

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
MBA EM GESTÃO BANCÁRIA

VALDIR DE MELLO VIGARANI

QUADRO DOS CLIENTES INADIMPLENTES

PORTO ALEGRE

2011

Valdir de Mello Vigarani

## QUADRO DOS CLIENTES INADIMPLENTES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Bancária, pelo MBA em Gestão Bancária, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Paulo Garcia Frantz

Porto Alegre

2011

## RESUMO

Este trabalho objetiva primeiramente elencar as principais características dos clientes inadimplentes há mais de 90 dias da amostra utilizada (agência Eldorado do Sul, Banco Banrisul, da região Metropolitana de Porto Alegre), identificando se predominam uma ou mais características comuns, tabulando e analisando os dados obtidos, traçando assim um perfil do cliente inadimplente. Contempla também, demonstrar como funciona o processo de concessão de crédito; quais critérios são avaliados; o que pontua mais e menos. Enfim como é montado o processo de concessão de crédito rotativo e pré-aprovado, considerando as características de cada cliente, obtidas através do seu cadastro. Pretende-se, com os dados obtidos no estudo de caso, analisando-se os números encontrados, demonstrar que uma concessão de crédito mais acertada, inicia com um bom cadastro; atualizado e com informações fidedignas. Comprova-se a afirmação pelos números apontados na pesquisa: 72,5% dos clientes da amostra não foram localizados; 38% destes clientes efetuaram a última atualização cadastral em 2008 e 32,5% em 2009. Conjuntamente com a análise dos dados cadastrais, é importante utilizar a técnica dos 5 C's, onde se destaca o item Condições: este item contempla a estabilidade no emprego, que no estudo identificou que 77,5% dos clientes da amostra permanecem na mesma empresa entre um e cinco anos. Aspectos relevantes constatados na pesquisa, referem-se ao tipo de empresa nas quais trabalham os clientes da amostra (76,5% trabalham em empresa privada), ao grau de escolaridade baixo (34,5% possuem ensino fundamental, 27,5% possuem ensino médio) e a média salarial dos clientes (80% recebem até R\$ 1.000,00) e também o sexo e a idade dos clientes da amostra (67,5% sexo masculino, 52% com idade entre 26 e 35 anos). Outros aspectos foram pesquisados e serão conjuntamente analisados no decorrer do trabalho, na tentativa de identificar quais características encontradas levam o cliente a inadimplir e o que pode ser feito para diminuir os atuais índices.

Palavras-chave: Inadimplência. Perfil. Cadastro. Crédito.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Enquadramento de Risco .....	18
Gráfico 1: Clientes Pesquisados com Dívida.....	27
Quadro 2: Atualização Cadastral de Clientes .....	28
Gráfico 2: Atualização Cadastral de Clientes .....	28
Quadro 3: Sexo dos Clientes .....	28
Gráfico 3: Sexo dos Clientes .....	29
Quadro 4: Idade dos Clientes .....	29
Gráfico 4: Idade dos Clientes .....	30
Quadro 5: Escolaridade dos Clientes.....	30
Gráfico 5: Escolaridade dos Clientes.....	31
Quadro 6: Tipos de Empresas onde os Clientes trabalham.....	31
Gráfico 6: Tipos de Empresas onde os Clientes trabalham .....	31
Quadro 7: Média Salarial dos Clientes .....	32
Gráfico 7: Média Salarial dos Clientes.....	32
Quadro 8: Tempo de Empresa dos Clientes .....	33
Gráfico 8: Tempo de Empresa dos Clientes .....	33
Quadro 9: Valor da dívida .....	33
Gráfico 9: Valor da dívida.....	34
Quadro 10: Tipo de empréstimo .....	34
Gráfico 10: Tipo de empréstimo.....	35
Quadro 11: Clientes localizados pelo cadastro .....	35
Gráfico 11: Clientes localizados pelo cadastro.....	35
Quadro 12: Clientes que liquidaram a dívida .....	36
Gráfico 12: Clientes que liquidaram a dívida .....	36
Quadro 13: Pendências por agências .....	36
Gráfico 13: Pendências por agências .....	37
Quadro 14: Percentual de pendências por agências.....	37
Gráfico 14: Percentual de pendências por agências.....	37

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	7
1.2 OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
2.1 POLÍTICA DE CRÉDITO .....	11
2.2 CADASTRO.....	12
2.3 ANÁLISE DE CRÉDITO .....	13
2.4 POLÍTICA DE CRÉDITO PESSOA FÍSICA.....	16
2.5 RISCO DE CRÉDITO.....	17
<b>2.5.1 Comprometimento Mínimo</b> .....	<b>17</b>
<b>2.5.2 Comprometimento Sugerido</b> .....	<b>17</b>
<b>2.5.3 Comprometimento Máximo</b> .....	<b>17</b>
<b>2.5.4 Risco Rating</b> .....	<b>18</b>
2.6 FORMAS DE PAGAMENTO DOS EMPRÉSTIMOS .....	19
<b>2.6.1 Débitos em Conta</b> .....	<b>19</b>
<b>2.6.2 Consignado</b> .....	<b>20</b>
<b>2.6.3 Boletos Bancários</b> .....	<b>20</b>
<b>2.6.4 Pagamento Via Internet</b> .....	<b>20</b>
<b>2.6.5 Renegociação</b> .....	<b>20</b>
2.7 COBRANÇA DE DÍVIDA VENCIDA .....	21
<b>2.7.1 Informações no Extrato da Conta Corrente</b> .....	<b>21</b>
<b>2.7.2 Envio de Carta pelo Correio</b> .....	<b>21</b>
<b>2.7.3 Inclusões nos Órgãos de Restrição de Crédito</b> .....	<b>21</b>
<b>2.7.4 Cobranças por Telefone</b> .....	<b>21</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>24</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	24
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA .....	25
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	25
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	25
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	26

<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>27</b>
4.1 CLIENTES .....	27
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro Brasileiro parece imune as crises que abalaram países como os Estados Unidos e a Grécia recentemente e que tiveram reflexos no mundo todo. Mesmo com os efeitos da globalização, os bancos apresentam lucros substanciais semestre após semestre, seja com ou sem inflação, nada perturba a lucratividade do setor financeiro.

A intermediação financeira é a responsável por este resultado, pois os bancos captam dinheiro na poupança e nos CDBs pagando de 0,5% a uma média de 1% ao mês e emprestam dinheiro a taxas que variam de 1% a 10% ao mês, sendo o juro mais elevado o do cheque especial, mas sempre correndo o risco de não receber o pagamento destes empréstimos. Esta diferença de taxas é chamada de Spread Bancário, conforme encontramos em Assaf (2010), sendo esta a margem de lucro do setor financeiro.

A maioria da população, que recebe baixos salários, encontra nos empréstimos uma maneira de sair um pouco do sufoco, mas entra em uma ciranda financeira e acaba fazendo um empréstimo para pagar outro e os juros sobre juros vão aumentando a dívida, que se torna muitas vezes impagável.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

O que é um problema? Conforme Kronmeyer (2010) é a diferença entre o resultado alcançado e o que se esperava alcançar. Também pode ser definido como a diferença entre a meta estabelecida e o resultado conseguido. Se falarmos em competitividade, será a diferença entre você e seu concorrente.

Será que é um problema ter problemas para resolver? Não é nada fácil, mas precisamos mudar a nossa visão sobre problemas e, ao invés de nos aborrecermos com eles, devemos ver em cada problema um indicador de falhas a serem corrigidas e de necessidade de melhorias em processos, rotinas e controles. No nosso caso específico, analisaremos o problema da inadimplência em uma agência bancária, este é um dos problemas que mais

afetam as instituições financeiras de um modo geral. Ela é causada por vários motivos, dentre eles podemos destacar: a competição acirrada entre os concorrentes levando cada vez mais facilidades para o cliente contratar um empréstimo, sendo o crédito pré-aprovado a maior delas, pois está disponível e o próprio cliente realiza a operação nos terminais de auto-atendimento.

Conforme Assaf (2010), os bancos possuem uma prerrogativa que é a capacidade de criação de moeda ao emprestarem dinheiro para os clientes e, na verdade estão criando moeda escritural, ou seja, o cliente toma um dinheiro que ele não tem e que um dia terá que ser devolvido. Mas a grande maioria paga as suas dívidas com estes empréstimos e acaba fazendo outras dívidas e não controla o seu orçamento, não consegue se organizar e acaba gastando novamente o seu salário. As pessoas acabam ficando inadimplentes perante os bancos e utilizam o limite do cheque especial, cujo custo é altíssimo e maior do que este só o custo do crédito rotativo do cartão de crédito. Mas as pessoas, na sua grande maioria, não se preocupam com os juros, o importante é que a parcela de pagamento mensal caiba no orçamento.

