

## UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS PARA CONCESSÃO DE CRÉDITOS ÀS PESSOAS JURÍDICAS

Yuko Miura \*  
Marcos Cesar Antunes Davi \*\*

### Resumo

O mercado financeiro brasileiro passa por mudanças decorrentes do processo de globalização e também por atitudes governamentais no sentido de obtenção de uma maior estabilidade econômica. Observa-se que, em decorrência dessas transformações, diversos segmentos da economia continuam sendo afetados pela dificuldade da adaptação ao processo, ocasionando, assim, alto grau de inadimplência. Num banco, uma carteira com percentual alto de inadimplência, limita a agência à concessão de empréstimos em determinadas linhas de crédito e reduz a alçada dos gerentes. Estas limitações acabam restringindo o crescimento do mercado local. O objetivo da pesquisa é verificar o nível de satisfação dos gerentes dos bancos em relação à utilização de metodologias de análise de riscos na concessão do crédito às pessoas jurídicas e do grau de conhecimento dos gerentes com relação à área técnica e os C's do crédito.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mercado financeiro, globalização, inadimplência, crédito.

### Abstract

The Brazilian financial market passes by changes due to the globalization processes and also

by governmental attitudes to get more economical stability. Because of these changes, several segments in the economy continue being affected due to the adaptation difficulties to the process, causing, so, a high degree of inadimplency. In a bank, a department with a high percentage of inadimplency, limits the agency the concession of loan in determined lines of credit and reduces the manager's power. These limitations end up limiting the growth of the local market. The objective of the bank manager's satisfaction related to the use of methodologies of risk analysis in the concession of credit to the juridic people and the degree of the manager's knowledge related to the technique area and the C's of credit.

**KEYWORDS:** Financial market, globalization, inadimplency, credit, manager's, satisfaction.

### Introdução

Um banco é, essencialmente, um intermediário financeiro que capta e repassa recursos e presta serviços aos seus clientes.

No balanço de um banco, as operações ativas consistem dos empréstimos e dos repasses de moeda, efetuados a terceiros. As operações passivas são representadas pelos depósitos efetuados pelos clientes, bem como por outras formas de captação de recursos.

\* Docente da UNIPAR. Doutorando em Administração de Empresas.

\*\* Especialista em Qualidade Total e Readministração.

As funções de captar recursos, associadas à prestação de serviços, é que propiciam um retorno para os acionistas dos bancos. Adicionalmente, o risco representado por um banco interessa também, e sobretudo, aos vários clientes depositantes e aplicadores.

Não obstante existam significativas diversidades doutrinárias de instituição para instituição (porte e alcance geográfico da instituição, número de dependências/agências, definições filosóficas, mercadológicas e de crédito, definição de mercado-alvo e metas a atingir, estrutura matricial de cargos e funções, estrutura de custos de capacitação e de despesas de pessoal e gerais), todo e qualquer cliente, tomador ou não de empréstimos, tendo ou não limites de crédito aprovados, deve ter um gerente responsável pelo relacionamento; vale dizer, não pode existir cliente ou devedor do banco, sem que um gerente seja claramente identificável e identificado como sendo aquele representante da instituição que, com ele, se relaciona nos negócios do dia-a-dia. Outrossim, todos os potenciais clientes futuros do banco, os chamados clientes prospectivos, devem ter designado, pelo banco, um gerente de contatos. Afinal, ele precisa saber quem contatar quando necessitar tratar de algum assunto de seu interesse com o banco.

Em alguns bancos, observa-se ainda uma fronteira clara entre as áreas de crédito e de negócios. Daí, a existência de profissionais de negócios que não entendem de crédito e de profissionais de crédito que não conhecem dos negócios, nem dos produtos de seus bancos. Muitas vezes, chega-se a ouvir profissionais de negócios bancários afirmarem que detestam contabilidade e análise financeira. É certo que o crédito é um componente do negócio bancário e que a primeira apreciação de crédito cabe ao gerente de negócios, pois é ele quem tem o contato direto com cliente. No contato permanente com o cliente, o gerente de negócios pode observar diversos fatos e comportamentos que orientam as decisões e o acompanhamento do crédito. Entretanto, um levantamento e uma análise de crédito bem elaborados constituem-se num formidável banco de dados sobre o cliente, facilitando a identificação de produtos e serviços do banco que atendam com eficácia às necessidades desses clientes.

