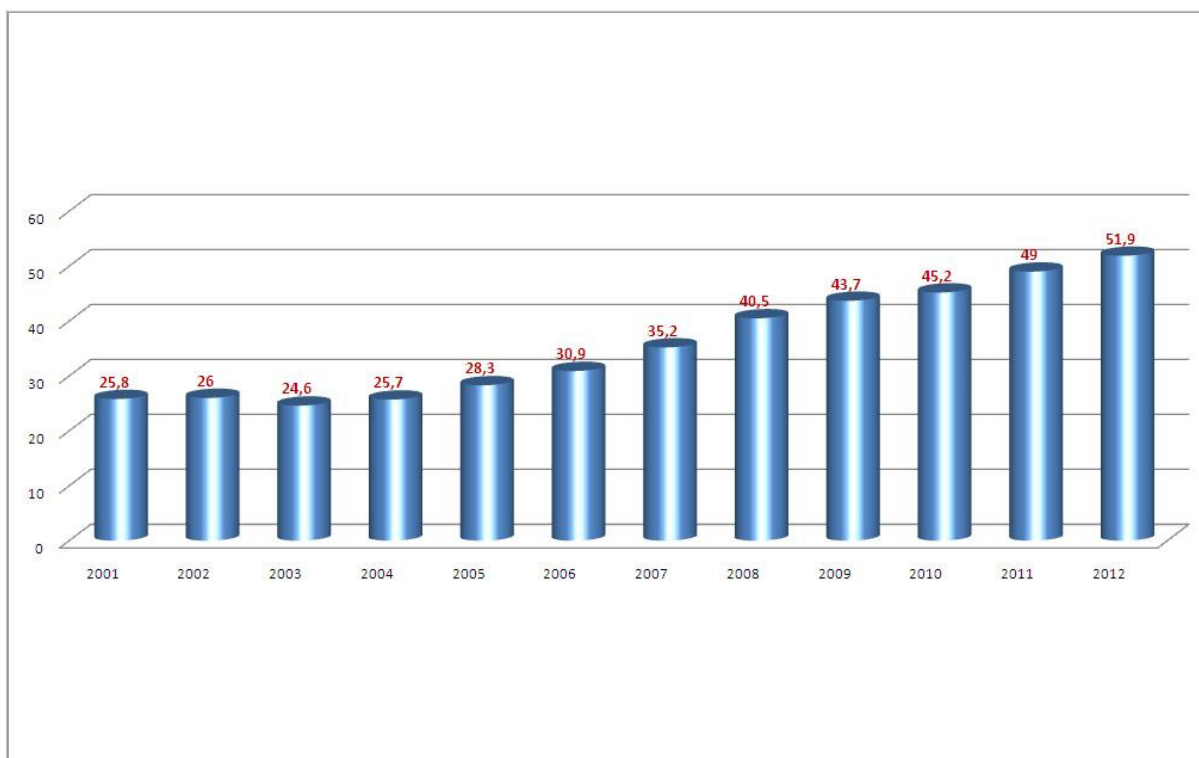
O crédito tem um papel social e econômico muito importante, pois atua no fator tempo, fazendo com que os agentes econômicos possam fazer antes o que demorariam muito tempo para realizar. A compra de bens de consumo, construção civil, serviços, matérias primas, máquinas ou a ampliação de negócios, com a certeza de que terão benefícios com esta

antecipação, conforme mencionado no trabalho Gestão de Risco, Lamb e Kloeckner, no curso de Especialização Gestão em Negócios Financeiros da UFRGS (2006, p.60).

O crédito permite a antecipação do uso de bens e serviços aos consumidores, melhorando suas vidas. De outra forma, os consumidores – famílias, indivíduos ou empresas – teriam que esperar mais tempo, talvez anos de poupança, dependendo do valor do bem desejado, para desfrutar dos benefícios que o bem pode retornar. A facilidade de adiantar o consumo de bens e serviços gera riqueza e prosperidade na economia, comércio, indústria, agricultura e indivíduos.

O crédito representa uma parcela muito importante da economia no Brasil, sendo responsável atualmente, de acordo com os dados do mês de outubro de 2012 do Banco Central, por 51,9% do PIB. Essa participação em 2001 era de apenas 25,8% conforme pode ser observado no gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Participação de Crédito no Produto Interno Bruto (%)



Fonte: Banco Central do Brasil – elaborado pelo autor

2.2 ANÁLISE DE CRÉDITO

Com a necessidade de cada vez ter mais agilidade no processo de concessão de crédito, devido à urgência dos tomadores e principalmente pela grande oferta de crédito no mercado, as instituições financeiras possuem processos de avaliação e análise de crédito, permitindo que mesmo sem o histórico do proponente a instituição financeira possa deliberar sobre a possibilidade de conceder crédito.

De acordo com Santos (2009, p.29) o objetivo do processo de análise de crédito é o de averiguar se o cliente possui idoneidade e capacidade financeira para amortizar a dívida.

2.2.1 TÉCNICA SUBJETIVA

A técnica subjetiva, também conhecida como julgamental, é pautada nas informações disponíveis, tanto internas como externas, e na avaliação pessoal do avaliador. A política de crédito das instituições é o balizador para a definição de premissas para a avaliação. Ainda o autor Santos (2009, p.29) traz o seguinte conceito:

[...] A análise subjetiva, ou caso a caso, é baseada na experiência adquirida dos analistas de crédito, no conhecimento técnico, no bom-senso e na disponibilidade de informações que possibilitem diagnosticar se o cliente possui idoneidade e capacidade para gerar receita para honrar o pagamento das parcelas do financiamento.

Acredita-se que um dos insumos básicos à decisão final de crédito é o julgamento subjetivo que o analista faz para determinar se é válido ou não assumir riscos. As informações necessárias para a análise subjetiva são conhecidas neste mercado como Cs do Crédito: Caráter, Capacidade, Capital, Colateral e Condições (GITMAN, 1997).

2.2.2 TÉCNICA OBJETIVA

O modelo estatístico de pontuação é utilizado nos Estados Unidos desde a década de 70, porém no Brasil ele começou a ser utilizado efetivamente na década de 90, e ultimamente tem sido uma das principais ferramentas para as instituições financeiras, pois permite ao analista avaliar a probabilidade que determinado cliente venha se tornar inadimplente, ou seja, não honre com a promessa de pagamento a ser realizada. Trata-se de uma fórmula estatística desenvolvida com base nos dados cadastrais e do mercado, sendo que os dados dos clientes referem-se aos Cs do crédito abordados na técnica subjetiva.

Sobre a técnica objetiva, Santos (2009, p.29) considera:

[...] Para a montagem da fórmula, cada credor deve selecionar as principais informações cadastrais de seus clientes e, em seguida, atribuir-lhes pesos e ponderações, de acordo com a importância para a análise de crédito. O resultado final será uma fórmula ou um sistema de pontuação que possibilitará o cálculo de valores que serão interpretados de acordo com a classificação de risco adotada por cada credor. Essa classificação de risco dar-se-á por escalas numéricas, as quais recomendarão a aprovação de propostas de crédito ou a recusa delas.

2.3 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Sobre cooperativismo, Meinen (2012, p.29) informa:

[...] De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) – entidade máxima do movimento cooperativo global -, “COOPERATIVA é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada” (Congresso Centenário da ACI. Manchester – Inglaterra, setembro de 1995).

Já segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), “COOPERATIVA é uma associação de pessoas que se uniram voluntariamente para realizar um objetivo comum, através da formação de uma organização administrada e controlada democraticamente, realizando contribuições equitativas para o capital necessário e aceitando assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento no qual os sócios participam ativamente” (Recomendação nº 127)

Pelas definições propostas nesses dois fóruns, os mais relevantes para o cooperativismo mundial, nota-se uma preocupação imediata com os valores e ideais

humanitários. Esta é a grande diferença em relação a outras iniciativas de caráter empresarial. O Cooperativismo, por sinal, é o único movimento socioeconômico que se desenvolve sob uma mesma orientação doutrinária, e assim é desde o seu surgimento na primeira metade do Século XIX, em Rochdale, na Inglaterra.

Segundo Meinem e Port (2012, p.29) os direcionadores doutrinários são representados principalmente por valores e princípios de adoção universal. Os valores precedem e dão origem aos princípios. Os princípios, por sua vez, traduzem os valores e os levam à prática no meio cooperativo. São uma espécie de ponte ligando grandes idéias a ações.

1. Valores

- a) solidariedade: cuja essência reside no compromisso, na responsabilidade que todos tem com todos, fazendo a força do conjunto e assegurando o bem de cada um dos membros;
- b) liberdade: que está no direito de escolha pela entidade cooperativa, tanto na hora do ingresso como no momento da saída, podendo o cooperado, mover-se e manifestar-se de acordo com a sua vontade e consciência, respeitados os limites estabelecidos coletivamente;
- c) democracia: que está relacionada ao pleno direito de o associado participar da vida da cooperativa em toda a sua dimensão, especialmente pela palavra e pelo voto;
- d) equidade: que se manifesta pela garantia da igualdade dos direitos, pelo julgamento justo e pela imparcialidade, tanto em aspectos econômicos como sociais;
- e) igualdade: que impede a segregação em razão da condição socioeconômica, raça, gênero ou sexo, ideologia política, religião, idade ou de qualquer preferência ou característica pessoal. A todos devem assegurar os mesmos direitos e as mesmas obrigações;
- f) responsabilidade: que tem a ver com a assunção e o cumprimento de deveres;
- g) honestidade: que se liga a verdade por excelência. tem a ver com retidão, probidade e honradez;
- h) transparência: que diz respeito à clareza, aquilo que efetivamente é;
- i) responsabilidade socioambiental: que se conecta ao compromisso do empreendimento coletivo, naturalmente de caráter comunitário, com o bem estar das pessoas e com a proteção do meio ambiente compreendidos na sua área de atuação.

2. Princípios

- a) adesão livre e voluntária: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa;
- b) gestão democrática: As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões;
- c) participação econômica: os membros contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e controlam-no democraticamente;
- d) autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controlada por seus membros;
- e) educação, formação e informação: As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam sobre a natureza e as vantagens da cooperação;
- f) intercooperação: As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;
- g) interesse pela comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas por seus membros.

Uma cooperativa de crédito difere-se em vários aspectos de outras estruturas organizacionais, já que coloca em seus valores e princípios elevada significância para os aspectos sociais e para o bem coletivo, prevalecendo irrestritamente o caráter cooperativo de suas ações. É uma empresa organizada e administrada de forma democrática pelos seus usuários, sem fins lucrativos, com o objetivo de melhor administrar seus recursos e prestar serviços de natureza bancária aos seus associados em condições mais favoráveis.

No Brasil as cooperativas de crédito são equiparadas as instituições financeiras (lei 4.595/64) e seu funcionamento deve ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil.

Sobre o conceito de cooperativa Schardong (apud FRANK, 1973, p.11):

[]...Conforme Walmor Franke é essencial no conceito de cooperativa, que esta promova a defesa e a melhoria de situação econômica dos cooperados, quer obtendo para eles os mais baixos custos nos bens e serviços que necessitam, quer colaborando, no mercado, a preços justos, os bens e serviços que produzem. (SCHARDONG, 2002. P.83)

2.3.1 HISTÓRICO

Segundo Meinen (2012) no ano de 1902, para atender as necessidades e carências dos imigrantes e produtores locais, em Linha Imperial, distrito do município de Nova Petrópolis – RS, surgia a primeira cooperativa da América Latina, a Caixa Econômica e Empréstimos Amstad (em homenagem ao padre jesuíta Theodor Amstad, o grande incentivador do cooperativismo de crédito), atual Sicredi Pioneira, uma das maiores cooperativas de crédito do Brasil. A iniciativa de Amstad atribuiu-se a criação de outras 37 cooperativas de crédito.