Na agência de Eldorado do Sul o índice de pendência é muito alto, ficando em torno de 5%, enquanto a média desejada está entre 2 a 3% do total do valor aplicado em empréstimos. No último semestre de 2010 a agência atingiu quase 99% das suas metas, mas recebeu uma punição de 10% pelo alto índice de pendências, reduzindo o atingimento das metas para 88 %.

No primeiro semestre de 2011, a cobrança foi intensificada, com um funcionário cobrando em tempo integral os devedores, mas não se modifica números tão grandes em um semestre e a redução da pendência com certeza será gradual.

Existem algumas perguntas a serem respondidas:

- O que leva uma pessoa a ficar inadimplente com o banco?
- Qual o perfil dos clientes inadimplentes há mais de 90 dias nesta agência bancária?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é traçar um quadro dos clientes inadimplentes há mais de noventa dias da agência bancária de Eldorado do Sul - 0878, do Banco Banrisul, cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de concessão de crédito praticado pela Agência de Eldorado do Sul - 0878, do Banco Banrisul, cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre.

- Identificar clientes pessoa física, inadimplentes há mais de noventa dias na agência em estudo.

- Analisar o perfil dos clientes inadimplentes desta agência, identificando o sexo, a faixa etária, o grau de instrução, o valor do salário, o tempo de empresa, o tipo de empresa, o tipo de empréstimo e o valor dos empréstimos tomados. Pela importância dos dados cadastrais, será identificado o ano da última atualização, ou seja, quanto mais antiga foi a última atualização cadastral, menores são as chances de se localizar o devedor.

- Identificar possíveis características em comum dos inadimplentes não detectadas pelo processo de avaliação e concessão de crédito do banco.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha deste problema para ser analisado, deve-se ao fato de que a agência 0878 tem a característica de ter uma pendência alta nas operações de crédito, sempre em torno de 4 a 5 % do total de empréstimos concedidos, enquanto o desejável seria ter menos do que 2%. No último semestre de 2010, a agência atingiu quase 99% das suas metas, mas sofreu uma penalização de 10% por causa do volume de pendências, ficando com 88% no resultado final das metas. No primeiro semestre de 2011, foi intensificada a cobrança das pendências, mas não se modifica números tão grandes em somente um semestre.

Este trabalho busca traçar o perfil dos clientes inadimplentes há mais de 90 dias, quando as cobranças passam para empresas terceirizadas, tentando identificar os motivos do percentual elevado de inadimplentes e verificar se existem algumas características em comum significativa nestes devedores que possam sugerir alguma alteração no processo de concessão de crédito do banco para filtrar o cliente que se enquadrar no perfil mais recorrente dos devedores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo vamos analisar o que é Crédito, suas políticas, a importância de um cadastro bem elaborado, as características da Análise de Crédito, em especial a Política de Crédito da Pessoa Física, o Risco de Crédito, o *Rating*, as Formas de Pagamento dos Empréstimos e as Formas de Cobrança da Agência em análise.

Crédito é o ato ou vontade de alguém de ceder, temporariamente, a terceiros, parte de seu patrimônio, com expectativa de retorno do capital após determinado prazo, visando lucros. Como há expectativa, e não existe certeza de retorno, surge então o Risco. O crédito pressupõe confiança e credibilidade. Pela confiança espera-se que alguma coisa seja verdadeira e pela credibilidade, que tenha boa reputação, boa fama, consideração. Ninguém confia em um desconhecido, em uma pessoa que acabou de conhecer ou com poucas informações disponíveis. Para que confiemos nas pessoas, precisamos conhecê-las e para conhecê-las, precisamos basicamente de duas coisas: tempo e informação. E ainda assim há o Risco de não se receber o que se emprestou.

### 2.1 POLÍTICA DE CRÉDITO

A Política de Crédito pode ser definida como um conjunto de regras respeitantes à direção dos negócios que envolvam operações de crédito, e está de acordo com a legislação emanada do Conselho Monetário Nacional e operacionalizada pelo Banco Central do Brasil, através de Resoluções, Circulares, Cartas-Circulares e do Manual de Normas e Instruções – MNI. Ela tem como objetivo definir parâmetros para a concessão do crédito, auxiliando no processo de tomada de decisão, e obedece aos princípios da seletividade, da garantia, da liquidez e da diversificação do risco.

A boa prática bancária indica que o volume de crédito aplicado por cliente deve ficar dentro de limites parcimoniosos, evitando-se a concentração de recursos e contemplando a minuciosa análise da situação econômico-financeira. Todo cliente, para operar em crédito, deve ter registro cadastral atualizado com informações fidedignas, inexistência de

impedimentos operacionais, além do cumprimento das demais instruções normativas de cada modalidade de crédito. A ficha cadastral é o primeiro instrumento a ser avaliado para a seletividade do cliente e contribui para a classificação do risco de crédito. Na Pessoa Física, a Política de Crédito está alicerçada em parâmetros de comprometimento da renda bruta comprovada de cada cliente.

## 2.2 CADASTRO

Os bancos são Instituições Financeiras que podem ser privadas ou públicas e que fornecem serviços financeiros à sociedade. O dinheiro captado (depositado) dos clientes (pessoas físicas, empresas e governos) é utilizado pelos bancos para conceder empréstimos a outros clientes, desta forma os bancos cobram juros e assim ajudam na circulação do dinheiro. Os bancos são essenciais à manutenção das atividades comerciais, pois facilitam transações de pagamento e oferecem crédito pessoal, ajudando no desenvolvimento do comércio nacional e internacional.

Mas toda análise de concessão de crédito começa com o cadastro do cliente. Ele tem por objetivo reunir e registrar informações sobre as organizações, as empresas e as pessoas físicas que possuem relacionamento com o banco, direta ou indiretamente. Ele deve traduzir, da melhor forma possível, a situação passada, presente e, na medida do possível, antever o futuro do cliente.

A abertura de conta, concessão de empréstimo ou financiamento sem cadastro atualizado e bem elaborado, constitui infração às normas da boa gestão e técnica bancária; ficando os responsáveis sujeitos às penalidades previstas no Manual de Normas Internas do Banco Central, aplicáveis pelas autoridades fiscalizadoras. Além de reunir informações, a ficha cadastral científica o cliente sobre a sua responsabilidade acerca dos dados e documentos fornecidos, bem como da sua obrigatoriedade de comunicar ao banco qualquer mudança de endereço ou telefone.

As principais informações constantes no cadastro devem ser confirmadas com os comprovantes originais e atuais, tendo eles, no máximo, sessenta dias de emissão. São eles:

- **Endereço:** uma conta de água, luz ou telefone no nome do cliente ou cônjuge ou de outra pessoa, mas nesse caso deve haver uma declaração assinada com firma reconhecida no Tabelionato declarando que o cliente mora naquele endereço.

- **Identificação:** documentos reconhecidos nacionalmente como de identificação como a Carteira de Identidade, a Carteira Nacional de Habilitação, Carteira de Trabalho, Passaporte e Carteiras de Classe fornecidas pela OAB, CREA, etc.

- **Renda:** deve ser comprovada com a Carteira de Trabalho assinada pela empresa e com os três últimos contracheques. Um dado muito importante é saber se a empresa paga o salário através deste banco ou se o deposita em outro.

Para um cadastro ficar completo, se faz necessária a inclusão de dados sobre os bens do cliente, como carro, moto, terreno, casa, maquinário agrícola, etc. Também é perguntado ao cliente sobre suas dívidas e sua despesa mensal. Após a conclusão deste cadastro, o mesmo deve ser conferido e liberado por um Supervisor ou por um Gerente, confrontando a documentação fornecida pelo cliente com o que foi digitado pelo funcionário.

### 2.3 ANÁLISE DE CRÉDITO

Segundo Gitman (2002), a análise do crédito normalmente é baseada na técnica dos cinco Cs, a saber:

- **Caráter:** É o registro dos pagamentos passados, assim será analisada a existência de processos legais em andamento ou julgados contra o requerente e também será levado em conta o histórico do cumprimento de suas obrigações financeiras e contratuais. O caráter se refere à integridade moral do solicitante e, apesar de ser altamente subjetivo, é o item mais importante para a decisão e a concessão de crédito. São fontes de consulta: o SPC, o Tele cheque, o histórico do cliente na instituição, informações de terceiros, entrevista, etc. São fatores de análise: idoneidade, crédito que desfruta na praça, sua reputação, e experiência com operações de crédito na própria instituição. Convém recordar que não há taxa de juros ou garantias que compensem o risco de conceder empréstimos a pessoas comprovadamente desonestas.

- **Capacidade:** São utilizadas demonstrações financeiras para que se comprove a capacidade de pagamento do crédito solicitado, ou seja, o potencial do solicitante para quitar as prestações mensais. Deve-se analisar qual o valor do empréstimo, qual o valor da prestação mensal, se existem dívidas anteriores a amortizar, etc. Por exemplo, se uma pessoa solicita um empréstimo no valor de R\$ 5.000,00 em 20 vezes, deve ser analisado se ela tem condições para pagar R\$ 250,00 por mês mais os juros.