Num mercado competitivo, o banco precisa operar para gerar receita e precisa de segurança na avaliação do risco do cliente. Adotar uma postura oposita de promover profissionais sem formação adequada e sem treinamento para desempenhar essas funções pode caracterizar um nível de irresponsabilidade capaz de prejudicar a solidez e a reputação do banco.

Características aparentemente simples, como saber ouvir com atenção, são particularmente importantes para uma inter-relação. A forma de solicitar a documentação para uma empresa pode ser um fator que facilita ou dificulta o relacionamento com o cliente. Muitos gerentes de negócios e muitos analistas de crédito não atentam para a importância de como pedir documentação ao cliente e geram desgastes desnecessários. A vivência adquirida no cotidiano, no próprio trabalho, a auto-análise, o interesse no desenvolvimento pessoal e o treinamento são fatores indispensáveis.

A seguir, algumas características pessoais e habilidades que são necessárias para o profissional de negócios bancários e crédito: potencial, automotivação, estabilidade emocional, diplomacia e empatia, habilidade de ouvir com atenção, habilidade de comunicação, atenção para detalhes, integridade, habilidade para negociar, capacidade de decisão, formação escolar, conhecimento bancário, conhecimento de economia e atualidades, conhecimento geral de negócios, compreensão de aspectos legais, conhecimento de técnicas de venda, habilidades administrativas e de recursos humanos.

## 1. Aspectos Gerais

### 1.1 Crédito

Segundo SCHRICKEL (1994), crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que essa parcela volte à sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado.

Sendo um ato de vontade, sempre caberá ao cedente do patrimônio, seu titular ou, popularmente, seu dono, a decisão de cedê-lo ou não. É imperativo reconhecer que a qualquer crédito está associada a

noção de risco.

## 1.2 Riscos de crédito

A política de crédito não deve se voltar ao risco excessivo em nome do aumento de lucratividade, pois isso conduz ao campo da incerteza, em que não devem permanecer as operações de crédito. Devem, sim, apontar o grau de risco de cada perfil de clientes, para que o banco trabalhe dentro de um risco calculado.

Nesse enfoque, SILVA (1997), no seu livro, difere os conceitos de risco e incerteza.

Risco existe quando o tomador de decisões pode basear-se em probabilidades objetivas para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se baseie em dados históricos e, portanto, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis pelo tomador de decisões.

Incerteza ocorre quando não se dispõe de dados históricos acerca de um fato, o que poderá exigir que o tomador de decisões faça uma distribuição probabilística subjetiva, isto é, baseados em sua sensibilidade pessoal.

A avaliação de riscos de crédito não deve trabalhar com hipóteses absurdas de difícil ou total impossibilidade de ocorrência. Fatos devem ser analisados. Não se deve criar hipóteses pessimistas para negar o crédito, nem otimistas para conceder todos os créditos. Crédito é análise de fatos e informações. Riscos devem ser relatados e avaliados. Não se deve omiti-los, nem buscar desculpas para abrandá-los. A realidade, o raciocínio correto e o bom senso devem prevalecer em todas as fases da concessão de crédito.

## 1.3 Riscos internos e externos

**Internos:** que podem e devem ser gerenciados e controlados pela administração da empresa. No ambiente interno podem surgir pontos fortes e pontos fracos.

**Externos:** que existem no ambiente de mercado que cerca a empresa. Não podem ser controlados pela administração, mas ela deve ter agilidade e flexibilidade para se adaptar e reagir a eles. No ambiente externo podem surgir oportunidades e

ameaças.

## 1.4 Definição dos C's do Crédito

Segundo Drucker (1998), "é preciso determinar o tipo de informação de que você precisa".

## 1.5 Caráter

A avaliação do caráter do tomador de crédito integra o que é denominado risco técnico. É conceituado como risco, pois é passível de verificação quanto às probabilidades objetivas de estimação, em contraposição à incerteza que ocorre quando não existem dados históricos acerca do tomador. É técnico, à medida que as fontes disponíveis de informação podem ser pesquisadas, e o resultado apresentado indicará, com bastante segurança, o que se pretende avaliar.