Em 1951 era criado o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), que por muitos anos foi uma importante fomentadora e apoiadora das cooperativas, permitindo a integração das entidades ao sistema financeiro, garantindo a compensação de cheques e outros papéis.

Em 1990 com a liquidação do BNCC, se permitiu a criação dos bancos cooperativos (Banco Sicredi – 1995 e Bancoob - 1996), com o propósito de integrar as cooperativas ao sistema nacional de pagamentos, gerir a liquidez sistêmica e prover soluções corporativas de negócios. A chegada dos bancos cooperativos foi um grande marco, uma espécie de independência do cooperativismo de crédito nacional.

2.3.2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO X BANCOS: DIFERENÇAS RELEVANTES

As cooperativas de crédito possuem produtos e serviços assim como qualquer instituição financeira tradicional. No quadro abaixo, conforme Meinen (2012) ficam evidentes as mais relevantes diferenças entre as cooperativas de crédito e os bancos comerciais:

Quadro 1 – Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos

Bancos	Cooperativas de Crédito
a) São sociedades de capital	a) São sociedades de pessoas
b) O poder é exercido na proporção do número de ações	b) O voto tem peso igual para todos
c) as deliberações são concentradas	c) As decisões são partilhadas entre muitos
d) Os administradores são terceiros (homens de mercado)	d) Os administradores-líderes são do meio (associados)
e) O usuário é um cliente	e) O usuário é o próprio dono
f) O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e precificação	f) Toda política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados)
g) podem tratar distintamente cada usuário	g) Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art.37 da lei 5.764/71)
h) Preferem o público com maior renda e maiores corporações	h) Não discriminam, servindo a todos os públicos
i) Priorizam os grandes centros	i) Não restringem, tendo atuação em localidades mais remotas
j) Tem propósitos mercantilistas	j) A mercancia não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da lei 5.764/71)
k) A remuneração das operações e serviços não tem parâmetro/limite	k) O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento
l) Atendem em massa, priorizando o auto serviço	l) O relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática
m) Não tem vínculo com a comunidade e o público-alvo	m) Estão comprometidas com as comunidades e usuários
n) Avançam pela competição	n) Desenvolvem-se pela cooperação
o) Visam o lucro por excelência	o) O lucro está fora de seu objeto, seja pela natureza, seja pela determinação legal (art 3º da lei 5.764/71)
p) O resultado é de poucos donos (não há divisão com os clientes)	p) O excedente (sobras) é distribuído entre todos, na proporção de suas operações individuais, reduzindo ainda mais o preço pago pelos cooperados e aumentando a remuneração dos seus investimentos
q) No plano societário, são reguladas pela Lei das Sociedades Anônimas	q) São reguladas pela Lei Cooperativista e por legislação própria

Fonte: adaptado de Meinen (2012)

Segundo o autor Meinen (2012) todas estas distinções podem ser melhor compreendidas ao se responder a seguinte pergunta: quais são, respectivamente, as origens e os objetivos de uma cooperativa de crédito e de uma instituição financeira tradicional? A cooperativa de crédito nasce da vontade e da necessidade de um grupo de pessoas, que se congregam para troca de soluções. Já instituição financeira surge da convicção unilateral do dono do capital, sem qualquer consulta ao usuário, com o único objetivo de ampliar o capital investido.

As cooperativas de crédito ocupam o sétimo lugar no ranking de participação de mercado com apenas 2,25% de participação, evidenciando que o cooperativismo de crédito

pode crescer bastante nos próximos anos. Na tabela abaixo podemos evidenciar esta informação além de identificar que a concentração no mercado financeiro aumentou nos últimos anos, pois em 1995 os 15 principais bancos possuíam 60,39% e atualmente correspondem a 90,42%.

Quadro 2 – Participação de mercado em volume de ativos

Instituição Financeira	% mercado em dez/2011
Banco do Brasil	18,21%
Itaú Unibanco	15,87%
Bradesco	12,97%
BNDES	11,76%
Caixa Econômica Federal	9,95%
Santander	8,41%
HSBC	2,85%
Cooperativas de Crédito	2,25%
Votorantin	2,25%
Safra	1,71%
Citibank	1,13%
BTG Pactual	1,12%
Banrisul	0,74%
Credit Suisse	0,59%
JP Morgan Chase	0,57%
TOTAL	90,42%

Fonte: BACEN – consolidado do sistema financeiro nacional – posição em dez/2011

2.4 RISCO DE CRÉDITO

Por mais conservadora em suas políticas de crédito ou mais eficiente na análise de crédito que uma instituição financeira possa ser, o risco é inerente ao negócio, não podendo ser eliminado, pois somente no momento do vencimento da obrigação do tomador é que se pode ter certeza sobre o pagamento, desta forma, esta falta de certeza em relação ao resultado do processo é que cria a condição de risco na operação de crédito. Segundo o autor Jorion (2003, p.285) podemos “[...] definir o risco de crédito como o risco de perda financeira decorrente da incapacidade da contraparte de uma operação de honrar seus compromissos”.

A resolução CMN 3.721/09, em seu artigo 2º, define risco de crédito da seguinte maneira:

[...]como a possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco tomador, à redução de ganhos ou remuneração, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação.” (BACEN, CMN 3.721/09 art 2 °)

Levando em consideração a definição do Banco Central sobre risco de crédito, entende-se que não somente a possibilidade de inadimplência caracteriza risco, mas sim qualquer alteração nas características relevantes originalmente levadas em consideração na avaliação de crédito da operação pactuada.

Para Silva (2008, p.56:57) do ponto de vista de uma instituição financeira a graduação de risco de crédito do cliente cumpre duplo papel:

[...] Primeiro, serve como referencial para identificar a chance de perda de uma determinada operação e, dessa forma, orientar na precificação do empréstimo ou financiamento. Segundo, atende às exigências das autoridades monetárias do país, que segue uma tendência internacional de utilização de sistemas de classificação de risco (rating) como forma de graduar o risco da carteira de crédito do banco (portfólio risk) e, conseqüentemente, orientar o provisionamento dos créditos de liquidação duvidosa.

Conforme Silva (2008, p. 56) quando há uma promessa de pagamento, há um risco da mesma não ser cumprida. Desse modo risco de crédito é a probabilidade de que o recebimento não ocorra, ou seja, é igual a 1 (um) menos a probabilidade de recebimento. Ainda este mesmo autor define que o risco de crédito pode ser classificado de acordo com os seguintes grupos

- a) risco da operação: Um empréstimo ou financiamento específico carrega certas características de risco inerentes a sua finalidade e sua natureza. São os principais componentes de uma operação: produto; montante; prazo; forma de pagamento; garantias e o preço, neste caso o custo da operação;
- b) risco de concentração: é quando a carteira de crédito da instituição esta concentrada em um determinado segmento de atividade econômica, numa região geográfica ou num produto específico. Para a redução do risco é necessária uma administração estratégica de crédito, diversificando a carteira de recebíveis;

[...] O risco de uma carteira de crédito é diferente dos riscos de suas operações individuais, em razão das correlações que possam haver entre os diversos segmentos. Por outro lado, se, um banco distribuir suas aplicações em segmentos econômicos que tenham correlação positiva, isto, do ponto de vista de risco, não apresenta diversificação” (SILVA 2008, p. 61)

- c) risco de administração de Crédito: é relacionado a estrutura de crédito de uma instituição financeira, que deve possuir unidades especializadas na coleta, organização, no armazenamento, na análise e no uso das informações sobre clientes atuais e potenciais. Deve ser dotada de capacidade de armazenamento de informações, tecnologia e processamento, bem como metodologia de classificação de risco. Deve apresentar estrutura jurídica que proporcione condições de formalização dos contratos e garantias;
- d) risco do cliente ou risco intrínseco: este é o risco inerente ao tomador e decorre de suas características. Portanto, o não cumprimento da promessa de pagamento pelo próprio devedor pode decorrer de um conjunto de fatores associados ao próprio devedor.

Os chamados C's do crédito possuem variáveis relacionadas ao risco do cliente (risco intrínseco), as quais poderão fornecer a base para a classificação do risco (rating). Vejamos cada um dos chamados C's do crédito:

- a) caráter: Refere-se à intenção do devedor, ou mesmo do garantidor, de cumprir a promessa de pagamento. A identificação do conjunto de boas ou más qualidades de indivíduo em face do hábito de pagar suas contas é difícil, pois quando uma empresa ou pessoa atrasa ou não efetua um pagamento não significa problemas de caráter.

Dessa forma o caráter deverá ser levado em conta se o histórico positivo ou negativo, além dos demais relacionamentos com outras instituições financeiras do tomador forem levadas em consideração.

- b) capacidade: referem-se aos fatores internos, envolvendo o gerenciamento da empresa em sua plenitude, especialmente em frente a sua visão de futuro, a visão estratégica da direção e a própria estrutura da empresa. Esta relacionada a capacidade dos mesmos de gerir seus negócios ou na qualificação e histórico profissional, no caso de pessoas físicas;

- c) condições: referem-se aos fatores externos, não controláveis pelo tomador, como a concorrência, eventos econômicos, situações climáticas, regulamentações e normativas legais, etc;
- d) capital: Abrange a análise financeira e patrimonial do tomador de recursos, avaliando se possui bens ou recursos para honrar com o acordo.
- e) colateral: dispõe sobre a posse de bens pelo mutuário, e que estes sejam compatíveis com as operações contratadas.

Na análise de patrimônio deve ser verificado se o tomador possui bens livres e desimpedidos para a conversão em recursos para saldar os eventuais débitos em decorrência de inadimplência.

Conglomerado: refere-se à avaliação da existência de um grupo econômico, relacionados por coligação, controles ou vínculos. Uma vez identificada a relação ou a existência de um grupo econômico, todas as variáveis vistas anteriormente devem ser levadas em consideração.

2.4.1 GESTÃO DO RISCO DE CRÉDITO

Levando em conta as características das atividades das instituições financeiras, todas as operações de crédito estão de alguma forma expostas ao risco, cabendo a instituição a realização de uma eficiente gestão com o intuito de mitigar estes riscos, adequando as exposições aos níveis aceitáveis pela administração

Para a realização desta gestão devem ser controlados os seguintes fatores: (a) tamanho da exposição; (b) prazo da exposição; (c) probabilidade de inadimplência; (d) concentração em relação a um dado fator ou segmento (região geográfica, canal de distribuição ou originação, associados individuais ou grupos econômicos, porte financeiro dos associados individuais ou grupos econômicos, setor econômico, tipo de instrumento, tipo de garantia, moeda, etc) e (e) diversificação de portfólio, conforme o Sicredi expõe no documento Estrutura de gerenciamento de Risco de Crédito.

Conforme Crouhy, Galai e Mark (2007), o gerenciamento de risco, em um conceito dito defensivo, trata-se de um processo contínuo de redução dos riscos corporativos já assumidos, Em um conceito pró-ativo, refere-se principalmente ao processo de seleção do tipo

e do nível de risco a serem assumidos, Entretanto, gerenciar riscos e assumir riscos não são opostos e juntos conduzem a uma avaliação adequada das escolhas de risco em relação ao retorno que se pretende obter.

Ainda segundo Crouhy, Galai e Mark (2008, p.7):

[...] a gestão de risco não é apenas um processo de controle e redução de perdas esperadas (essencialmente uma questão de orçamento, precificação e eficiência no negócio), mas um processo de entendimento, custeio e gestão eficientes dos níveis inesperados de variabilidade dos resultados financeiros de um negócio.