- **Capital:** É a força financeira do requerente. Algumas empresas de crédito determinam uma margem percentual sobre a demonstração financeira apresentada pelo requerente a fim de verificar sua solidez. Analisar as condições sócio-econômicas: o local da residência, há quanto tempo reside neste local, nesta cidade, qual é a renda familiar, quantas pessoas trabalham na família, tempo de permanência no emprego, quais são os gastos com água, luz, educação, saúde, etc.

- **Colateral:** É a caução oferecida no momento do crédito, seja um avalista ou o montante de bens colocados a disposição caso não ocorra o pagamento da dívida. Elas são um importante fator de pressão no caso de ocorrer atraso no pagamento, uma vez que o cliente também está correndo o risco de perder algo.

- **Condições:** O cenário econômico em que atua o requerente, assim como condições especiais que possam vir a afetar tanto o solicitante quanto o credor. É importante considerar como os ganhos estão condicionados as variações econômicas, nível de emprego, estabilidade no emprego, etc.

Na concepção de Gitman (2002), o analista de crédito geralmente dá maior importância aos dois primeiros Cs (caráter e capacidade), uma vez que eles representam os requisitos fundamentais para a concessão de crédito a um solicitante. Já os demais Cs (capital, colateral e condições) são importantes para a definição do crédito e para a tomada da decisão final, a qual depende da experiência e do julgamento do analista.

Para Caouette (2000) a análise clássica de crédito é um sistema especializado que depende, acima de tudo, do julgamento subjetivo de profissionais treinados. Pessoas são transformadas em especialistas de crédito ao longo de suas carreiras. As decisões de crédito são pessoais, não podem ser feitas com base exclusivamente em diretrizes ou técnicas analíticas e cada executivo de empréstimos deve exercer seu bom senso e julgamento.

Alguns bancos utilizam critérios específicos para enquadrar os candidatos a um empréstimo, como o exemplo de um banco japonês que definiu os critérios relacionados abaixo:

- Índice máximo entre dívida e salário de 60% ou seja, a soma das parcelas dos empréstimos não pode passar de 60% do valor do salário.

- É preciso ter 25 anos de idade ou mais.

- Deve trabalhar no mínimo há dois anos na mesma empresa.

- Não emprestar para pessoas do *show-business* nem para taxistas.

Exemplos de itens que são avaliados e que podem influir na concessão ou não de um empréstimo:

- Se o cliente possui casa própria provavelmente serão liberados limites maiores do que o cliente que mora em casa alugada, pois sua despesa mensal é menor.

- Também o tempo de residência no endereço atual será avaliado, quanto mais tempo residir no endereço atual mais estabilidade e confiabilidade no cliente.

- Renda por dependente, ou seja, a divisão da renda familiar pelo número de pessoas da família.

- Estado Civil: os casados são considerados mais estabilizados que os solteiros.

- Tipo de ocupação profissional.

- Quantidade de Cartões de Crédito que já possui.

- Tempo de serviço no emprego atual.

- Número de consultas de crédito recentes feitas por instituições financeiras.

- Número de atrasos no pagamento de prestações de empréstimos anteriores.

O certo é que bons pagadores raramente fazem empréstimos, o que resulta em perdas de crédito muito baixas, mas em compensação não são muito rentáveis em termos de juros.

## 2.4 POLÍTICA DE CRÉDITO PESSOA FÍSICA

O *Credit Scoring* – Escoragem de Crédito – é um método científico que utiliza modelos estatísticos para estabelecer limites máximos de crédito individual às pessoas físicas que venham pela primeira vez solicitar um determinado produto do Banco. Somente têm escoragem de crédito, os clientes com cadastro atualizado nos últimos seis meses.

A Política de Crédito à Pessoa Física, está alicerçada em parâmetros de comprometimento da Renda Bruta comprovada, dentro de percentuais que representam um valor compatível com a capacidade de pagamento de cada cliente e considera todos os produtos de crédito, que estão divididos em:

- **Produtos Rotativos:** Cheque Especial e Cartão de Crédito – para a concessão destes produtos, existe uma avaliação de risco mediante processo estatístico denominado escoragem de crédito, com sugestão de limites de crédito. Para situações em que a escoragem é insuficiente ou negada, o produto pode ser concedido dentro de limites de prospecção já previamente definidos. A concessão de outros produtos rotativos obedece a limites percentuais da renda de cada cliente.

- **Produtos Parcelados:** Crédito 1 Minuto e Crédito Pessoal Barrisul – Para a concessão destes produtos, a avaliação ou enquadramento é feito no momento da solicitação do crédito e, tem como principal parâmetro, o percentual máximo de comprometimento mensal da renda bruta comprovada do cliente com pagamento da prestação da operação proposta somada as já existentes.

Com base nos dados do cadastro, o sistema do banco vai liberar valores para quatro tipos de empréstimos: Cheque Especial (Limite em Conta Corrente), Crédito Rotativo (a cada parcela paga o valor é disponibilizado para novo empréstimo), Crédito Automático e Consignado (só é liberado novamente depois do pagamento da última parcela ou com renegociação do saldo devedor) e Cartão de Crédito. Cada produto possui taxas diferenciadas, mas todos com vencimentos a cada trinta dias. Normalmente estes empréstimos são disponibilizados sem garantias reais, somente com a assinatura do cliente no contrato de concessão, sem aval ou fiança.

## 2.5 RISCO DE CRÉDITO

O Risco de cada cliente é calculado automaticamente pelo Sistema do Banco em função do *score* do cliente, que pode variar de 1 a 12. A classificação do Risco somente ocorre com clientes com o cadastro atualizado. São eles:

- Riscos de 1 a 8 – permitem concessão de crédito;
- Risco 9 – o Sistema libera os limites mínimos do produto;
- Riscos de 10 a 12 – estão impedidos para crédito;
- Risco 99 – para impedimentos operacionais. Ex: Ligação administrativa com o Banco, cliente relacionado no CCF – Cadastro de Emissores de Cheques Sem Fundo, etc.

Estes níveis de Risco são os parâmetros do Sistema para a política de risco.

### 2.5.1 Comprometimento Mínimo

Corresponde ao limite mínimo passível de contratação nos produtos de crédito. Nenhum limite poderá ser solicitado abaixo deste valor, pois estará bloqueado pelo Sistema.

### 2.5.2 Comprometimento Sugerido

Refere-se a um limite mensal atribuído ao cliente, em função do seu nível de risco. É quanto o Banco aceita que o cliente comprometa da sua renda mensal, na contratação de operações de crédito. A distribuição dos produtos rotativos e parcelados entre o comprometimento mínimo e o sugerido, será realizada pelo funcionário que estiver negociando com o cliente. Para a concessão até o comprometimento sugerido não há a necessidade de submeter aos Comitês de Crédito.

### 2.5.3 Comprometimento Máximo

É calculado para cada cliente, em função do seu nível de risco, correspondendo ao limite mensal máximo que o Banco aceita como comprometimento da renda do cliente na

concessão de crédito. Para concessões entre o Sugerido e o Máximo, haverá a necessidade de deferimento pelo Comitê de Crédito da agência. No caso de solicitação acima desse valor, haverá a necessidade de deferimento pelo Comitê de Crédito da Direção Geral.

#### 2.5.4 Risco Rating

O BACEN - Banco Central do Brasil, mediante a Resolução de número 2.682, de 21 de Dezembro de 1999, determinou que as Instituições Financeiras devem classificar as operações de crédito em ordem crescente de risco, nos níveis AA, A, B, C, D, E, F, G e H, e que seja constituída mensalmente uma provisão para créditos de liquidação duvidosa, com base mínima nesses níveis.

Com base nos parâmetros definidos pelo BACEN e utilizando-se das informações obtidas no sistema de cadastro, de informações negativas e em informações externas, como o Serviço de Proteção ao Crédito, a Central de Risco de Crédito do Banco Central, além da busca constante de informações junto a fontes confiáveis, com respeito a notícias e avaliações técnicas dos diversos segmentos de mercado da economia, foram elaborados os critérios para a classificação de risco das operações realizadas com os clientes.

Esses critérios estão registrados em tabelas e fórmulas matemáticas impregnados nos sistemas de crédito que conduzem as operações de crédito e no cadastro dos clientes, que, em conjunto, apuram, automaticamente, os níveis de risco das operações de crédito.