A base de exame e indicação do caráter do tomador é o cadastro. Modernamente, os serviços de cadastro encontram-se integrados às atividades de análise de crédito, deixando de ser meramente uma área de manutenção e guarda de documentos e de obtenção e fornecimento de informações sobre os clientes.

No caso de pessoas jurídicas, esse aspecto adquire grande relevância, à medida que a completa identificação da empresa, com base em seu contrato/ estatuto social e demais documentos, os quais com precisão indicam sua localização, participações em outras empresas e formação de grupo empresarial, composição do quadro de acionistas/sócios e poderes da administração e seus representantes, contribui, de forma decisiva, para a concessão mais segura de crédito, evitando, inclusive, fraudes (concessão de crédito a empresas inexistentes).

A ficha cadastral deve conter ainda os quesitos abaixo:

- Pontualidade nos pagamentos - Existência de restrições; - Experiência em negócios; - Atuação na praça.

O levantamento das informações, a elaboração da Ficha Cadastral do Cliente e a apuração dos riscos inerentes a esses aspectos constituem-se na base

preliminar para o estudo e deferimento de operações de crédito. Neste sentido, o exame do "C" caráter e sua formalização, ou seja, o "cadastro", devem ser

entendidos como o passaporte do cliente para a área de crédito (Figura 1).

### FIGURA 1 - AVALIAÇÃO DE RISCOS: "C" CARÁTER

**Empresa:**

**CGC:**

#### 1. Anotações na Ficha Cadastral do Cliente:

A ficha cadastral do cliente deve comportar ao menos os seguintes quesitos: pontualidade, restrições, experiência em negócios e atuação na praça.

#### 2. Número de pontos a serem atribuídos a cada quesito:

- 00 Risco total
- 01 Pior situação possível (maior risco)
- 02 a 04 Graduação, à medida que os riscos diminuam (no caso do quesito "experiência em negócios", atribuir 03 pontos quando for cliente sem experiências).
- 05 Melhor situação observada (menor risco)

#### 3. Avaliação do nível de risco com base na somatória dos pontos:

Risco Mínimo:	17 a 20 pontos
Risco Baixo:	13 a 16 pontos
Risco Considerável:	9 a 12 pontos
Risco Elevado:	4 a 8 pontos

#### 4. Quadro de Avaliação do Risco:

Quesitos	Pontos
Pontualidade	
Restrições	
Experiência em negócios	
Atuação na praça	
<b>TOTAL DE PONTOS</b>	
	<b>RISCO</b> _____

## 1.6 Capacidade

O segundo “C” capacidade, refere-se à competência empresarial do cliente e constitui-se num dos aspectos mais difíceis de avaliação de risco. Integra o risco subjetivo; e a responsabilidade por seu exame e verificação é do profissional que está em contato direto com o cliente: o gerente de operações ou o gerente de negócios. É considerado como aspecto subjetivo do risco, à medida que os instrumentos disponíveis para sua análise e os resultados obtidos estejam muito mais relacionados com a percepção de quem analisa do que com os dados e informações propriamente ditos. Levado ao extremo, o que não é certamente o caso quando da análise de risco para fins de concessão de crédito, o exame da capacidade do cliente se constituiria num verdadeiro diagnóstico empresarial (Figura 2).

A base para análise e indicação da capacidade é o Relatório de Visitas ou, mais propriamente, a constatação *in loco* das condições de operação e funcionamento da empresa.

Os pontos fundamentais a serem levantados e observados referem-se a:

- Estratégia empresarial e capacidade de adaptação; - Gestão;

- 1) Organização e Funcionamento (Controles);
- 2) Tecnologia e equipamentos; e
- 3) Capital de giro.

- Capacitação dos dirigentes e tempo de atividade.

## 1.7 Condições

O terceiro “C” condições, envolve fatores externos à empresa. Integra o macroambiente em que ela atua e foge de seu controle. Medidas de política econômica (restrições ao crédito, política cambial e de juros, abertura do mercado mediante alteração nas alíquotas de importações etc.), fenômenos naturais e imprevisíveis (ligados ao clima, por exemplo) e riscos de mercado e fatores de competitividade são os principais aspectos que moldam a análise do “C” condições (Figura 3).