Para a efetiva gestão do risco de crédito se faz necessário a criação de uma estrutura específica e especializada, orientada pelos anseios da instituição, e para atender também as exigências dos órgãos de regulamentação da atividade financeira (principalmente depois de recentes e sucessivos erros de gestão na economia mundial, como a crise de 2008 gerada por uma enorme oferta de crédito a baixo custo (principalmente no ramo imobiliário dos Estados Unidos), seguida de uma super valorização dos imóveis financiados. O governo para conter o aumento da inflação aumentou a taxa de juros, o que desvalorizou subitamente os imóveis hipotecados, impedindo a renegociação dos mesmos, ocasionando o aumento da inadimplência e gerando prejuízos as instituições financeiras, sendo que algumas delas decretaram falência e influenciaram todo o sistema financeiro mundial.)

2.4.2 ACORDO DE BASILÉIA

O Comitê de Basiléia para Supervisão Bancária é um comitê de autoridades de supervisão Bancária que foi estabelecido pelos presidentes dos bancos centrais do Grupo dos Dez – G10 – em 1975. Esse comitê consiste em representantes seniores das autoridades de supervisão bancária, de atualmente, 55 países. Geralmente se reúnem no Bank for International Settlements na Basiléia, Suíça, onde está localizada sua secretaria permanente.

Com a constituição de capital mínimo, os bancos estariam minimizando os riscos de insolvência, apresentando condições para fazer frente a boa parte das ocorrências de materialização de perdas.

Em 2001, o Comitê de Basiléia divulgou uma nova proposição para o Acordo de Basiléia, denominado Basiléia II. Este acordo foi amplamente discutido e tinha como objetivo

revisar o acordo de 1988, pois sugere uma nova estrutura para fortalecer a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional, recomendando a adoção de práticas de administração de riscos mais sólidas pelo setor bancário, indo além da simples sustentação na determinação de capital.

O Acordo de Basiléia II está amparado em três pilares, que foram citados em comunicado do BACEN (2004):

- a) 1º Pilar – Exigência de Capital Mínimo: baseados na mensuração de risco de mercado, risco de crédito e risco operacional;
- b) 2º Pilar – Processo de Revisão e Supervisão: Os supervisores são responsáveis por avaliar a adequação de capital econômico aos riscos incorridos pelos bancos; sob a ótica das instituições financeiras, significa a adoção de boas práticas de gerenciamento com ampla aceitação e utilização pelos participantes do mercado;
- c) 3º Pilar – Disciplina de Mercado: preconiza a divulgação de informações sobre os riscos e gestão por parte dos participantes do sistema bancário.

Deste novo acordo, pode-se destacar como ponto importante, a maior relevância dada às avaliações de riscos realizadas internamente pelas instituições, denominados como modelos internos, vindo a incentivar uma busca constante de melhorias e avanços na identificação, avaliação (incluindo a quantificação), controle, mitigação e reporte de riscos.

Conforme a FEBRABAN (2008), o gerenciamento de riscos é um incentivo para aperfeiçoar a gestão bancária. Ainda neste mesmo artigo a FEBRABAN destaca que o acordo de Basiléia II acrescenta a implementação de boas práticas na gestão de risco por parte das instituições financeiras, além da necessidade efetiva de demonstração de transparência e melhor comunicação com o mercado em que atua.

O Banco Central do Brasil divulgou um conjunto de quatro resoluções e 15 circulares que implantam no Brasil as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia relativas à estrutura de capital de instituições financeiras. Conhecidas em seu conjunto por Basileia III, as novas regras buscam aperfeiçoar a capacidade das instituições financeiras de absorver choques, fortalecendo a estabilidade financeira e a promoção do crescimento econômico sustentável. O aumento da quantidade e qualidade do capital regulamentar mantido por instituições financeiras visa a reduzir a probabilidade e a severidade de eventuais crises bancárias, e os seus consequentes custos para a economia real. As novas orientações são: a) nova metodologia de apuração do capital regulamentar, no Brasil conhecido como Patrimônio de Referência; b) nova metodologia da apuração de exigência de manutenção de capital; c) nova metodologia facultativa para apuração dos requerimentos mínimos de capital

para as cooperativas de crédito que optarem pelo Regime Prudencial Simplificado e introdução do adicional de capital principal específico para estas cooperativas.

2.4.3 BACEN – RESOLUÇÃO 2.682/99

Esta resolução dispõe sobre os critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa.

O principal objetivo da resolução, descrito no Art. 1º, é determinar que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem classificar as operações de crédito, em ordem crescente de risco, nos seguintes níveis:

- 1) Nível AA;
- 2) Nível A;
- 3) Nível B;
- 4) Nível C;
- 5) Nível D;
- 6) Nível E;
- 7) Nível F;
- 8) Nível G;
- 9) Nível H.

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

I – Em relação ao devedor e seus garantidores:

- a) Situação econômico-financeira;
- b) Grau de endividamento;
- c) Capacidade de geração de resultados;
- d) Fluxo de caixa;
- e) Administração e qualidade de controles;
- f) Pontualidade e atrasos nos pagamentos;
- g) Contingências;

- h) Setor de atividade econômica;
- i) Limite de crédito;

II – Em relação à operação:

- a) Natureza e finalidade da transação;
- b) Características das garantias, particularmente quanto à suficiência e liquidez;
- c) Valor.

Para as condições de operações em atraso é exigida a classificação mínima a seguir:

- a) Atraso entre 15 e 30 dias: risco nível B;
- b) Atraso entre 31 e 60 dias: risco nível C;
- c) Atraso entre 61 e 90 dias: risco nível D;
- d) Atraso entre 91 e 120 dias: risco nível E;
- e) Atraso entre 121 e 150 dias: risco nível F;
- f) Atraso entre 151 e 180 dias: risco nível G;
- g) Atraso superior a 180 dias: risco nível H.

A classificação das operações de crédito de um determinado cliente ou grupo econômico deverá ser definida considerando aquela que apresentar o maior nível de risco. No entanto, a resolução abre espaço para, em excepcionalidade, haver classificação diferente das operações devido aos critérios em relação à operação, citados anteriormente.

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

Percentual sobre as operações classificadas com o respectivo risco:

- 1) 0,5% - Nível A;
- 2) 1% - Nível B;
- 3) 3% - Nível C;
- 4) 10% - Nível D;
- 5) 30% - Nível E;
- 6) 50% - Nível F;
- 7) 70% - Nível G;
- 8) 100% - Nível H;

A operação classificada como risco nível H, deve ser transferida para conta de compensação, com o correspondente débito em provisão, após decorridos 6 meses da sua

classificação, não sendo admitido o registro em período inferior. Dessa forma as operações são reconhecidas como perda para a instituição.

2.4.4 RESOLUÇÃO 3.721/09 – BACEN – DISPÕE SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCO DE CRÉDITO

O normativo legal, publicado pelo BACEN em 30 de abril de 2009, tem como objetivo principal determinar que as instituições financeiras, implementem uma estrutura específica de gerenciamento de risco de crédito. Estas estruturas devem ser compatíveis com a natureza das operações e com a complexidade dos produtos e serviços proporcionados e, devem proporcionar condições para o gerenciamento contínuo e integrado do risco de crédito.

Segundo este normativo, no artigo 4º, é definida a estrutura exigida para a gestão do risco de crédito, sendo os principais itens listados abaixo:

- Políticas e estratégias para o gerenciamento do risco de crédito claramente documentadas, que estabeleçam limites operacionais, mecanismos de mitigação de risco e procedimentos destinados a manter a exposição ao risco de crédito em níveis considerados aceitáveis pela administração da instituição;
 - Adequada validação dos sistemas, modelos e procedimentos internos utilizados para a gestão do risco de crédito;
 - Estimativa, segundo critérios consistentes e prudentes, das perdas associadas ao risco de crédito, bem como a comparação de valores estimados com as perdas efetivamente observadas;
 - Procedimentos de recuperação de créditos;
 - Sistemas, rotinas e procedimentos para identificar, mensurar, controlar e mitigar a exposição ao risco de crédito, tanto em nível individual quanto em nível agregado de operações com características semelhantes, os quais devem abranger, no mínimo, as fontes relevantes de risco de crédito, a identificação do tomador ou contraparte, a concentração de risco e a forma de agregação das operações;
- a. Estabelecimento de critérios e procedimentos claramente definidos e documentados, acessíveis aos envolvidos no processo de concessão e gestão de

crédito, para: análise previa, realização e repactuação de operações sujeitas ao risco de crédito

- Emissão de relatórios gerenciais periódicos para a administração da instituição, acerca do desempenho do gerenciamento do risco em decorrência das políticas e estratégias adotadas;
- Documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco de crédito, inclusive aquelas relacionadas à recuperação de crédito.

No artigo 8º a resolução determina que o gerenciamento do risco de crédito deva ser realizado por uma unidade específica e segregada das unidades de negociação e executora de atividades de auditoria interna.

Conforme prevê o artigo 10º da mesma resolução, os sistemas cooperativos de crédito podem constituir única unidade responsável pelo gerenciamento do risco de crédito do sistema cooperativo de crédito localizada em qualquer entidade supervisionada pelo Banco Central do Brasil integrante do respectivo sistema.

No artigo 13º foi estabelecida a data de 29 de outubro de 2010 para a implantação da estrutura de gerenciamento de risco de crédito, orientada por um cronograma que estabelece etapas para o cumprimento deste item.

2.4.5 ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCO DE CRÉDITO NO SICREDI

Para o gerenciamento do risco de crédito, alinhado aos normativos vigentes, o Sicredi adotou a seguinte estrutura:

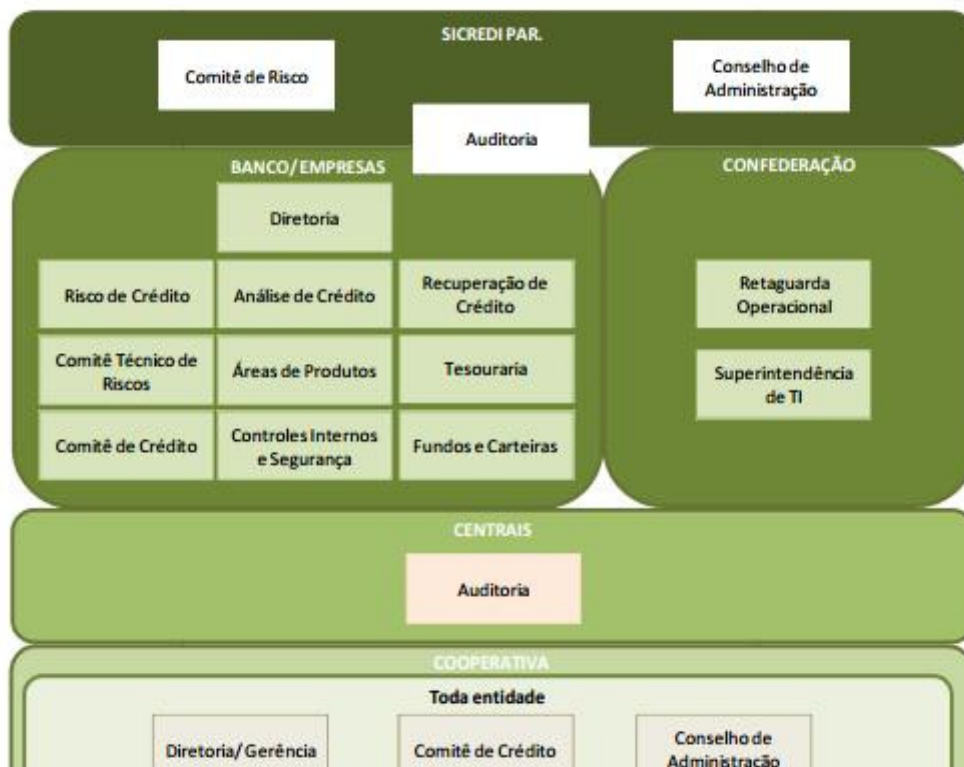
A estrutura de gerenciamento de risco de crédito é composta por áreas e colegiados das diferentes entidades do sistema, cujos papéis dividem-se em (i) aplicação das políticas, metodologias e a utilização de ferramentas para a gestão do risco de crédito e suas atividades; e (ii) gestão direta do risco de crédito, conforme segue:

Gerenciamento Centralizado: realizado pela unidade de gerenciamento de risco de crédito, a cargo da Diretoria de Economia e Riscos e a gerência de Risco de Crédito do banco Cooperativo Sicredi S.A; e

Gerenciamento Local – realizado por cada entidade com exposição, e observância às políticas e limites pré-estabelecidos sistemicamente.