O enquadramento de clientes e de operações nos respectivos níveis de risco ocorre mediante a apuração de notas e de acordo com o seguinte quadro:

NOTA	NÍVEL DE RISCO	PROVISÃO
0,00 a 1,99	AA	0,00%
2,00 a 2,99	A	0,50%
3,00 a 3,99	B	1,00%
4,00 a 4,99	C	3,00%
5,00 a 5,99	D	10,00%
6,00 a 6,99	E	30,00%
7,00 a 7,99	F	50,00%
8,00 a 8,99	G	70,00%
9,00 a 9,99	H	100,00%

**Quadro 1: Enquadramento de Risco**

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto mais alta for a nota, maior será o nível de risco, pois toda concessão de empréstimo envolve o risco da inadimplência por parte do tomador do crédito. Inadimplência é a situação em que não é possível efetuar o pagamento, ou a transferência de fundos, como acordado, mas o mesmo não reflete uma situação temporária ou problemas operacionais, mas sim o resultado de dificuldades financeiras da pessoa que se encontra em inadimplência, também chamado de inadimplente. O SEBRAE concluiu que a inadimplência é, essencialmente, a consequência de o baixo poder aquisitivo da população e, por causa da inadimplência, a taxa de juros é um pouco maior para compensar estas perdas e, assim, os bons pagadores acabam pagando pelos maus pagadores.

Mensalmente, em função do número de dias em atraso verificado no pagamento de parcela do principal ou de encargos, as operações são re-classificadas automaticamente no respectivo nível, conforme a seguinte tabela:

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

O risco de crédito sempre existe, maior na Pessoa Jurídica, menor na Pessoa Física, pois são valores menores e pulverizados entre muitos clientes.

## 2.6 FORMAS DE PAGAMENTO DOS EMPRÉSTIMOS

### 2.6.1 Débitos em Conta

O banco disponibiliza como primeira forma de pagamento dos empréstimos contraídos, o débito direto na conta corrente do cliente. Esta é a maneira mais fácil, pois basta

o cliente ter saldo na conta, que no dia do vencimento a parcela do empréstimo é debitada automaticamente. Os depósitos para cobrir o pagamento podem ser feitos a partir de qualquer agência ou correspondente bancário.

### **2.6.2 Consignado**

Este tipo de empréstimo é descontado pela empresa onde o cliente trabalha diretamente do seu salário, transita pelo seu contracheque e a empresa repassa ao banco para a quitação das parcelas até a sua liquidação. É a forma mais cômoda para o cliente e a mais segura para o banco, tanto que os juros desta linha de crédito são as menores que existem no mercado.

### **2.6.3 Boletos Bancários**

O banco disponibiliza, também, o pagamento através de boleto bancário enviado pelo correio para o endereço do cliente. A qualquer tempo, também, o cliente pode passar em qualquer uma das agências e solicitar a emissão do boleto para pagamento, podendo adiantar o pagamento antes do vencimento ou pagar em atraso a qualquer momento, caso na data de vencimento e, mesmo após, ainda não tenha saldo na conta corrente.

### **2.6.4 Pagamento Via Internet**

Utilizando o cartão do banco com chip e uma leitora de cartões, o cliente entra na página do banco na Internet e pode efetuar o pagamento das prestações. Também estão disponíveis muitas outras opções, como transferência entre contas, DOC, TED, pagamentos de todos os tipos, saldos, extratos, etc.

### **2.6.5 Renegociação**

A qualquer momento, o cliente que entender que a prestação está muito elevada em comparação ao seu salário, pode vir ao banco para renegociar o seu empréstimo. Existem alternativas tais como aumentar o prazo, diminuindo assim o valor da prestação, ou efetuar

outro tipo de empréstimo para quitar o anterior. O banco está sempre disposto a ouvir o cliente e tentar ajudar a solucionar o problema.

## **2.7 COBRANÇA DE DÍVIDA VENCIDA**

### **2.7.1 Informações no Extrato da Conta Corrente**

O banco informa no extrato, a partir da data de vencimento da parcela do empréstimo, que a parcela está pendente de pagamento, até o dia em que tiver saldo ou até que a operação seja transferida para Crédito em Liquidação – CL e seja repassada para uma empresa de Cobrança Terceirizada. Isso ocorre após uma das parcelas estar vencida há mais de 90 dias.

### **2.7.2 Envio de Carta pelo Correio**

O banco envia pelo correio uma carta, emitida automaticamente pelo sistema, para o endereço constante no cadastro do cliente, a cada parcela vencida ou excesso em conta corrente, informando o atraso ocorrido no pagamento da prestação. Cabe salientar a importância da manutenção e atualização constante dos cadastros dos clientes, para que as cartas cheguem aos seus destinos corretamente.

### **2.7.3 Inclusões nos Órgãos de Restrição de Crédito**

Após 30 dias do vencimento da parcela, não sendo esta quitada, o nome do cliente é enviado para os órgãos de restrição do crédito, tais como SPC e SERASA. Tão logo a parcela seja quitada é efetuada a retirada dos mesmos. Tudo é feito de forma automática via sistema informatizado.

### **2.7.4 Cobranças por Telefone**

Para Blatt (1996) a ferramenta central de um programa eficaz de cobrança é o telefone, sendo esta técnica um meio rico e poderoso de retorno de capital. Ele ainda aconselha que o tempo gasto com visitas pessoais aos clientes seja restrito a um grupo altamente seletivo de contas devedoras, ou seja, as maiores. Com a rotina frenética dos dias atuais, o telefone,

principalmente o celular, nos permite contatar os clientes em qualquer horário, não importa onde estejam.

Algumas vantagens da cobrança por telefone:

- É menos dispendiosa que a visita pessoal.
- É imediata e produz algum tipo de resposta ou sensação no momento em que o contato é feito.
- Permite que sejam feitos questionamentos, que sejam obtidas informações e que seja adotada uma estratégia em função das informações obtidas.
- Permite flexibilidade na abordagem, conforme o tipo de reação do cliente.
- Pode gerar acordo durante o próprio telefonema.

Tudo deve ser registrado nos sistemas de acompanhamento de cobrança e depois verificado, nas datas combinadas, se o cliente cumpriu o acordado, mas para que tudo isso ocorra, o funcionário responsável pela cobrança deve ser bem treinado, ter conhecimento dos produtos, prazos e condições de pagamento, ter sensibilidade e certa autonomia para negociação. Ele deve estar preparado, pois segundo Blatt (1996), os devedores costumam fazer suas defesas e esquivas de três formas: eles vão negar os fatos, mudarão os fatos para o seu próprio benefício e vão disfarçar os fatos.

Os devedores podem ser divididos em três categorias:

- O verdadeiro mau pagador: é uma pessoa dedicada a obter todo o possível do nada. Ele se recusa a pagar, esquiva-se, inventa desculpas e desaparece. Age de má fé.
- O mau pagador ocasional: é alguém que não tinha a intenção de enganar o credor quando tomou o crédito. Pode ter quitado regularmente muitas parcelas e ter tido um problema recente. Vítima de um evento imprevisível, como ser acometido por uma doença ou dificuldades financeiras, como a perda do emprego, atraso nos salários ou redução da renda. Pode ainda ter feito compras para terceiros que não honraram os compromissos com ele assumidos.

- O devedor crônico: é aquele que sempre atrasa, mas acaba pagando. Muitas vezes são negligentes - devem ser lembrados de seus compromissos, ou tem dívida gerada por confusão de vencimentos, ou são lentos propositais ou são devedores sazonais, como os que dependem da agricultura ou do comércio no verão. Estes clientes, quando bem administrados pelo credor, podem ser excelentes fontes de lucro.

## 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo vamos descrever o método utilizado na pesquisa e coleta de dados, a fonte da pesquisa, o período de tempo, o local e os procedimentos que o pesquisador utilizou durante o processo.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para desenvolver a análise dos dados e informações coletadas usou-se de pesquisa quantitativa, que são aquelas que podem ser contadas ou mensuradas através de números. Utilizou-se um programa com informações sobre os clientes inadimplentes da agência. Usou-se o Sistema Gerencial utilizado na empresa.

Em seguida através da análise dos dados e números obtidos, traçou-se, através de gráficos e informações claras e tabuladas, um perfil do cliente inadimplente da empresa.

O método utilizado foi estudo de caso. Por estudo de caso entende-se um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo. O pesquisador não pretende intervir sobre a situação, mas dá-la a conhecer tal como ela lhe surge. Para tanto, pode valer-se de uma grande variedade de instrumentos e estratégias. No entanto, um estudo de caso não tem que ser meramente descritivo. Pode ter um profundo alcance analítico, pode interrogar a situação. Pode confrontar a situação com outras já conhecidas e com as teorias existentes. Pode ajudar a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação. As características ou princípios associados ao estudo de caso se superpõem às características gerais da pesquisa qualitativa. Mesmo que o investigador parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, ele se manterá atento a novos elementos que poderão surgir, buscando novas respostas e novas indagações no desenvolvimento do seu trabalho.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

A pesquisa foi realizada nos meses de Março, Abril e Maio de 2011 com uma amostra de duzentos clientes inadimplentes há mais de 90 dias na agência de Eldorado do Sul – 0878, do Banco Banrisul, cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre.