As informações para a análise das condições, da mesma forma que o exame do “C” capacidade, já

citado anteriormente, devem estar contidas no Relatório de Visitas e podem ser subsidiadas por dados setoriais sistematizados pelos órgãos técnicos da instituição que está avaliando riscos de clientes. Integra, também, o risco subjetivo.

Quatro são os amplos aspectos a serem analisados para apurar o “C” condições:

a) Informações sobre o mercado e os produtos (política econômica); b) Ambiente macroeconômico e setorial (fatores setoriais); c) Ambiente competitivo (competitividade); Dependência do governo.

## 1.8 Capital

Além do “C” caráter, a avaliação do risco técnico da empresa-cliente é feita também com base nas informações econômico-financeiras, apurando-se o “C” capital.

Contudo, verifica-se, com essa metodologia de avaliação de riscos relacionada ao “C” capital, que ela seja feita também em função dos números inerentes aos proprietários (patrimônio), e não somente a partir dos demonstrativos contábeis.

Pode-se dizer, ainda, que o risco subjetivo, cuja avaliação é de responsabilidade do executivo que está em contato com o cliente, deve ser avaliado a partir da abordagem dos “C’s” capacidade e condições.

A análise relativa ao “C” capital serve como guia para o levantamento dos “Ccs” capacidade e condições, podendo ser utilizada como base para o roteiro de questões que serão levantadas quando da visita à empresa ou como forma de, previamente, o gerente decidir quanto à continuidade ou não da elaboração de um estudo completo do crédito (Figura 4).

- Análise do perfil empresarial; - Análise da rentabilidade do patrimônio líquido; - Análise vertical; - Análise horizontal; - Análise de gestão;

O objetivo é examinar um dos mais modernos instrumentos de análise de crédito, conhecido no mercado como IOG - Investimento Operacional em Giro. Na literatura disponível no Brasil sobre análise



### FIGURA 3 - AVALIAÇÃO DE RISCOS: "C" CONDIÇÕES

**Empresa:**

**CGC:**

**1. Relatório de Visitas – parte 2:**

**a) Informações sobre o mercado e os produtos.**

- 1 Principais produtos/serviços e participação de mercado;
- 2 Principais clientes e (%) nas vendas – 5 maiores;
- 3 Principais fornecedores e (%) nas compras – 5 maiores;
- 4 Principais concorrentes e participação de mercado;
- 5 Canais de distribuição (pontos fortes e fracos);
- 6 Capacidade instalada/ocupada e tecnologia;
- 7 Vendas mensais – últimos 12 meses (mercado interno e externo) R\$ mil.

**b) Macroambiente**

- 1 Econômico (política econômica, juros, câmbio, política tributária);
- 2 Setorial (sazonalidade, moda, problemas setoriais);
- 3 Competitividade (concorrência, poder de barganha dos clientes e fornecedores, possibilidade de entrada de novos concorrentes e novos produtos);

**c) Dependência do governo.**

**2. Número de pontos a serem atribuídos a cada quesito:**

- 01	Pior situação possível (maior risco)
- 02 a 04	Graduação intermediária, à medida que os riscos diminuem
- 05	Melhor situação possível (menor risco)

**3. Avaliação do nível de risco a partir da somatória dos pontos:**

- Risco Mínimo:	17 a 20 pontos
- Risco Baixo:	13 a 16 pontos
- Risco Considerável:	9 a 12 pontos
- Risco Elevado:	4 a 8 pontos

**4. Quadro de Avaliação do risco:**

Quesitos	Pontos
- Política Econômica	
- Fatores Setoriais	
- Competitividade	
- Dependência do Governo	
<b>TOTAL DOS PONTOS</b>	
<b>RISCO: _____</b>	

**FIGURA 4 - AVALIAÇÃO (PRELIMINAR E SUBJETIVA) DE RISCOS****C - CAPITAL****ROTEIRO PARA VISITA AO CLIENTE**

Empresa:

CGC:

Balanços:

<b>1. Perfil Empresarial</b>			
<b>1.1 Informações Financeiras</b>			
Faturamento médio mensal			
Dívidas financeiras - curto prazo			
Dívidas financeiras - longo prazo			
Patrimônio Líquido			
Resultado Líquido do Exercício			
<b>1.2 Indicadores</b>			
Liquidez Corrente			
Liquidez Seca			
Endividamento Geral			
Rentabilidade do patrimônio Líquido			
<b>1.3 Fatores de Risco/comentários</b>			