O organograma abaixo apresenta ilustrativamente a estrutura de gerenciamento de risco de crédito no Sicredi.

Figura 2 – Organograma da estrutura de gerenciamento do risco de crédito no Sicredi



Fonte: Manual de Gerenciamento de Risco de Crédito

As principais funções e responsabilidades das áreas envolvidas no processo de gerenciamento são:

Cooperativas Sicredi

Aplicar as políticas de crédito definidas sistemicamente bem como avaliar e gerenciar as operações sujeitas a risco de crédito, seus mercados exclusivos de atuação e proceder à recuperação dos créditos vencidos

SUREG's do Sicredi

Auxiliar a cooperativa no desenvolvimento de negócio e no processo de avaliação de crédito das operações com maior exposição.

Centrais do Sicredi

Auditar a aplicação de políticas pelas instituições do Sicredi, os procedimentos de avaliação, deferimento e classificação do risco das operações de crédito, provisão e alocação de capital das carteiras de crédito das cooperativas, bem como avaliar periodicamente o desempenho dos sistemas, rotinas e procedimentos de gestão do risco de crédito.

Banco Cooperativo Sicredi S.A

Área de Risco de Crédito

Custodiar a política de crédito do sistema, documentando e atualizando os regulamentos específicos, bem como especificar e definir as metodologias, modelos, testes e sistemas que objetivam o efetivo gerenciamento do risco de crédito. Acompanhar os principais indicadores de inadimplência, níveis de provisionamento e evolução da carteira.

Área de Análise de Crédito

Analisar as operações realizadas pelo Banco, observando as políticas sistêmicas vigentes

Comitê de Crédito

Deliberar quanto a realização de operações de limites de clientes e instituições financeiras com o banco.

Área de Recuperação de Crédito

Estabelecer sistemicamente a política, as estratégias e os procedimentos de recuperação de crédito, bem como o gerenciamento do desempenho do processo de cobrança.

Áreas de Produto de Crédito

Realizar a gestão da carteira de crédito, desenvolver novos produtos e mercados, bem como dar manutenção aos já existentes.

Área de Controles Internos e Segurança

Garantir a aplicação das políticas de crédito do Sicredi pelas demais áreas envolvidas em todo o processo, bem como nas adequações das operações e exposições da entidade com os normativos oficiais e internos vigentes.

Sicredi Participações

Conselho de Administração

Como entidade máxima no sistema tem o papel de homologar a aprovação indicada pelas cooperativas quanto (i) novas políticas de crédito e alterações das já existentes, incluindo recuperação de crédito, limites máximos de exposição e políticas de exceções; (ii) novos mercados de atuação do Sicredi sujeitos a exposição ao risco de crédito; e (iii) a adoção de planos estratégicos para adequação das exposições de risco de crédito.

2.5 CICLO DE CRÉDITO E OS PROCESSOS DE GESTÃO DE RISCO

Um dos conceitos mais completos e abrangentes sobre a gestão do risco de crédito é o chamado Ciclo de Crédito. Este conceito, já bastante difundido no mercado de crédito brasileiro, auxilia a compreender as fases do crédito e também sobre as funções relacionadas à gestão de risco e de como as etapas se sucedem e se relacionam.

Conforme MANFIO (2007), as fases são dinâmicas e interativas, derivadas de uma fase influenciam fortemente as decisões a serem tomadas nas outras fases.

Segue abaixo modelo do Ciclo de Crédito:

Figura 3 – Ciclo de crédito



Fonte: MANFIO (2007)

Conforme o mesmo autor (MANFIO, 2007) o ponto de partida do ciclo de crédito é o planejamento do negócio, dos produtos de risco ou crédito que serão oferecidos ao mercado.

Trata-se da definição de políticas, sistemas, processos, controles e recursos humanos. Esta etapa necessita da avaliação dos riscos de não pagamento do produto e como ele deverá ser cobrado, além do envolvimento de diversas áreas da empresa, como marketing e tecnologia da informação.

Seguindo a estratégia definida na fase de planejamento, é necessário fomentar a comercialização e entrega do produto, e são esses os objetivos da fase de iniciação ao crédito. Além de todo o processo burocrático envolvido na comercialização de um produto, como digitar uma proposta, a formalização da contratação, concessão de limites, colher assinaturas e documentos, é nesta fase, que se inicia o relacionamento com o cliente.

Com posse das informações iniciais do cliente e do seu histórico, na seqüência lógica do fluxo, após a iniciação do relacionamento é necessário mantê-lo, para que o cliente esteja satisfeito e lucrativo. Quanto maior for o numero de informações sobre o cliente e quanto mais atualizadas forem estas informações mais eficiente será o processo de manutenção.

Quando um cliente passa por dificuldades financeiras ou simplesmente não honra com a promessa de pagamento, se inicia uma etapa muito importante para o ciclo, e com o caráter mais corretivo do que preventivo, ou seja, a recuperação de crédito. A cobrança de inadimplentes é peça fundamental neste processo e não deve ser encarada como um mal necessário, ou algo completamente ruim, pois se o negócio é de risco, a cobrança faz parte. É fundamental que a cobrança retro-alimente o planejamento do produto, fornecendo informações para as políticas de concessão, fazendo com que exista um processo de melhoria contínua no ciclo de crédito.

Somente por meio de informações, e não simplesmente avaliando subjetivamente, pode-se entender e realmente ver o que esta acontecendo em todas as etapas. Por este motivo no centro do ciclo esta o que chamamos de Sistema de Informações Gerenciais ou MIS (Management Information System).

Com a abordagem mostrada pelo autor podemos identificar que cada fase do ciclo de crédito é de grande importância para a gestão de risco de crédito, pois gera insumos para a fase seguinte, relacionando-se até que o processo de recuperação de crédito, além de cumprir seu papel na cobrança dos inadimplentes, possa também gerar informações importantes para o planejamento do produto.

2.6 RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO

Antes mesmo de falar de recuperação de crédito é importante definir o conceito de inadimplência, pois precede quase que a totalidade dos esforços desta atividade. No Novo acordo de Basiléia, no § 452, a inadimplência ficou definida, como a seguir:

Considera-se que houve inadimplência quando, com relação a um tomador em particular, um (ou ambos) eventos a seguir ocorrem:

- o banco considera improvável que o tomador irá honrar integralmente junto ao grupo bancário, sem que o banco tenha que recorrer a ações como a execução de títulos (se houver).
- o tomador está em atraso há mais de 90 dias em qualquer obrigação material de crédito junto ao grupo bancário. Contas garantidas serão consideradas em atraso quando o cliente ultrapassar os limites estabelecidos ou quando for estabelecido um limite menor que sua exposição atual.

Mesmo que poucas instituições realizem trabalhos de cobrança preventiva, ou seja, tentam por meio de procedimentos evitarem que um cliente fique inadimplente, enviando um aviso sobre o compromisso ou até mesmo por meio de modelos estatísticos que avaliam a probabilidade de não pagamento, é normalmente no momento em que se consuma a inadimplência que o processo de recuperação de crédito tem início. Segundo PIROLO (2003, p. 65) “[...] recuperar crédito é a missão mais árdua de qualquer instituição financeira, principalmente quando essa instituição esta nos limites da inadimplência resultantes do não recebimento de créditos concedidos”

Na Política de Crédito do Sicredi, no capítulo 8, consta a política de recuperação de crédito e os objetivos da área, que além de cobrar os créditos inadimplidos, conseqüentemente na redução da exposição perante o mercado e órgãos reguladores. Além disso, também deve propiciar ao associado condições de voltar a consumir crédito mediante a quitação de seus débitos de suas obrigações contratuais.

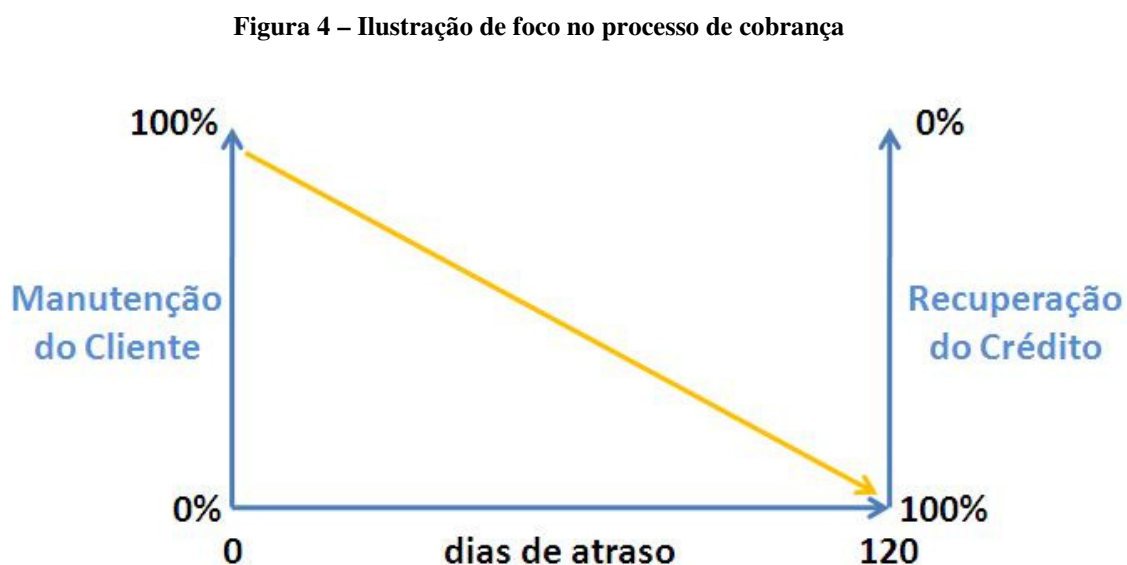
Dessa forma a recuperação de crédito também atua como retenção de clientes que estejam em dificuldades momentâneas e poderão se relacionar com a instituição novamente.

Neste mesmo documento, a Política de Recuperação de Crédito do Sicredi, afirma o papel da área em desenvolver de forma centralizada políticas e estratégias para cobrança e recuperação de créditos inadimplidos. Concomitantemente criar e aperfeiçoar processos,

produtos, sistemas e condições identificadas e adequadas a real capacidade de pagamento dos associados, propiciando alternativas de negociações e maximizando o retorno sobre o capital, aumentando os níveis de recebimento dos créditos e mantendo sob controle os índices de inadimplência.