A pesquisa será descritiva com a análise dos dados dos clientes quanto ao sexo, idade, escolaridade, renda, tempo no emprego, tipo de empregador, valor da dívida, produtos que geraram a inadimplência, quando foi feita a última atualização do cadastro dos clientes pesquisados e uma comparação com outras agências de mesmo porte e da mesma região.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada na própria agência. Os dados foram obtidos consultando o cadastro dos clientes durante os meses de Março, Abril e Maio de 2011 e foram classificados por idade, sexo, grau de instrução, valor do salário, tempo de empresa, tipo de empresa, tipo de empréstimo, valor da dívida e última atualização do cadastro.

Para isso foi selecionada uma amostra de duzentos clientes inadimplentes nos quais tentaremos identificar o que aconteceu de errado pelo lado do banco e pelo lado do cliente. Estes clientes serão classificados e caracterizados para tentarmos identificar se algo poderia ter sido feito diferente pelo banco na concessão do crédito para esses clientes. Se algo relevante for identificado, servirá como sugestão para ser incluído ou modificado no processo do banco.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise e a interpretação dos dados são consideradas numéricas e descritivas. Os dados foram tabulados para identificarmos qual a idade com maior número de inadimplentes, qual o sexo, qual o grau de instrução, qual o valor do salário, com qual tempo de empresa, qual o tipo de empresa, qual o valor da dívida, quais os tipos de empréstimo mais frequentes,

quantidade de clientes localizados pelos dados do cadastro e quantidade de clientes que quitaram a dívida ou estão pagando em parcelas.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

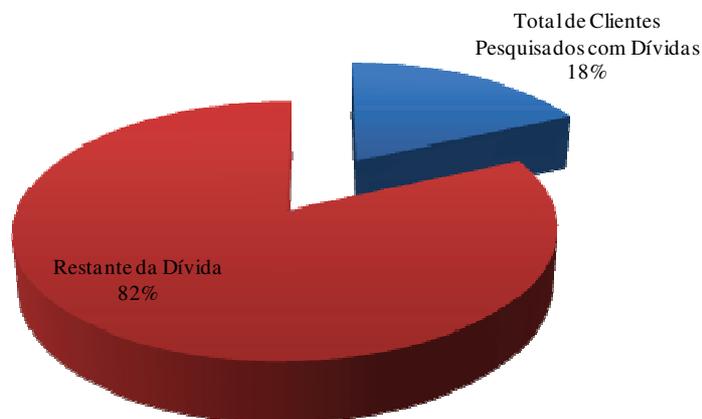
A pesquisa foi feita junto ao cadastro dos clientes da agência 0878 durante a cobrança por telefone das pendências, portanto, durante o horário de trabalho do pesquisador. Como esta é somente uma das tarefas do pesquisador em seu local de trabalho, o tempo a ela destinado diariamente variava, sendo em alguns dias 30 minutos, outros por 2 horas e em outros não sobrava tempo para a cobrança. Os clientes que foram localizados muitas vezes solicitavam cálculos da dívida, com opções de entrada e parcelamentos diversos, que também tomavam muito tempo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo vamos apresentar os dados pesquisados e os seus resultados numéricos e na forma de gráficos para serem mais bem visualizados, bem como uma análise da agência 0878 e dos clientes inadimplentes.

### 4.1 CLIENTES

O valor total das dívidas vencidas no período entre 90 dias e 720 dias na Agência de Eldorado do Sul no mês de Abril de 2011 era de R\$ 2.510.540,07 e o valor total da dívida dos 200 clientes pesquisados era de R\$ 455.138,48, representando 18,13% do total.



**Gráfico 1: Clientes Pesquisados com Dívida**

Fonte: Elaborado pelo autor

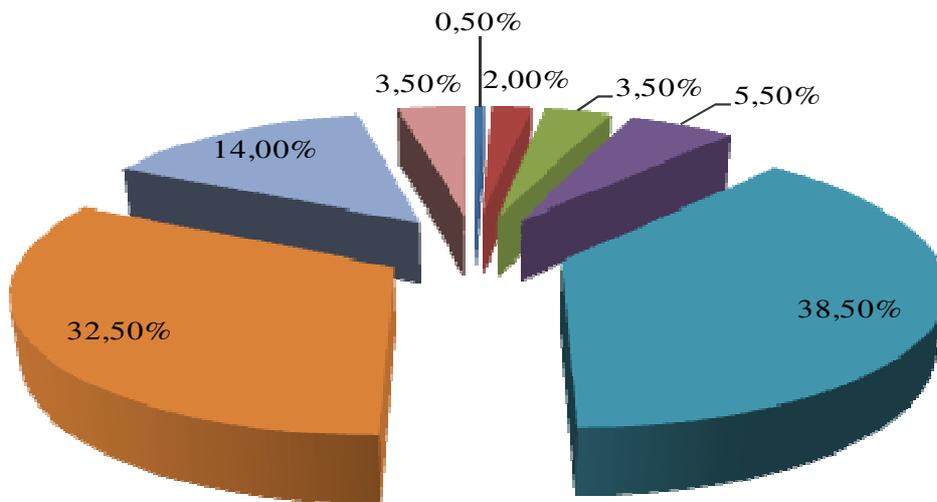
Na tentativa de cobrar as dívidas vencidas, foram coletados os dados apresentados abaixo numericamente e através de gráficos e, a partir dos dados coletados, obtiveram-se os seguintes resultados:

### 1. Última Atualização do Cadastro:

Ano	Clientes	%
2004	1	0,50%
2005	4	2,00%
2006	7	3,50%
2007	11	5,50%
2008	77	38,50%
2009	65	32,50%
2010	28	14,00%
2011	7	3,50%
Total	200	100,00%

**Quadro 2: Atualização Cadastral de Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 2: Atualização Cadastral de Clientes**

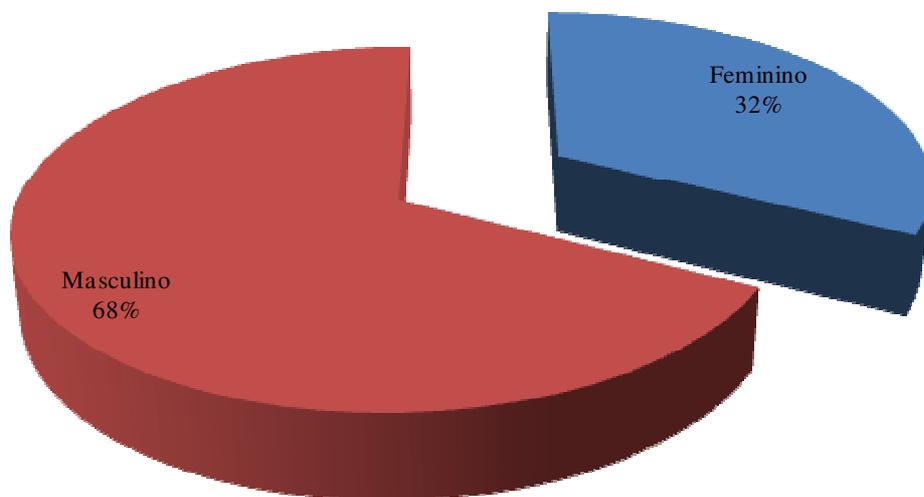
Fonte: Elaborado pelo autor

### 2. Sexo dos Clientes:

Sexo	Quantidade de Clientes	%
Feminino	65	33%
Masculino	135	68%

**Quadro 3: Sexo dos Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 3: Sexo dos Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor

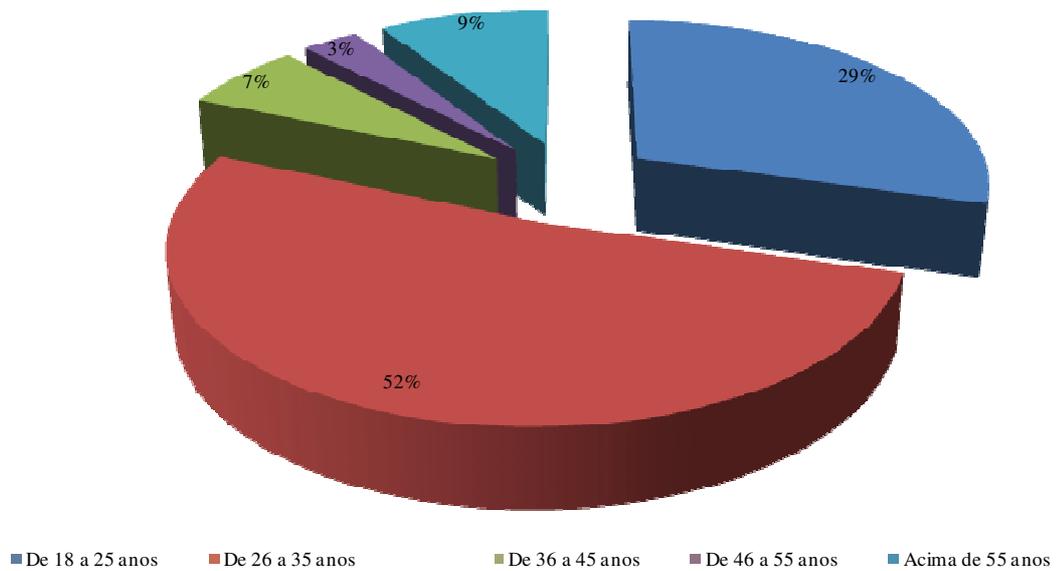
Observa-se que os homens compõem a expressiva maioria dos devedores.