<b>2. Análise da Rentabilidade do Patrimônio Líquido</b>				
<b>2.1 Composição</b>				
Margem				
x Produtividade				
x Alavancagem				
= RPL				
<b>2.2 Análise Vertical</b>				
Vendas		100%		100%
Impostos sobre vendas				
Custos				
Despesas operacionais				
Resultado da Atividade				
Despesa (Receita) Financeira				
Despesa (Receita) não financeira				
Equivalência Patrimonial				
Participações				

<b>3. Análise da Gestão (IOG X CDG)</b>			
<b>3.1 IOG - Investimento Operacional em Giro</b>			
IOG – Investimento Operacional em Giro			
Tesouraria			
Longo Prazo			
CDG - Capital de Giro			
Fluxo de Caixa			
<b>3.2 Ciclo Financeiro</b>			
PMR - Prazo Médio de Recebimentos			
PME - Prazo Médio de Estoques			
CC - Composição de custos			
Estoques (em dias de vendas)			
PMC – Prazo Médio de Compras			
Compras/Vendas			
Fornecedores (em dias de vendas)			
PMRI – Prazo Médio do Rec. de Impostos			
Alíquota			
Obras Fiscais (dias de vendas)			
Obras Trabalhistas (em dias de venda)			
Adiantamentos de Clientes (dias de vendas)			
<b>3.3 Formação do CDG – Capital de Giro</b>			
Resultado de Atividade			
Depreciação			
Caixa das Operações			
Resultado Financeiro Líquido			
Capacidade de Geração de Caixa			
IOG/Vendas			
<b>3.4 Fatores de Risco</b>			
<b>4. Pontos importantes a serem verificados na visita à empresa</b>	5 a melhor situação possível (menor risco)		
<b>5. Atribuição de Risco</b>	<b>5.2 Avaliação do nível de risco com base na somatória dos pontos:</b>		
<b>5.1 Número de pontos a serem atribuídos a cada quesito:</b>	De 21 a 25 - Risco Mínimo		
1 a pior situação possível (maior risco)	De 16 a 20 - Risco Baixo		
2 a 4 graduação, à medida que os riscos diminuem	De 11 a 15 - Risco Considerável		
	De 5 a 10 - Risco Elevado		

### 5.3 QUADRO DE AVALIAÇÃO DO RISCO

QUESITOS	Pontos
Perfil Empresarial (informações financeiras e indicadores)	
Análise de rentabilidade do Patrimônio Líquido	
Análise de Gestão (1): Equilíbrio das Variáveis Empresariais	
Análise de Gestão (2): Qualidade do Ciclo Financeiro	
Análise de Gestão (3): Formação de Capital de Giro	
<b>TOTAL DE PONTOS</b>	
<b>RISCO:</b> _____	

FONTE: SANTI FILHO, Armando de. *Avaliação de riscos de crédito*. São Paulo: Atlas, 1997.

Além do modelo de apuração de riscos apresentado, segue um exemplo das políticas específicas de crédito, dos limites de crédito e as formas de garantias que vão compor operações em cada nível.

#### Política específica de crédito

a. nos setores de alimentos, bebidas e comércio atacadista, operar com empresas de todos os níveis de risco;

b. nos setores têxtil e de calçados, operar somente com empresas de níveis de risco *mínimo e baixo*;

c. nos demais setores, operar com empresas que apresentem níveis de risco *mínimo, baixo e considerável*.

#### Limites de crédito

- Com base no valor de média mensal de vendas dos últimos seis meses:

- risco *mínimo* - até 80%;
- risco *baixo* - até 60%;
- risco *considerável* - até 40%;
- risco *elevado* - até 30%.

#### Garantias

• riscos *mínimo e baixo* - aval dos principais dirigentes;

- risco *considerável* - hipoteca e aval;
- risco *elevado* - autoliquidez, hipoteca e aval.

Foi realizada uma pesquisa junto a diversos bancos, em que é utilizado um modelo padrão para apuração de riscos de crédito de pessoas jurídicas, dirigida aos gerentes das agências.