2.6.1 FASES DE COBRANÇA

Os processos de recuperação estão relacionados à dificuldade de recuperação das operações inadimplentes, sendo que existe uma relação com o tempo de atraso, sendo assim, quanto maior o tempo de atraso de uma operação maior será a dificuldade de recuperação e orientando sua ênfase para a recuperação do crédito e não mais para a manutenção do cliente, conforme figura abaixo:



Fonte: Manfio (2007)

À medida que a dificuldade de recuperação aumenta, é necessária a utilização de diferentes ferramentas e recursos para melhorar a efetividade, e por este motivo existem as fases de cobrança, que temo objetivo de segmentar as operações inadimplentes de acordo com a faixa de atraso, tipo de atuação, ferramentas, modelos de negócio de terceirização e agentes

de cobrança. Estas informações são organizadas em uma ferramenta de controle chamada Régua de Cobrança, evidenciando os tempos e movimentos de cada fase de cobrança.

- a) cobrança amigável – Fase inicial (de 1 a 14 dias de atraso) = Nesta fase a atuação é realizada pelas próprias Unidades de Atendimento, preservando o relacionamento com o associado na gestão e acompanhamento da situação financeira do mesmo. Nesta fase, por conta do alto índice de pagamento espontâneo, são utilizadas as ferramentas e instrumentos de cobrança com menor custo;
- b) cobrança amigável – Fase Intermediária (de 15 a 120 dias de atraso) = Nesta etapa os acionamentos poderão ser realizados por empresas especializadas no processo de cobrança (Centrais de Atendimento), desde que atendam a pré-requisitos mínimos estabelecidos na política. Principalmente pela grande concentração de volume de operações desta fase de cobrança a terceirização é uma excelente opção para trazer ganhos em escala, com maior eficiência e menor custo por acionamento;
- c) altos valores – (15 a 90 dias de atraso) = Nesta fase o foco é a recuperação amigável de operações inadimplentes de alto valor, entendendo que para tal, a atuação principal é das Unidades de Atendimento (UA's) que detém maior relacionamento e proximidade com o associado. Nesta fase a SUREG e a área de recuperação de crédito participarão com suporte técnico e ferramentas de gestão. Os grandes objetivos desta fase são a diminuição dos custos de ajuizamento (cobrança judicial) e a maximização no processo de reversão de provisão de devedores duvidosos;
- d) cobrança extrajudicial – (acima de 120 dias de atraso) = recomenda-se a atuação por meio de empresas especializadas em recuperação de crédito (assessorias de cobrança), desde que estas atendam os pré-requisitos mínimos exigidos na política de recuperação de crédito, objetivando o acordo com o associado inadimplente, com a prática de concessão de descontos e possibilidade de parcelamento das dívidas;
- e) cobrança judicial – Esta fase de cobrança destina-se para todas as operações que, ao esgotarem todas as tentativas de recuperação nas fases anteriores, continuam inadimplentes e sem perspectivas de recebimento. Os associados passíveis de ajuizamento serão direcionados para escritórios jurídicos especializados. A

cooperativa tem a possibilidade de incluir ou excluir operações da listagem de elegíveis, de acordo com a avaliação de cada caso.

2.6.2 GESTÃO CENTRALIZADA E DESCENTRALIZADA

Com o advento da criação da área de recuperação de crédito no Banco Cooperativo de Crédito – Sicredi em 2010, com o objetivo de uma melhor gestão de risco de crédito, duas formas de gestão sobre o processo de recuperação de crédito foram estabelecidas, a gestão centralizada e a descentralizada.

- a) gestão centralizada = realizada pela área de recuperação de crédito, estabelecendo as políticas e suas manutenções, processos e procedimentos massificados de cobrança como o de acionamentos telefônicos, cartas e mensagens de texto para celular, a realização de campanhas e ações específicas, gestão de sistemas e ferramentas, geração de indicadores e responsabilidade pelo resultado. A orientação para as estratégias de cobrança com o estabelecimento de estratégias campeãs, desafiantes e grupos de controle, para garantir o melhor resultado possível e ganhos em escala;
- b) gestão descentralizada = realizada pelas próprias Cooperativas e SUREG's, com o objetivo de atuar diretamente no processo de cobrança, intensificando os acionamentos por parte dos gerentes de negócios e todos os profissionais envolvidos, além de acompanhar processos de cobrança judicial, avaliação de propostas de acordo, cobrança externa e reportes diretos para a diretoria da cooperativa.

Em algumas etapas existe sobreposição de atividades entre as gestões Centralizada e Descentralizada, que tendem a diminuir a medida que o fluxo de informações ficar mais transparente e que ambos utilizem as mesmas ferramentas de gestão.

2.6.3 SISTEMAS, FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS DE COBRANÇA

Para que o acionamento aos inadimplentes seja possível é necessário o emprego de uma grande capacidade de processamento das informações, tendo em vista que, toda a carteira inadimplente, ou seja, com pelo menos um dia de inadimplência, seja avaliada em seu nível mais granular, com a identificação de todas as operações inadimplentes e seus dados financeiros e de cadastro. Além disso, é necessário que ocorra a gestão dos acionamentos para manter o histórico para fins de controle de agendamentos e de auditoria. Para esta finalidade existem sistemas especialistas no mercado, que garantem todas as funcionalidades necessárias para o dia a dia de cobrança, garantindo a robustez de processamento e a segurança das informações, que já possuem anos de desenvolvimento e testes no mercado nacional e internacional.

Para a seleção do sistema operacional especialista para o Sicredi foi realizada uma concorrência entre as empresas representantes dos sistemas de maior abrangência e prestígio do mercado nacional, na qual foram enviados questionários técnicos e funcionais com o objetivo de identificar qual dos sistemas possuiria maior aderência às necessidades do Sicredi. Depois de um período de avaliação o sistema “ABC” foi escolhido e iniciou-se o planejamento do projeto de implantação do sistema.

No início do ano de 2011 iniciou-se o projeto para integração do sistema “ABC” com os sistemas legados do Sicredi, para que fosse possível a identificação das operações inadimplentes, atualização online do saldo vencido, acesso ao cadastro, acordos para liquidação de dívidas e renegociações.

A total implantação deste sistema garantirá as cooperativas uma visibilidade do que esta sendo feito com a carteira inadimplente, sendo possível avaliar caso a caso, se necessário, e garantindo desta forma uma melhor gestão do processo de recuperação de crédito.

Outra ferramenta importante para as atividades da área é o um sistema estatístico utilizado para o processamento de grandes informações de bases offline e de bancos de dados específicos que permite a realização de avaliações de carteira, geração de arquivos para campanhas, bases para relatórios e pesquisas pontuais.

De acordo com a faixa de atraso a dificuldade de recebimento aumenta, fazendo com que seja necessária a utilização de instrumentos de cobrança específicos de acordo com as suas características e recomendações, porém todos com o mesmo objetivo: Localizar o

associado inadimplente e sensibilizá-lo em relação ao pagamento de suas obrigações. Sege abaixo os principais instrumentos de cobrança:

- a) acionamento telefônico: é o instrumento mais comum no processo de cobrança, sendo utilizado por meio de ferramentas específicas de discagem automática ou na forma de discagem manual;
- b) SMS – Mensagem de texto: é utilizado geralmente nos primeiros meses de inadimplência e possui um custo unitário baixo;
- c) e-mail: possui baixa utilização pois a maior parte do cadastro não possui email do associado atualizado;
- d) URA Ativa – mensagem de voz: é a alternativa em relação ao SMS para devedores sem celular no cadastro. Consiste em uma mensagem de voz previamente gravada ou com a tecnologia TTS (text to speech – leitura eletrônica de um texto escrito) e pode ser utilizada com recados ou transferência da ligação para um operador depois da identificação positiva do devedor;
- e) cartas: possui um alto custo devido a impressão e postagem nos correios. É utilizada em campanhas de cobrança para oferecer uma proposta de pagamento ou um convite para comparecer para negociar as dívidas;
- f) boleto: utilizado também em campanhas e para receber valores pagos pelos associados em negociações previamente realizadas.
- g) bloqueios e cancelamentos de limites: medida preventiva para que o risco não aumente e para que o associado inadimplente efetue o pagamento para continuar utilizando o serviço ou produto.
- h) negatização em bureaus de proteção ao crédito: deixar visível para o mercado a situação de inadimplência, dificultando o uso do crédito por parte do tomador
- i) campanhas de Cobrança: geralmente utilizadas em períodos específicos, como dia das mães e final do ano, e com condições especiais para pagamento, como descontos e possibilidade de parcelamento.

A efetividade dos instrumentos esta diretamente relacionada à estratégia estabelecida e a qualidade do cadastro, sendo essa a maior dificuldade de todo o processo de cobrança, já que a característica geral dos cadastros de inadimplentes é estar muito desatualizado. Por este motivo o processo de higienização e enriquecimento de cadastro possui grande importância, pois procura endereços e telefones alternativos para uma nova tentativa de contato. Existem empresas especializadas na prestação deste serviço e que fazem um cruzamento do CPF do devedor com suas bases e enviam os dados diferentes aos que já existiam no cadastro.

2.6.4 AGENTES DE COBRANÇA

No Sicredi existem vários agentes envolvidos no processo de recuperação de crédito, com papéis e responsabilidades distintos, porém que agregam valor e se completam, atuando de acordo com sua especialidade, gerando ao final do processo um ciclo completo e eficaz na gestão de risco.

SUREG's, COOPERATIVAS e UNIDADES DE ATENDIMENTO: Atuam desde os primeiros dias de inadimplência procurando restabelecer o relacionamento com o associado e o fluxo normal de pagamentos. Tem foco na cobrança amigável e de altos valores. Também atuam na cobrança judicial, realizando a avaliação dos casos, montagens de dossiês e acompanhamento dos processos.

ASSESSORIAS DE COBRANÇA: Com o passar do tempo o processo de recuperação de crédito começou a ser reconhecido nas empresas como grande gerador de receita e excelente alternativa ao negócio principal. Porém as empresas começaram a perceber que suas equipes de cobrança aumentavam de tamanho, ou seja, ocorria um aumento do número de funcionários e fisicamente a área se expandia. Para reduzir seus custos com folha de pagamento, desempenho financeiro e melhor especialização, a terceirização de serviço foi a solução mais utilizada. Empresas especializadas em cobrança começaram a crescer no país nos anos 80 e se tornaram agentes fundamentais neste negócio. Algumas destas empresas começaram a especificar sua atuação de acordo com suas habilidades ou demanda dos contratantes, agregando valor por concentrarem os investimentos em tecnologia ao invés de cada contratante fazê-lo, gerando maior produtividade e custos geralmente menores. O modelo de negócio mais utilizado é o por pagamentos por sucesso, tendo como variável o resultado de recebimento do contratante, atuando geralmente na fase extrajudicial.

CENTRAIS DE ATENDIMENTO INTENAS E EXTERNAS: Atuam na cobrança amigável e tem como características o alto nível de produtividade, a padronização de procedimentos e controle de qualidade. Geralmente são remuneradas de forma fixa, de acordo com o volume de posições de atendimento contratadas e a definição da estratégia de acionamento é de responsabilidade do contratante.

ESCRITÓRIOS JURÍDICOS: Atuam na fase judicial principalmente para dívidas de maior valor e com garantias reais. São responsáveis por todo o processo de cobrança judicial, desde a abertura dos processos, localização de bens, busca e apreensão e execução de títulos. São remunerados pelos honorários definidos para os processos.

2.6.5 ESTRATÉGIAS DE COBRANÇA

Para assegurar com que os objetivos da área de recuperação de crédito sejam alcançados, é fundamental que exista um processo consistente de melhoria contínua, com o planejamento de suas ações e o estabelecimento de diferentes estratégias que possam garantir o melhor resultado possível levando em consideração as mais diversas variáveis envolvidas, como: tipo de produto, faixa de atraso, percentual de desconto, tipo de negociação, instrumentos de cobrança, datas de acionamento, data de negativação, início de cobrança, pagamento espontâneo, etc. As estratégias de cobrança visam o melhor resultado possível com o menor custo, estabelecendo desta forma a maior relação de R\$ gasto por R\$ recebido.