### 3. Idade dos Clientes:

Faixa de Idade	Quantidade de Clientes	%
De 18 a 25 anos	59	30%
De 26 a 35 anos	104	52%
De 36 a 45 anos	13	7%
De 46 a 55 anos	6	3%
Acima de 55 anos	18	9%
Total	200	100%

**Quadro 4: Idade dos Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 4: Idade dos Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor

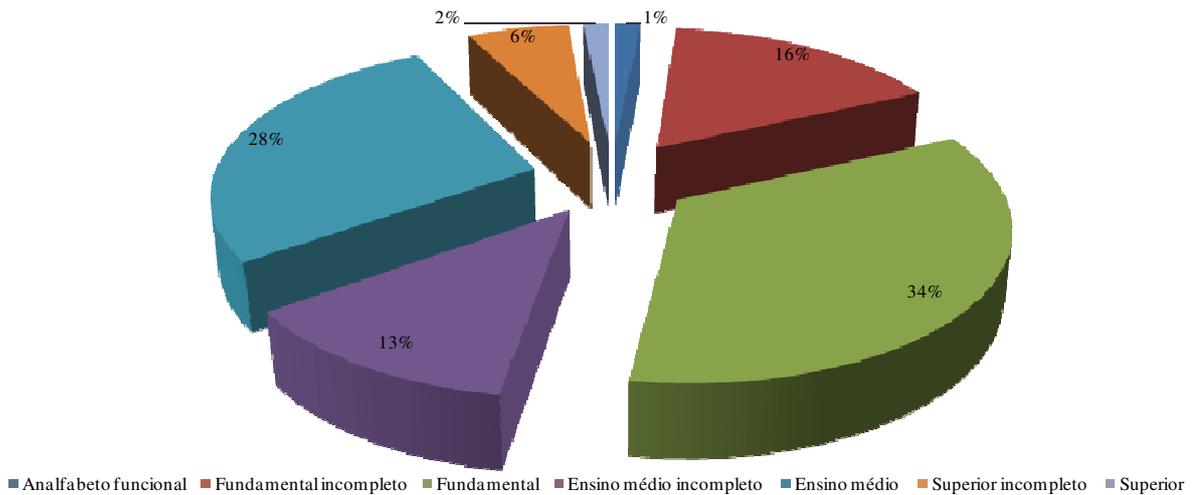
A faixa etária dos 26 aos 35 anos concentra a maioria dos devedores.

#### 4. Escolaridade dos clientes:

Escolaridade	Quantidade de Clientes	%
Analfabeto funcional	3	2%
Fundamental incompleto	33	17%
Fundamental	69	35%
Ensino médio incompleto	25	13%
Ensino médio	55	28%
Superior incompleto	12	6%
Superior	3	2%
Total	200	100%

**Quadro 5: Escolaridade dos Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor



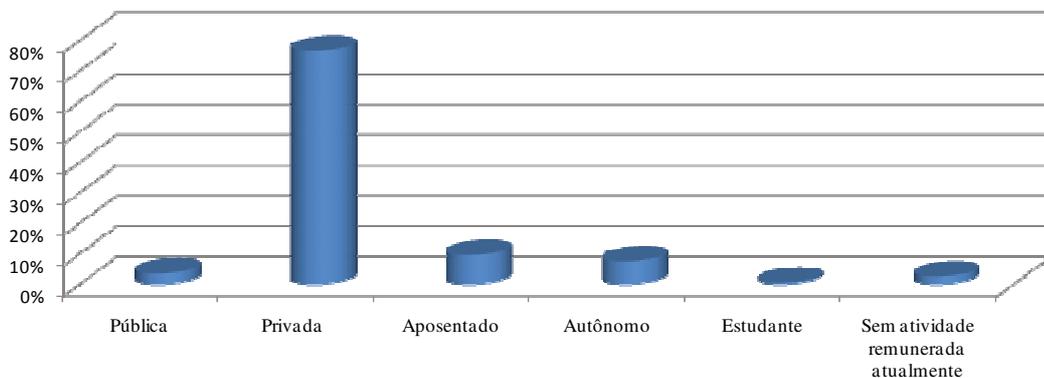
**Gráfico 5: Escolaridade dos Clientes**  
 Fonte: Elaborado pelo autor

Os clientes com menos estudo, só com o Ensino Fundamental ou mesmo não tendo completado essa fase, concentram o maior número de devedores.

5. Tipo de empresa onde os clientes trabalham:

Ramo de Atividade	Quantidade de Clientes	%
Pública	7	4%
Privada	153	77%
Aposentado	19	10%
Autônomo	15	8%
Estudante	1	1%
Sem atividade remunerada atualmente	5	3%
Total	200	100%

**Quadro 6: Tipos de Empresas onde os Clientes trabalham**  
 Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 6: Tipos de Empresas onde os Clientes trabalham**  
 Fonte: Elaborado pelo autor

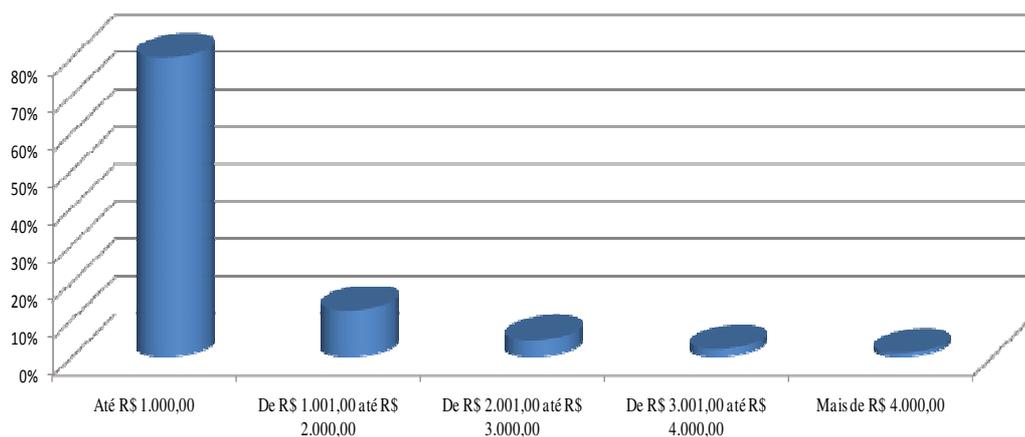
Os trabalhadores das empresas privadas compõem a grande maioria dos devedores. A ausência de estabilidade provoca grande rotatividade dos empregados e, por conseguinte, inadimplência nos empréstimos contraídos junto a agência 0878.

#### 6. Média salarial dos clientes:

Faixa Salarial	Quantidade de Clientes	%
Até R\$ 1.000,00	160	80%
De R\$ 1.001,00 até R\$ 2.000,00	25	13%
De R\$ 2.001,00 até R\$ 3.000,00	9	5%
De R\$ 3.001,00 até R\$ 4.000,00	4	2%
Mais de R\$ 4.000,00	2	1%
Total	200	100%

**Quadro 7: Média Salarial dos Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 7: Média Salarial dos Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor

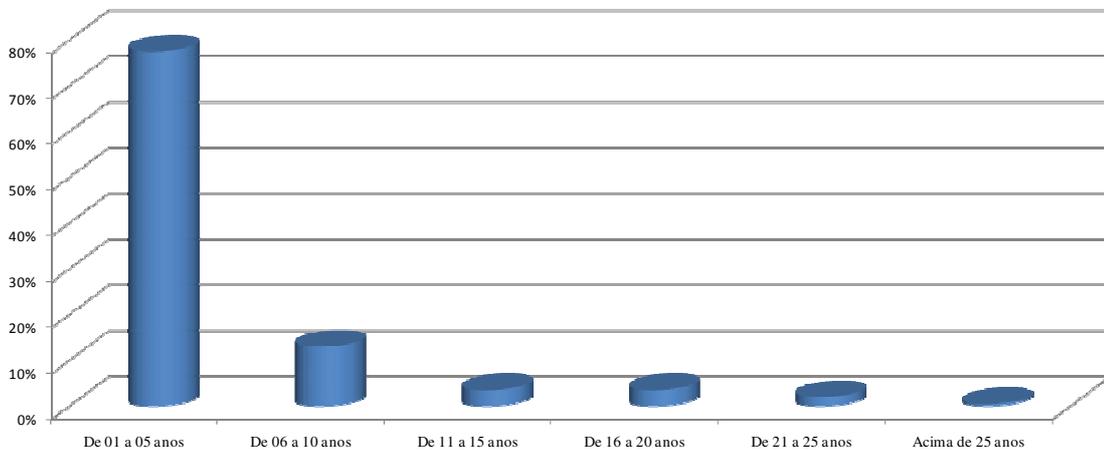
Quanto mais baixos os salários, maior a quantidade de inadimplentes.