#### Itens importantes extraídos dos questionários:

- 40% informaram que atuam na área de crédito há mais de 5 anos;

- 100% possuem curso superior ou cursando nas áreas de Matemática, Administração, Ciências Contábeis, Economia e Direito.

- 50%, responderam que o tempo médio de apuração é entre 1 e 3 dias; e 60% de que foi adotado um modelo padrão de apuração de riscos de crédito entre 1 e 2 anos no seu banco.

- Com relação à área operacional de apuração de riscos de crédito, 70% possuem um nível de conhecimento "razoável". Por unanimidade opinaram ser necessário que os gerentes de negócios tenham conhecimento na área operacional de crédito.

"A área operacional é o alicerce para o

*bom negócio*".<sup>1</sup>

- Nos treinamentos recebidos: destaque para: Produtos e Análise de Crédito/Risco, com 80% de manifestações da necessidade de cursos específicos (técnicos) de análise para conhecer mais profundamente a influência das demonstrações contábeis sobre o risco que as empresas possam apresentar.

- Consenso dos questionados de que com a utilização de uma metodologia de apuração de riscos de créditos ocorre maior transparência com relação à:

- Inibição dos desvios de crédito;
- Escolha do perfil adequado do cliente para deferimento dos empréstimos;
- Maior conhecimento da capacidade de pagamento de cada cliente;
- Auxílio para a tomada de decisão;
- Menor risco;
- Melhor análise da empresa parceira;
- Maior segurança/retorno; e
- Agilidade das análises antes encaminhadas à regional.

- 70% responderam que o fator "tempo" de análise não tem prejudicado o bom andamento dos negócios, sendo essencial a criteriosa análise da situação do tomador de crédito, de preferência fazer uma visita ao cliente para conferir "in loco" a sua capacidade. O que existe é demora na decisão dos empresários em buscar com antecedência a cobertura com crédito de seus fluxos de caixa e depois exigem exíguo tempo para concluir a análise de crédito. Quando se vai analisar um cadastro, na maioria das vezes, o próprio cliente não se esforça em manter seu cadastro atualizado, pois não está acostumado com esta nova prática de concessão de crédito que é uma tendência mundial. Outro aspecto que toma tempo, diz respeito à regularização das pendências cadastrais

(restrições), infelizmente muito comuns. O empresário em geral precisa aprender a manter uma "ficha limpa"; isso é bom para a sua imagem e agiliza seu atendimento.

- Dentre os C's do crédito mais importantes na decisão do crédito, foram eleitos com 45% cada um, os C's: caráter e capacidade.

*"Sem caráter, você nem inicia o crédito"*<sup>1</sup>,

*"Mesmo existindo a vontade (intenção de pagar), as condições em relação ao meio externo e ao capital, se não houver capacidade dos dirigentes, o empreendimento não terá sucesso"*.<sup>1</sup>

- 75% acrescentaram ser importante a análise de todos os C's para a apuração do risco do cliente.

- Todos acreditam que, com mecanismos de apuração de riscos cada vez mais completos, ocorrerá redução da inadimplência nas agências.

*"A inadimplência não se extinguirá, mas diminuirá a patamares administráveis"*.<sup>1</sup>

## 2. Resultados

Todos os dados colhidos indicam a realidade e reforçam a necessidade da melhoria interna nas instituições, utilizando metodologias modernas na apuração de riscos de crédito.

Empréstimos e financiamentos devem ser condicionados ao prévio cálculo de risco.

O grau de conhecimento, experiência e formação dos gerentes com relação à área operacional influenciará na tomada de decisão.

Observa-se que, nos bancos, não há participação efetiva dos gerentes com relação à apuração de risco de crédito efetuada pela área operacional.

A maioria demonstrou interesse em conhecer

<sup>1</sup> Citações extraídas das respostas dos questionários.

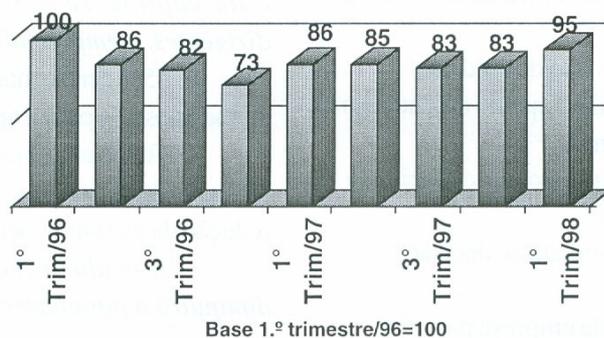
a análise técnica, com utilização dos C's do crédito, para viabilizar a concessão de empréstimos e facilitar a tomada de decisão.