Segundo MANFIO (2007) a possibilidade para aplicação de diferentes estratégias é muito grande. Importante testar passo a passo de acordo com a capacidade de interpretação e a praticidade de implementação. Para um mesmo cliente, podem-se aplicar diferentes estratégias ao longo do tempo, aprimorando-se na execução pela observação e análise.

Depois de avaliadas as variáveis envolvidas e as necessidades de segmentação, as estratégias são configuradas nas árvores de decisão do sistema especialista para que depois do processamento da carteira inadimplente sejam formadas filas com operações agrupadas de acordo com as características parametrizadas, e desta forma as estratégias estabelecidas sejam executadas.

Para a identificação da eficácia de uma estratégia e para forçar o processo de melhoria contínua do resultado, são realizados Testes e Pilotos para as estratégias, utilizando o conceito de Champion & Challenger (estratégia campeã e desafiante). Este conceito implica na definição de uma estratégia principal, denominada de campeã, e outra ou outras diferentes estratégias, denominadas desafiantes, com o objetivo de avaliar pontos específicos ou o desempenho geral. As estratégias são acompanhadas durante um período específico e depois são comparadas, e caso a estratégia desafiante tenha um melhor resultado ela se torna a estratégia campeã e se estabelece uma nova desafiante, criando desta forma um processo de melhoria contínua. Além desta prática, é comum a utilização de grupos de controle, conhecidos como estratégias de “não fazer nada”, nos quais não são estabelecidos critérios, ou seja, não são acionados e servem para avaliar a diferença dos resultados das estratégias, evidenciando o ganho real de cada estratégia. Sobre este conceito Keyworth (2009) informa:

[...] Champion&Challenger é o termo usado para descrever a maneira como a atual estratégia de cobrança (“Champion”) é rotineiramente testada em relação a uma abordagem alternativa (“Challenger”). Para garantir a precisão, a “challenger” deve ser testada num ambiente real, porém controlado para evitar perdas financeiras. Assim, a challenger é desenvolvida e projetada com informações recentes sobre os clientes e implementada em uma amostra pequena e estatisticamente robusta, monitorando os resultados com muita atenção. Se a estratégia challenger apresentar desempenho superior ao da existente, poderá então ser aplicada a uma proporção muito maior da carteira para dar continuidade ao processo de validação, ou até mesmo tornar-se a Champion, aplicada a maior parte da carteira.

Segundo Keyworth (2009) o sucesso deste conceito consiste na aplicação de um processo robusto de desenvolvimento, observado as etapas a seguir:

- a) planejamento: que abrange seleção do processo e documentação de seus benefícios financeiros esperados e dos aspectos operacionais de sua introdução;
- b) revisão: das estratégias a serem desafiadas e exploração de seus pontos fracos;
- c) concepção: da estratégia desafiante e seleção do porte e do nível de risco da amostra;
- d) implementação: do teste propriamente dito;
- e) monitoramento: por meio de mensuração e comparação da amostra desafiante;
- f) avaliação: dos resultados e promoção das estratégias, se for o caso.

Como visto este processo de avaliação de estratégias permite aos gestores segurança nas mudanças de estratégias necessárias em momentos de turbulência ou de melhoria emergencial de resultado, facilitando e dando suporte para a tomada de decisão e a maximização da relação entre investimento e retorno.

Além da comparação forçada entre as estratégias campeã e desafiante, que estabelece um paralelo entre elas, destacando o melhor resultado e avaliação específica entre suas diferenças mais significativas, também é utilizado o processo de segmentação de parte da carteira que não recebe qualquer tipo de influência, ou seja, não possui estratégia definida, para que desta forma seja possível mensurar o resultado total de uma estratégia e medir seu ganho absoluto. O grupo de controle é normalmente nomeado como “não fazer nada” nas estratégias de recuperação de crédito, sendo apartado da estratégia principal e não é acionado por qualquer ferramenta ou instrumento de cobrança. Desta forma consegue-se isolar algum efeito ou influência que necessite ser medido.

2.6.6 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

A avaliação de resultado e acompanhamento de indicadores de desempenho são rotina nas atividades de recuperação de crédito, pois com uma gestão pautada em números os processos de MIS (metrics information systems) fornece todos os subsídios necessários para a gestão na tomada de decisão e planejamento de estratégias para a gestão de risco pela recuperação de crédito.

Os principais controles e indicadores utilizados são:

- Índice de inadimplência maior de 90 dias de atraso;
- % de provisão para devedores duvidosos;
- Rolagens e maturação de carteira;
- Eficiência horizontal e vertical;
- Controle de acionamento
 - Contratos em cobrança
 - Ligações
 - Contatos
 - Contatos efetivos
 - Promessas
 - Promessas cumpridas
 - % de efetividade
- Gestão e remuneração de fornecedores e agentes de cobrança;
- % primeira parcela não paga;
- Relatórios de pagamentos

3 METODOLOGIA

Nesta etapa expõe-se a metodologia empregada no estudo. Para tanto, apresenta-se os procedimentos de coleta de dados, a definição e esclarecimentos necessários sobre o principal indicador a ser utilizado no estudo, o dimensionamento da amostra, a segmentação dos grupos para avaliação e também as limitações do estudo.

O propósito é de estabelecer de forma prática um comparativo entre dois grupos, segmentados de forma homogênea, de uma carteira de crédito para avaliar a atuação da recuperação de crédito.

3.1 METODOLOGIA EMPREGADA

Para a elaboração deste trabalho foi escolhida a metodologia de estudo de caso, por ser considerada a mais adequada levando em consideração os objetivos de pesquisa. Segundo o autor Robert Yin (2005) os estudos de caso representam a estratégia preferida para quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O tipo de estudo de caso escolhido foi o explanatório, pois permite a ligação de fatores operacionais que necessitam ser tratadas ao longo do tempo, em vez de serem consideradas como meras incidências e repetições. Além disso, o objetivo do estudo é de evidenciar por meio de eventos e efeitos já conhecidos o papel da recuperação de crédito na gestão de risco.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Mensalmente as instituições financeiras devem enviar a posição de sua carteira de crédito para o Banco Central, repassando todas as informações relevantes e a situação de cada operação, como taxas utilizadas, saldo a vencer, saldo vencido e dias em atraso. A consolidação destas informações é conhecida como central ou base de risco de crédito.

A base de risco de crédito é o principal insumo para a construção de relatórios gerenciais de recuperação de crédito, já que possui a posição de cada mês da carteira, sendo possível a elaboração de uma visão evolutiva da carteira, de um controle conhecido como *Aging* ou Maturação de Carteira. Neste controle a carteira é segmentada de acordo com a faixa de atraso, podendo estar inclusive em dia, e comparando-se a carteira de um período com o período anterior identificam-se as rolagens de faixa, ou seja, a quantidade de saldo em atraso que ficou com maior atraso, passando de uma faixa de atraso para a faixa seguinte. Este indicador, conhecido como rolagem, é a uma das principais formas de identificar a qualidade de uma carteira de crédito, desde o processo de concessão de crédito até a cobrança dos valores inadimplentes. Para exemplificar, se no mês de MAR/13 o saldo vencido da faixa de 61 a 90 dias de atraso é de R\$ 2.000, e o saldo vencido da faixa de 31 a 60 dias de atraso do mês de FEV/13 é de R\$ 50.000, então a rolagem na faixa de MAR/13 é de 4%. Este percentual é a divisão do saldo de uma faixa, pelo saldo da faixa anterior, do mês anterior. As rolagens são acompanhadas até o limite de 180 dias de atraso, sendo assim, existem sete faixas de rolagens, sendo a última delas a quantificação do saldo que rolou para a faixa de 181 a 210 dias de atraso. Depois deste prazo a maior parte dos produtos da carteira de crédito deve estar provisionada em 100% do saldo do contrato. A interpretação sobre este indicador é de que quanto maior ele for maior será o volume de carteira que está passando para a faixa de atraso seguinte, estabelecendo um “envelhecimento” da carteira vencida, o que aumenta progressivamente as possibilidades de perda.

Figura 5 – Exemplo de relatório de rolagens

R\$ (Milhares)	Faixas de Atraso							
	Em Dia	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	151 a 180	181 a 210
jan/13	175.407	10.936	2.229	1.035	1.175	813	602	701
fev/13	179.707	10.884	3.551	1.423	659	959	522	556
mar/13	182.797	18.380	3.889	1.427	1.110	707	765	862

	Rolagens						
	1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a
jan/13	6,2%	19%	50%	85%	88%	100%	92%
fev/13	6,2%	32%	64%	64%	82%	64%	92%
mar/13	10,2%	36%	40%	78%	107%	80%	165%

Exemplo elaborado pelo autor

Para evidenciar os efeitos das ações de recuperação de crédito é fundamental a avaliação de dados de um período significativo, pois para este propósito apenas a análise de um mês não teria informações suficientes para a definição de um padrão de resultado, bem como poderia ser distorcida por efeitos sazonais conhecidos na área de cobrança, como feriados e final de ano. A definição foi pela coleta de informações de 12 meses dos produtos de crédito comercial. Abaixo tabela com os dados da carteira de crédito do estudo.

FIGURA 6 – Segmentação da carteira de crédito do estudo

Rolagens - Carteira Total									
R\$ (em milhares)	Em Dia	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	151 a 180	181 a 210	Total (até 210 dias)
abr/12	5.187.467	177.915	45.823	23.226	16.167	11.858	9.180	8.561	5.480.199
mai/12	5.255.769	176.512	44.760	22.541	14.638	11.995	10.062	8.031	5.544.307
jun/12	5.403.796	183.266	51.818	23.180	14.276	12.302	10.304	9.081	5.708.024
jul/12	5.647.784	173.544	47.028	24.952	16.447	12.064	11.050	9.401	5.942.271
ago/12	5.734.287	165.531	42.358	24.013	17.491	13.845	9.930	9.969	6.017.423
set/12	5.735.331	213.194	52.784	23.029	17.761	14.769	11.648	9.323	6.077.838
out/12	5.901.956	187.778	47.721	23.705	20.012	15.828	12.365	10.021	6.219.386
nov/12	6.046.659	173.202	53.480	27.515	16.444	15.383	13.659	10.424	6.356.766
dez/12	6.050.477	257.377	46.327	23.838	23.027	12.382	13.462	11.369	6.438.260
jan/13	6.194.242	198.411	50.459	22.338	19.379	20.448	11.626	12.470	6.529.372
fev/13	6.244.636	195.342	60.540	28.898	17.740	19.119	14.481	10.827	6.591.582
mar/13	6.132.152	279.601	55.280	29.529	18.301	14.524	13.661	17.064	6.560.111

Fonte: Análises de rolagens – elaborado pelo autor

3.3 DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA

Para a realização do estudo de caso será utilizada a carteira de crédito comercial, sendo esta a população total disponível. É necessária a segmentação de parte da carteira para a criação de um grupo que não será acionado no processo centralizado de recuperação de crédito. É fundamental para efeitos de avaliação que os grupos tenham a mesma representatividade estatística, ou seja, que tenham suas características semelhantes.

Conforme MARTINS (2007) a definição de tamanho de uma amostra deve iniciar pela definição de dois fatores: Se o tamanho da população é finito ou infinito, e se a variável escolhida é nominal, ordinal ou intervalar. Para este estudo de caso a população é finita, pois tem o limite do tamanho da carteira de crédito comercial e a variável escolhida, neste caso será “saldo vencido”, é intervalar. Sendo assim a fórmula sugerida é:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{d^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Sendo:

n= tamanho da amostra

Z=nível de confiança. 95%=1,96

σ =desvio padrão

N=população

d=erro amostral

No cálculo realizado foi utilizado um nível de confiança de 95% e um erro amostral de R\$ 100. O resultado presume que utilizando estas variáveis como premissa, uma amostra de tamanho equivalente a 5,18%, se escolhida aleatoriamente, possuirá as mesmas características da população.