### 7. Tempo de trabalho dos clientes na empresa:

Tempo de Empresa	Quantidade de Clientes	%
De 01 a 05 anos	155	78%
De 06 a 10 anos	26	13%
De 11 a 15 anos	7	4%
De 16 a 20 anos	7	4%
De 21 a 25 anos	4	2%
Acima de 25 anos	1	1%
Total	200	100%

**Quadro 8: Tempo de Empresa dos Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 8: Tempo de Empresa dos Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor

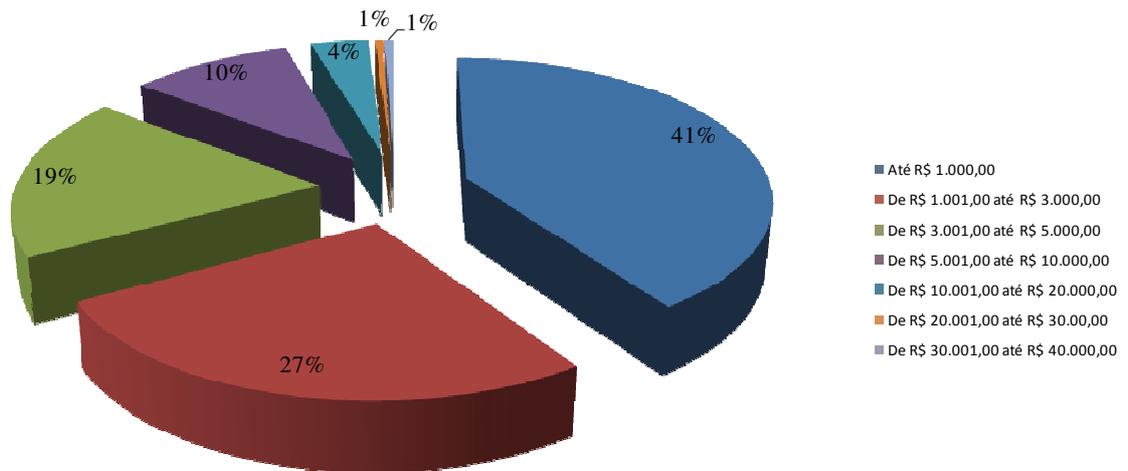
Pode-se observar que quanto menos tempo de empresa, maior a quantidade de inadimplentes.

### 8. Valor da dívida:

Valor da Dívida	Quantidade de Clientes	%
Até R\$ 1.000,00	81	41%
De R\$ 1.001,00 até R\$ 3.000,00	53	27%
De R\$ 3.001,00 até R\$ 5.000,00	37	19%
De R\$ 5.001,00 até R\$ 10.000,00	20	10%
De R\$ 10.001,00 até R\$ 20.000,00	7	4%
De R\$ 20.001,00 até R\$ 30.000,00	1	1%
De R\$ 30.001,00 até R\$ 40.000,00	1	1%
Total	200	100%

**Quadro 9: Valor da dívida**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 9: Valor da dívida**

Fonte: Elaborado pelo autor

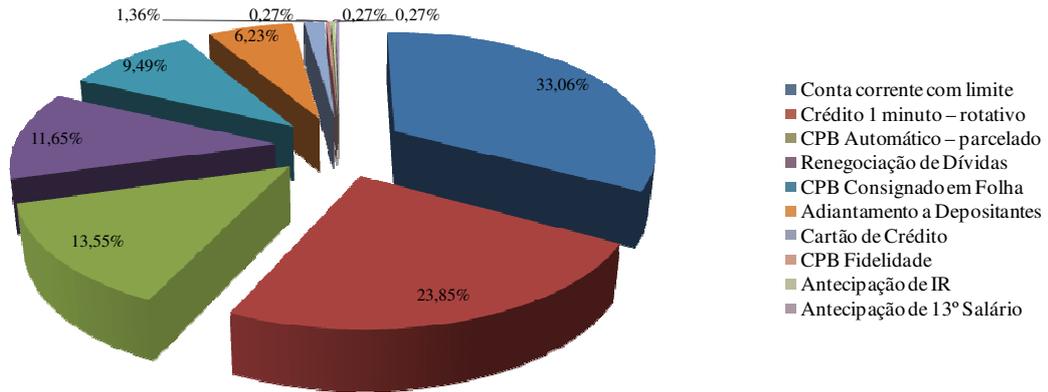
Apesar das dívidas pequenas serem, aparentemente, mais fáceis de serem quitadas, não é isso que ocorre na agência 0878, pois as dívidas de até R\$ 3.000,00 concentram 134 dos 200 clientes pesquisados.

#### 9. Tipos de empréstimo:

Tipo de Empréstimo	Empréstimos/Operações	%
Conta corrente com limite	122	33,06%
Crédito 1 minuto – rotativo	88	23,85%
CPB Automático – parcelado	50	13,55%
Renegociação de Dívidas	43	11,65%
CPB Consignado em Folha	35	9,49%
Adiantamento a Depositantes	23	6,23%
Cartão de Crédito	5	1,36%
CPB Fidelidade	1	0,27%
Antecipação de IR	1	0,27%
Antecipação de 13º Salário	1	0,27%
Total	369	100%

**Quadro 10: Tipo de empréstimo**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 10: Tipo de empréstimo**

Fonte: Elaborado pelo autor

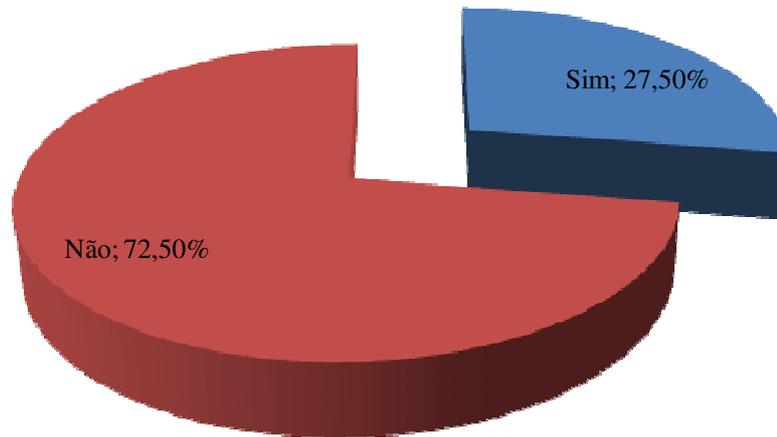
O limite da conta corrente e o crédito rotativo concentram as maiores pendências.

10. Clientes localizados pelo cadastro:

Clientes localizados pelo cadastro	Quantidade de clientes	%
Sim	55	27,50%
Não	145	72,50%
Total	200	100,00%

**Quadro 11: Clientes localizados pelo cadastro**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 11: Clientes localizados pelo cadastro**

Fonte: Elaborado pelo autor

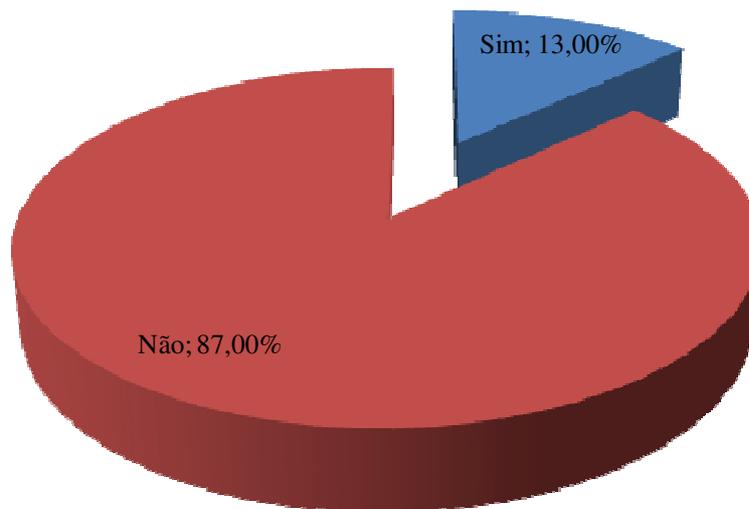
Este item reflete a importância de manter o cadastro do cliente sempre atualizado. Com a facilidade atual de trocar de número do celular, fica mais difícil o contato com os clientes.