O conhecimento da parte técnica permite assegurar níveis adequados de risco nas operações de crédito e qualidade dos deferimentos, propiciando melhor desempenho dos gerentes na concessão de empréstimos.

## 2.1 Concordatas e Títulos Protestados

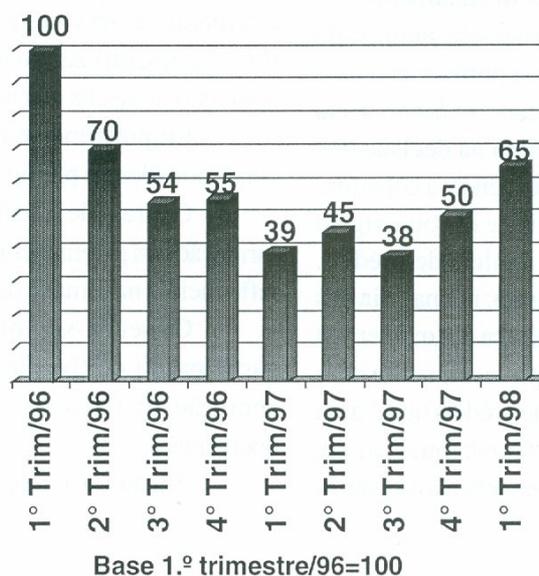
Nos primeiros cinco meses de 1998, o volume de cheques devolvidos de empresas aumentou em 50%. O número de pedido de concordatas, títulos protestados e inclusões no SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), também apresentou um crescimento, conforme demonstrado abaixo (Figuras 5, 6 e 7):

**FIGURA 5 - CONCORDATAS REQUERIDAS**



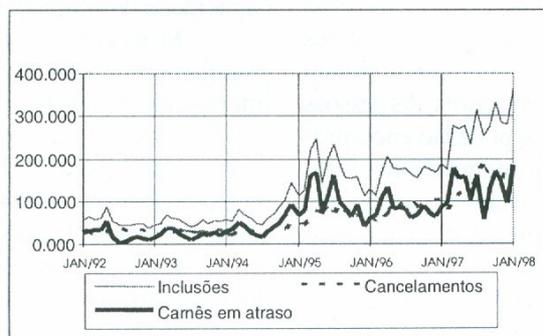
FONTE: Boletim Informativo Serasa, 1998.

**FIGURA 6 - TÍTULOS PROTESTADOS**



FONTE: Boletim Informativo Serasa, 1998.

FIGURA 7 - INADIMPLÊNCIA – SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO



FONTE: Gazeta Mercantil, 1998.

A elaboração das instruções e das metodologias relacionadas com o crédito deve buscar a máxima qualidade do crédito, levando em conta o binômio risco e retorno, para um aumento contínuo da produtividade e competitividade. Os bancos, de modo geral, tradicionais ou não, passaram a ter necessidade de responder, com muita precisão, às constantes e velozes mudanças da economia e do mercado. Frequentemente a imprensa chama a atenção para surpresas e reviravoltas no mercado, como fusões de grandes grupos, extinção de empresas tradicionais. As instituições financeiras, em resposta a essas turbulências, normalmente mudam suas formas de atuação, adequando-se às novas realidades. E a intensidade de transformação de cada um dos fatores internos ou externos dependerá de quanto os bancos se encontrem próximos ou distantes dos padrões de mercado. É preciso transformar as ameaças em oportunidades.

## 2.2 Criatividade

A queda contínua de margens (spreads) das operações e a elevação da inadimplência são fatores que afetam o resultado das instituições financeiras. O sistema bancário brasileiro já vem sentindo esses efeitos, especialmente após a vertiginosa queda da inflação produzida pelo plano real.

Se a economia estabilizar-se nos próximos anos, o ritmo de inovações financeiras e de expansão do mercado de capitais deverá acentuar-se obrigando

os bancos a se ajustarem rapidamente ao novo ambiente, sob pena de ficarem para trás ou mesmo desaparecerem.