3.4 SEGMENTAÇÃO DOS GRUPOS

A configuração da estratégia foi realizada no sistema de cobrança, segmentando 5% da carteira para controle, ou seja, para que não seja acionada, e o restante da carteira foi distribuído conforma estratégia estabelecida em régua de cobrança. A segmentação dos grupos é realizada por meio de distribuição randômica realizada no sistema de cobrança, sendo atribuído aleatoriamente um código de 00 a 99 para cada contrato, para que desta forma os grupos possam ser identificados na árvore de decisão do sistema de cobrança e atribuídos para suas respectivas filas. A população total do estudo foi de 46.483 contratos, sendo que 2.467 contratos (5,31%) foram atribuídos para o grupo que não será acionado, sendo neste estudo denominado como “Não Fazer Nada”, e o restante para o grupo principal, sendo neste estudo denominado como estratégia “Campeã”.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo de caso tem como objetivo identificar e analisar os efeitos dos processos de recuperação em uma carteira de crédito, por meio de comparação de rolagens de faixas de atraso, evidenciando a atuação desta área na gestão de risco de crédito, atribuindo-lhe assim seu papel. Identificar os efeitos esperados dos processos de cobrança e simulá-los em uma carteira real de crédito, e desta forma estimar os resultados diretos e indiretos da recuperação de crédito. Não é objetivo deste estudo a comparação entre os modelos atualmente utilizados pela instituição, centralizado ou descentralizado, já que para isso seria necessária a adoção de outras metodologias e o acompanhamento de safras de inadimplência.

4 ANÁLISE DE DADOS

Após a segmentação das carteiras e o acompanhamento do comportamento de cada estratégia durante 12 meses é possível avaliar o resultado de cada uma delas, observando o percentual de carteira que rolou para a faixa seguinte no mês subsequente, denotando o envelhecimento da carteira e o insucesso de recuperação. A análise será dividida em quatro partes: a) Mensuração de rolagens das estratégias campeã vs controle; b) Simulação das rolagens na base 1.000; c) Simulação dos impactos das rolagens sobre a carteira de crédito e d) Mensuração do resultado de cada estratégia.

4.1 MENSURAÇÃO DE ROLAGENS DAS ESTRATÉGIAS CAMPEÃ VS NÃO FAZER NADA

O processo de mensuração das rolagens foi realizado por meio do processamento da base de inadimplência e sua segmentação dos saldos vencidos em faixas de atraso, sendo esta etapa repetida para todos os meses do estudo. Depois desta segmentação foi realizada a divisão dos saldos das faixas de atraso do mês sob avaliação com o saldo da faixa anterior do mês anterior, resultando em um percentual. Este indicador implica na quantidade de saldo que rolou para o mês seguinte, ou seja, a quantidade de carteira que ficou com o atraso maior. É possível perceber que quanto maior a rolagem, ou seja, mais idade a dívida tem, maiores são as dificuldades de recuperação já que os percentuais de rolagem a partir da quinta rolagem são superiores a 70% nos dois grupos.

Com o objetivo de eliminar efeitos de sazonalidade na carteira avaliada, a opção foi de utilizar a média simples de cada rolagem para a comparação entre os grupos e nas simulações realizadas. Além disso, com a utilização de percentuais torna-se possível a comparação de duas bases de tamanhos diferentes.

FIGURA 7 – Rolagens – Estratégia Campeã

Rolagens - Estratégia Campeã							
Meses	1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a
abr/12	3,3%	26%	54%	70%	80%	87%	87%
mai/12	3,2%	26%	49%	62%	73%	84%	87%
jun/12	3,3%	29%	51%	63%	83%	84%	92%
jul/12	3,0%	26%	49%	71%	84%	89%	90%
ago/12	2,8%	25%	50%	70%	86%	82%	90%
set/12	3,6%	31%	53%	74%	85%	84%	93%
out/12	3,1%	22%	43%	83%	89%	83%	85%
nov/12	2,8%	28%	57%	66%	75%	86%	83%
dez/12	4,1%	26%	43%	83%	72%	90%	84%
jan/13	3,1%	19%	46%	79%	89%	93%	93%
fev/13	3,0%	31%	55%	78%	103%	70%	92%
mar/13	4,3%	29%	49%	65%	84%	71%	117%
Média	3,3%	26,4%	50,0%	71,8%	83,7%	83,6%	91,1%

Fonte: elaborado pelo autor

FIGURA 8 – Rolagens Estratégia NÃO FAZER NADA

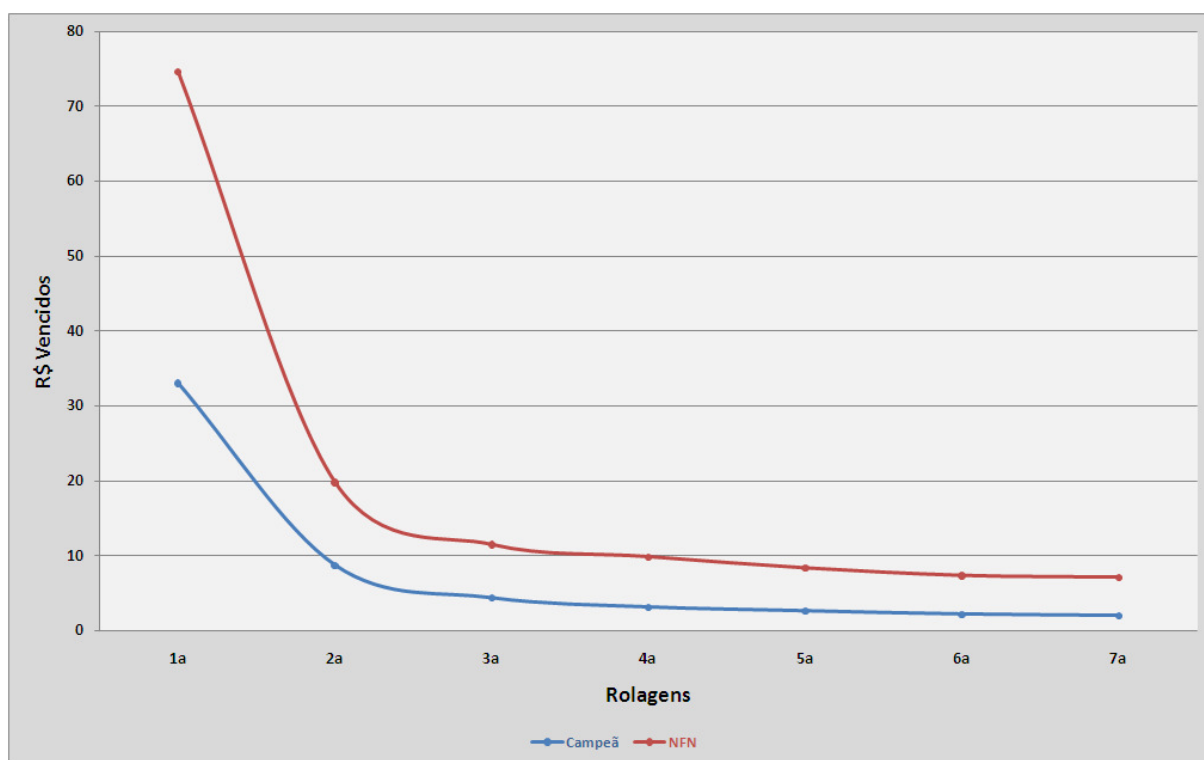
Rolagens - Estratégia NFN							
Meses	1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a
abr/12	7,1%	24%	42%	92%	94%	95%	108%
mai/12	7,1%	21%	48%	78%	93%	92%	102%
jun/12	7,1%	26%	55%	75%	95%	97%	75%
jul/12	7,5%	26%	61%	75%	91%	98%	99%
ago/12	6,1%	18%	61%	72%	66%	88%	99%
set/12	6,6%	34%	59%	74%	75%	90%	98%
out/12	7,0%	26%	44%	147%	91%	92%	96%
nov/12	7,0%	37%	71%	88%	86%	93%	93%
dez/12	9,1%	36%	56%	99%	88%	71%	70%
jan/13	7,6%	19%	65%	92%	90%	100%	94%
fev/13	7,4%	30%	93%	91%	76%	71%	95%
mar/13	9,8%	22%	40%	46%	73%	69%	132%
Média	7,5%	26,5%	58,0%	85,8%	84,8%	88,0%	96,8%

Fonte: elaborado pelo autor

4.2 SIMULAÇÃO DAS ROLAGENS NA BASE 1.000

Para melhor mensuração sobre o resultado identificado das rolagens de cada uma das estratégias, já que as carteiras possuem volumes de saldos vencidos diferentes, e desta forma não poderiam ser comparadas, foi estimada uma carteira de saldo em dia de R\$ 1.000 e aplicado o resultado das rolagens médias de cada estratégia. O saldo resultante em cada uma das rolagens implica na quantidade de saldo vencido na faixa de atraso equivalente, consequentemente a estratégia com melhor desempenho possuirá menor saldo.

Gráfico 2 – Simulação Rolagens na Base 1000



Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que a estratégia campeã possui um melhor desempenho desde a primeira rolagem, permanecendo até a sétima rolagem com o resultado superior. A influência dos procedimentos e acionamentos de cobrança nesse grupo estimulou um maior número de devedores a realizarem o pagamento e consequentemente reduziu a rolagem para a faixa seguinte. Existe ainda um agravante que reforça o resultado desse grupo, pois como a recuperação foi melhor em todas as faixas pode ser concluído que o montante que rolou para a faixa seguinte possuía uma maior dificuldade de recuperação, ou seja, o sucesso de

recuperação na primeira rolagem faz com que o sucesso de recuperação na segunda rolagem se torne ainda mais difícil e assim por diante.

4.3 SIMULAÇÃO DAS ROLAGENS SOBRE A CARTEIRA DE CRÉDITO

Foi possível identificar que o desempenho dos dois grupos foi bastante discrepante, evidenciando um desempenho muito inferior da estratégia NÃO FAZER NADA. Para simular o impacto deste resultado na carteira de crédito, foi utilizado o desempenho das rolagens de cada grupo na carteira total, para identificar o resultado final na recuperação e volume finais da carteira inadimplente. Nos dois grupos as carteiras “em dia” e a do “mês de abril” do ano de 2012 foram mantidas para que fosse possível a multiplicação destes valores pelas rolagens médias encontradas em cada grupo. Estes valores aparecem em negrito na tabela.

Figura 9 – Simulação Rolagens – Desempenho 100% Estratégia Campeã

Simulação Rolagens - 100% Desempenho Estratégia Campeã									
R\$ (em milhares)	Em Dia	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	151 a 180	181 a 210	Total (até 210 dias)
abr/12	5.187.467	177.915	45.823	23.226	16.167	11.858	9.180	8.561	5.480.199
mai/12	5.255.769	171.427	47.047	22.929	16.688	13.526	9.914	8.368	5.545.667
jun/12	5.403.796	173.684	45.331	23.541	16.474	13.962	11.308	9.036	5.697.132
jul/12	5.647.784	178.576	45.928	22.683	16.914	13.783	11.672	10.307	5.947.646
ago/12	5.734.287	186.639	47.221	22.981	16.297	14.151	11.523	10.639	6.043.737
set/12	5.735.331	189.498	49.354	23.628	16.512	13.635	11.830	10.502	6.050.290
out/12	5.901.956	189.532	50.109	24.695	16.977	13.814	11.399	10.783	6.219.266
nov/12	6.046.659	195.038	50.119	25.074	17.743	14.204	11.549	10.390	6.370.775
dez/12	6.050.477	199.820	51.575	25.078	18.015	14.845	11.874	10.526	6.382.211
jan/13	6.194.242	199.947	52.839	25.807	18.018	15.072	12.410	10.823	6.529.158
fev/13	6.244.636	204.697	52.872	26.439	18.542	15.075	12.600	11.312	6.586.174
mar/13	6.132.152	206.363	54.129	26.456	18.996	15.513	12.603	11.485	6.477.696

Rolagens médias - Estratégia Campeã						
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a
3,3%	26,4%	50,0%	71,8%	83,7%	83,6%	91,1%

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 10 – Simulação Rolagens – 100% Desempenho Estratégia NÃO FAZER NADA

Simulação Rolagens - 100% Desempenho Estratégia NFN									
R\$ (em milhares)	Em Dia	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	151 a 180	181 a 210	Total (até 210 dias)
abr/12	5.187.467	177.915	45.823	23.226	16.167	11.858	9.180	8.561	5.480.199
mai/12	5.255.769	386.938	47.206	26.580	19.926	13.705	10.433	8.884	5.769.440
jun/12	5.403.796	392.033	102.666	27.382	22.802	16.891	12.058	10.095	5.987.724
jul/12	5.647.784	403.075	104.018	59.551	23.490	19.330	14.861	11.668	6.283.777
ago/12	5.734.287	421.274	106.948	60.335	51.088	19.913	17.006	14.380	6.425.231
set/12	5.735.331	427.726	111.777	62.035	51.761	43.308	17.519	16.456	6.465.913
out/12	5.901.956	427.804	113.489	64.836	53.219	43.879	38.102	16.953	6.660.236
nov/12	6.046.659	440.233	113.509	65.829	55.621	45.114	38.604	36.870	6.842.440
dez/12	6.050.477	451.026	116.807	65.841	56.473	47.151	39.691	37.356	6.864.823
jan/13	6.194.242	451.311	119.671	67.753	56.484	47.874	41.483	38.408	7.017.226
fev/13	6.244.636	462.035	119.746	69.415	58.125	47.882	42.118	40.142	7.084.099
mar/13	6.132.152	465.794	122.592	69.458	59.550	49.273	42.126	40.757	6.981.701

Rolagens médias - Estratégia NFN						
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a
7,5%	26,5%	58,0%	85,8%	84,8%	88,0%	96,8%

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta simulação pode ser identificado o valor final de cada faixa de atraso no mês de março de 2013 e o total da carteira até 210 dias de atraso. Como o saldo da carteira em dia era o mesmo na simulação dos dois grupos, pode ser afirmado que a diferença final entre eles será de saldo vencido. Desta forma o grupo da estratégia campeã apresentou um desempenho muito superior, apresentando uma carteira mais saudável e com receitas diretas para a instituição financeira.

4.4 MENSURAÇÃO DO RESULTADO DE CADA ESTRATÉGIA

Na mensuração do resultado de cada grupo foi utilizado o saldo final das carteiras no mês de março de 2013 após a avaliação das rolagens médias de cada grupo, estabelecendo a diferença de carteira entre a estratégia campeã e a estratégia NÃO FAZER NADA. O ganho com o processo de recuperação de crédito é notado a cada faixa de atraso, estabelecendo ganhos financeiros em todas as faixas de atraso. Esta diferença representa o valor recuperado pela estratégia campeã. Como os dois grupos receberam os benefícios de pagamentos espontâneos e por procedimentos de cobrança adotados pelas cooperativas de crédito nas unidades de atendimento, entende-se que este ganho financeiro é resultante dos processos e estratégias adotadas para o acionamento dos associados inadimplentes, como acionamento

telefônico, envio de cartas e envio de mensagens de texto. O valor recuperado possui um papel muito importante no ciclo de crédito, pois interfere diretamente no resultado do produto, já que diminuindo as perdas de crédito o spread aumenta e consequentemente a receita da carteira também. O resultado financeiro da estratégia campeã foi superior em aproximadamente R\$ 504 milhões de reais ao longo de 12 meses, conforme pode ser identificado no quadro abaixo:

Figura 11 – Diferença Estratégias Campeã vs NÃO FAZER NADA

Diferença Estratégias Campeã vs NFN									
R\$ (em milhares)	Em Dia	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	151 a 180	181 a 210	Total (até 210 dias)
Campeã	6.132.152	206.363	54.129	26.456	18.996	15.513	12.603	11.485	6.477.696
NFN	6.132.152	465.794	122.592	69.458	59.550	49.273	42.126	40.757	6.981.701
Diferença	-	-259.431	-68.463	-43.002	-40.553	-33.761	-29.523	-29.272	-504.005

Simulação de Provisão de acordo com resolução Bacen 2.682/99									
R\$ (em milhares)	Em Dia	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	151 a 180	181 a 210	Total (até 210 dias)
Provisionamento	0,50%	1%	3%	10%	30%	50%	70%	100%	
Campeã	30.661	2.064	1.624	2.646	5.699	7.756	8.822	11.485	70.756
NFN	30.661	4.658	3.678	6.946	17.865	24.637	29.488	40.757	158.689
Diferença	-	-2.594	-2.054	-4.300	-12.166	-16.880	-20.666	-29.272	-87.933

Fonte: elaborado pelo autor

Outra avaliação importante que pode ser realizada é em relação à reversão de PDD (provisão de devedores duvidosos), já que conforme a resolução Bacen 2.682/99, deve ser provisionado um percentual mínimo de acordo com o atraso de uma operação de crédito para eventuais perdas do negócio. Com a recuperação de um crédito em atraso o valor provisionado pode ser revertido para a instituição financeira, podendo ser utilizado novamente e aumentando desta forma a liquidez da empresa.

No quadro acima foi identificado o quanto de saldo de PDD cada grupo teria de acordo com os percentuais mínimos indicados pelo Bacen, e a diferença entre o saldo dos dois grupos representa a reversão de PDD resultante do desempenho do grupo da estratégia campeã, gerando uma reversão total de R\$ 87.9 milhões.

5 CONCLUSÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar o papel da recuperação de crédito na gestão de risco de crédito, avaliando como a atuação da área ou de seus processos impacta diretamente na carteira de crédito e conseqüentemente no resultado final de uma instituição financeira. Como já abordado neste estudo, a Resolução 2.682 do Banco Central do Brasil regula a maneira como os valores provenientes das operações de crédito devem ser provisionados de acordo com sua exposição de risco, comumente conhecido no mercado como provisão de devedores duvidosos, e gera juntamente com as perdas de crédito o lado negativo da balança do resultado obtido com a carteira de crédito e o *spread* de seus produtos.

Com a definição do estudo e a análise do resultado apresentado na utilização da metodologia *Champion&Challenger*, que é utilizada para descrever como a atual estratégia de cobrança é testada rotineiramente em relação a uma abordagem alternativa, foi definida a segmentação da carteira de crédito estudada em dois grupos com mesmas características e representatividade estatística, porém com o estabelecimento de estratégias diferentes de acionamento. Um dos grupos, denominado de Estratégia Campeã, sofreu influência dos procedimentos de cobrança, como telefonemas, cartas e SMS. O outro grupo, denominado de Estratégia NÃO FAZER NADA, não foi acionado, ou seja, não teve influência dos procedimentos de cobrança. Foi possível identificar que o grupo que tinha como estratégia o acionamento de cobrança obteve uma rolagem de dívidas para as próximas faixas de atraso muito menor do que o grupo que tinha como estratégia o não acionamento. Essa constatação pode ser identificada quando comparadas as duas carteiras inadimplentes da Figura 11, a carteira da estratégia campeã (R\$ 345.5 milhões) é 59,3% menor que a carteira da estratégia NÃO FAZER NADA (R\$ 849.6 milhões). Além disso, a reversão PDD, de acordo com as regras da resolução 2.682 do Bacen, é 55,4% maior no grupo da estratégia campeã, já que este grupo obteve R\$ 70.8 milhões provisionados contra R\$ 158.7 milhões do grupo da estratégia NÃO FAZER NADA.

O resultado deste estudo comprova que a recuperação de crédito tem papel fundamental na gestão de risco de crédito, sendo uma de suas principais ferramentas, atuando diretamente na recuperação de valores em atraso, reduzindo as perdas de crédito, na reversão de provisão de devedores duvidosos e conseqüentemente reduzindo a exposição de risco de crédito da instituição. Conforme Crouhy, Galai e Mark (2008) a gestão de risco não é apenas um processo de controle e redução de perdas esperadas, mas um processo de entendimento,

custeio e gestão eficientes dos níveis inesperados de variabilidade dos resultados financeiros de um negócio.

Com este resultado, além de atender o objetivo geral do estudo, atribuindo à recuperação de crédito o seu papel na gestão de risco crédito, também foi possível o atendimento dos objetivos específicos do trabalho já que foram mensurados os resultados sobre o provisionamento de devedores duvidosos e na diminuição da exposição de risco da instituição, evidenciando o valor agragado as atividades de recuperação de crédito. Sendo assim, o atendimento da resolução 3.721 do Banco Central que orienta as instituições financeiras à criação de uma estrutura e procedimentos de cobrança, se apresenta como iniciativa fundamental para qualquer instituição financeira, garantindo desta forma, como demonstrado neste estudo, uma gestão completa do ciclo de crédito e a garantindo melhores possibilidades de resultados positivos de suas carteiras de crédito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Comunicado N. 012746**. Dispõe sobre a comunicação dos procedimentos para a implantação da nova estrutura de capital Basileia II. Brasília. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=104206982&method=detalharNormativo>. Acesso em 20 de novembro de 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Resolução 3.721/09**: Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento de risco de crédito. Brasília. Disponível em: BANCO CENTRAL DO BRASIL- BACEN: http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2009/pdf/res_3721_v1_O.pdf. Acesso em 30 de novembro de 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Resolução 2.682/99**: Dispõe sobre os critérios de classificação das operações de crédito e regras para a constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Brasília. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1999/pdf/res_2682_v2_P.pdf. Acesso em 30 de novembro de 2012.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. **Fundamentos da Gestão de Risco**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ltda, 2008.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS – FEBRABAN. **Basileia II: Abordagem prática para acompanhamento de risco em instituições financeiras**. São Paulo. Disponível em: http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Artigo_BasileiaII.pdf. Acesso em 20 de novembro de 2012.

GITMAN, L. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997

JORION, Philippe. **Value at Risk: a nova fonte de referência para a gestão do risco financeiro**/Philippe Jorion; tradução Thierry Barbe. – 2. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 2003.

LAMB, Roberto e KLOECKNER, Gilberto de Oliveira – **Programa de Pós – Graduação em Administração – Gestão de Negócios Financeiros. Caderno Gestão de Risco**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). 2006.

MANFIO, Fernando. **O risco nosso de cada dia: uma orientação objetiva para os profissionais da área**. Barueri: Estação das Letras Editora, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3.ed. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007

MEINEN, Enio; PORT, Marcio. **O Cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confebras, 2012. 430p.il.

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

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SERASA EXPERIAN – Testes de Estresse como Ferramenta Básica da gestão Prudente de Risco. Revista Tecnologia de Crédito. Ed. 69. 2009.

SICREDI - **Estrutura de Gerenciamento de Risco de Crédito do Sicredi**. Porto Alegre, 2011. Disponível em: http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/upload/files/13742_Sicredi_Estrutura_Gerenciamento_Risco_Credito.pdf. Acesso em 25 de novembro de 2012.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. – 6. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.