E para manter sua capacidade competitiva nos mercados globais, as instituições devem buscar alternativas, como a busca de instrumentos mais sofisticados do que os instrumentos tradicionais de crédito, investimentos em tecnologia, qualificação profissional, ampliação do volume de operações, redução da estrutura e dos custos, criação de novos produtos e serviços, que contribuam para o desenvolvimento de um banco universal ou global, estimulando a competição e premiando a criatividade e a eficiência.

O modelo de apuração de riscos de crédito apresentado neste trabalho é uma sugestão que pode fazer parte de um conjunto de ações de melhoria do crédito nas instituições financeiras, tendo em vista que o modelo serve de alicerce para o banco, sustentado na busca da qualidade, segurança e geração de resultados.

## 2.3 Treinamento

A palavra de ordem nos bancos é melhores e menos empregados. Os bancos exigem uma nova atitude de seu pessoal. Os bancos estão se arrumando, se informatizando e modificando o perfil de suas equipes de trabalho. Se, de um lado, os clientes querem que resolvam seus problemas, de outro, os bancos querem empregados que saibam avaliar

clientes, identificar causas de problemas, tenham idéia de potencial e capacidade de análise. A profissionalização precisa ser encarada como uma coobrigação dos bancos e empregados. Nestes tempos de globalização, é indispensável que se saibam pelo menos as línguas inglesa e espanhola. As pessoas sabem que, se não se mexerem, poderão encontrar riscos inesperados. Não parece adequada ou eficaz a fórmula de deixar única e exclusivamente a estatística ao analista de crédito quanto à tarefa de avaliar o risco com base nos relatórios contábeis.

Muito embora não seja função direta do Gerente de Operações, a atribuição dos riscos relativos ao "C" capital, sua experiência com o cliente, seus contatos permanentes e sua observação sobre a realidade da empresa muitas vezes podem contribuir com a análise de crédito realizada a partir dos departamentos técnicos da instituição. É necessário exercitar esse profissional no exame dos relatórios contábeis com base na ótica dos riscos que envolvem a situação econômico-financeira da empresa. Fornecer aos profissionais que atuam na área comercial um conjunto de instrumentos que os permitam avaliar preliminarmente os riscos do cliente.

## Conclusão

O presente artigo procurou demonstrar as deficiências e aspirações das instituições e dos envolvidos na área de crédito, propondo um caminho mais acertado para se realizar uma boa análise e de modo a contribuir na redução da inadimplência e geração de resultados da instituição, bem como proporcionar maior segurança na apuração dos riscos e tomada de decisão por parte dos gerentes do banco.

Houve a intenção de prestar uma contribuição ao processo de desenvolvimento de futuros acadêmicos, estimulando a observação do funcionamento do sistema bancário com relação à apuração de riscos de crédito e da importância das funções de gerência e análise de crédito em um banco.

O movimento do processo de globalização afeta a todos direta e indiretamente. Deve-se ficar atento ao processo e aos seus efeitos. A globalização passará à história como um problema ou uma solução? Não se sabe. Mas ela chegou e continua em expansão

até o momento. Essa economia globalizada exerce contínuas pressões, exigindo das pessoas grande capacidade de adaptação dentro das organizações.

Motivação, autodesenvolvimento e planejamento individual são atitudes de cada pessoa interessada em aumentar suas potencialidades e possibilidades de promoção e sua empregabilidade. A responsabilidade de decidir sobre o crescimento e desenvolvimento profissional de cada um não depende somente das organizações.

O modelo apresentado neste trabalho trata de um convite à análise e reflexão sobre as necessidades da realidade atual, podendo ser aprimorado ou substituído, diante das possíveis oportunidades de mudanças que ocorrerão na análise de crédito dos bancos do terceiro milênio.

## Bibliografia

01. BRASSARD, Michael. **Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1985.
02. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
03. DRUCKER, Peter. **O evangelho segundo Drucker**. São Paulo: Exame, 23.09.98.
04. KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
05. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
06. NASSIF, Luiz. **Guia financeiro**. São Paulo: Agência Dinheiro Vivo, 1998.
07. SANTI FILHO, Armando de. **Avaliação de riscos de crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.
08. SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito**. São Paulo: Atlas, 1994.
09. SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.