### 11. Clientes que liquidaram a dívida ou estão pagando em parcelas:

Clientes que liquidaram a dívida	Quantidade de clientes	%
Sim	26	13,00%
Não	174	87,00%
Total	200	100,00%

**Quadro 12: Clientes que liquidaram a dívida**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 12: Clientes que liquidaram a dívida**

Fonte: Elaborado pelo autor

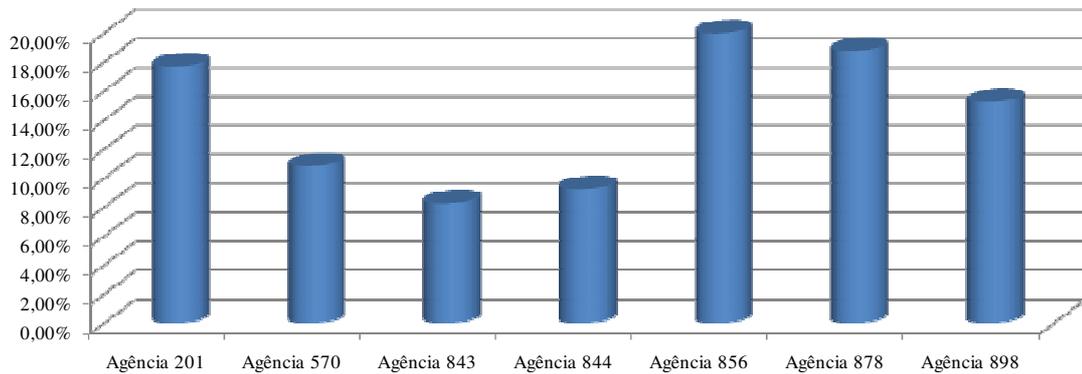
Dos 55 clientes localizados, apenas 26 renegociaram a dívida ou quitaram o valor integralmente.

### 12. Quantidade de pendências no mês de Junho, comparativo com outras agências de mesmo porte da mesma Região:

Agências	Pendências	%
Agência 201	893	17,70%
Agência 570	545	10,80%
Agência 843	417	8,27%
Agência 844	467	9,26%
Agência 856	1008	19,98%
Agência 878	947	18,77%
Agência 898	768	15,22%
Total	5045	100,00%

**Quadro 13: Pendências por agências**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 13: Pendências por agências**

Fonte: Elaborado pelo autor

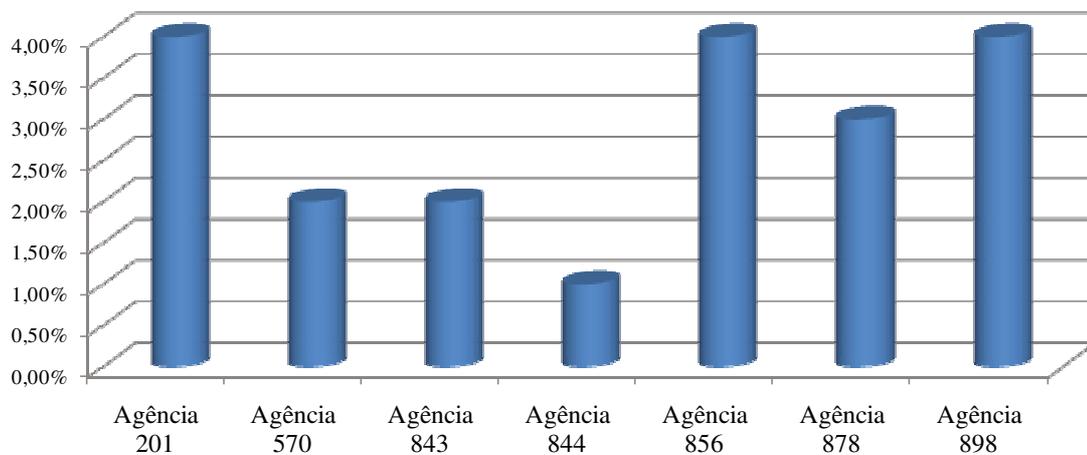
A agência analisada possui a segunda maior quantidade de pendências.

### 13. Percentual de pendência das agências:

Agências	%
Agência 201	4,00%
Agência 570	2,00%
Agência 843	2,00%
Agência 844	1,00%
Agência 856	4,00%
Agência 878	3,00%
Agência 898	4,00%

**Quadro 14: Percentual de pendências por agências**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 14: Percentual de pendências por agências**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1 ANÁLISE DA AGÊNCIA

A agência 0878 está iniciando a cobrança dos inadimplentes via telefone normalmente após 30 dias do vencimento da parcela não paga. O SEBRAE apregoa que o correto seria iniciar entre o terceiro e o décimo dia após o vencimento. Mas por diversas razões, entre elas podemos citar a falta de pessoal por motivos diversos, férias, licenças, transferências, movimento intenso na agência e outras rotinas que absorvem o tempo dos funcionários, normalmente este trabalho de contatar o cliente inadimplente ocorre após 30 dias do vencimento. Mas um dos problemas está em uma cultura organizacional que se formou ao longo dos anos voltada para a concessão de empréstimos e mais empréstimo. O banco impõe metas cada vez maiores, semestre após semestre, que só podem ser atingidas com a concessão cada vez maior de empréstimos, sobrando pouco tempo para a cobrança das parcelas inadimplentes. Uma das soluções encontradas pelo banco foi entregar a cobrança, após 90 dias do vencimento, para empresas de Cobrança Terceirizadas, que tentam localizar os clientes, também somente por telefone, para um acordo e renegociação da dívida. É um serviço que estas empresas prestam para o banco, recebendo uma comissão por cada dívida recuperada, que não está sendo feito pela agência. O correto seria um trabalho de prevenção já no dia seguinte ao vencimento, pois assim o cliente teria mais tempo para analisar e resolver a pendência. Quando completa 90 dias o cliente é transferido para Crédito em Liquidação e é impedido de operar com o banco, deixando de gerar Margem de Contribuição para o atingimento das metas da agência.

O pesquisador telefonou para os clientes com dívidas vencidas há mais de 90 dias, propondo renegociações com entrada e com parcelas mensais que podem chegar até a 60 meses. Foi disponibilizada pela Superintendência das agências da Grande Porto Alegre, uma relação com os clientes que nos últimos dois anos foram transferidos para Crédito em Liquidação e que pesam na pendência das agências. Este é o alvo do trabalho do pesquisador: a confecção de um quadro de perfil dos devedores da agência que pararam de pagar suas dívidas há mais de 90 dias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo antes do final da pesquisa de campo, já foi possível detectar, a falta que faz a inclusão no currículo estudantil, de lições de Economia Doméstica no Ensino Fundamental e no Ensino Médio nas escolas do Brasil. Todas as famílias, mesmo sem notar ou prestar atenção, tem que administrar as contas da casa, senão a coisa fica feia, antes do fim do mês, o dinheiro acaba e ficam contas por pagar. Existe um jargão popular que diz que sobram dias no fim do salário.

Sejam ricos ou pobres, esteja sobrando ou faltando dinheiro, todos convivem no dia a dia com essa administração, tentando chegar ao final do mês da melhor maneira possível. Entra aí a questão do planejamento.

Se o dinheiro é pouco, é necessário saber onde gastá-lo. Daí a necessidade de um orçamento. É necessário apurar o que está sendo gasto hoje em dia sem controle e planejar as despesas antecipadamente para não se gastar mais do que se ganha, que é exatamente a função do orçamento doméstico. A dona de casa e o pai de família sabem o quanto é difícil espichar o dinheiro e organizar as contas da casa.

Sugestões para um orçamento doméstico passo a passo:

- 1º Avaliação, na base do chute, do valor das despesas que a família acha que estão sendo feitas durante um mês;
- 2º Acompanhamento e apuração no mês seguinte das despesas realmente efetuadas e comparar com o chute feito anteriormente;
- 3º Avaliação, programação de possíveis cortes e previsão dos valores que poderão ser gastos no mês seguinte.

Esse será o orçamento doméstico que deverá valer daí para frente, todos os meses, com acompanhamentos e ajustes. Podemos sugerir um orçamento básico segundo pesquisas recentes:

- 30% para Moradia;
- 25% para Alimentação;
- 12% para Saúde e Higiene Pessoal;
- 15% para Transportes;
- 8% para Educação e Cultura;
- 5% para Lazer;
- 5% para Gastos Diversos.

Esses percentuais referem-se a um consolidado médio de todas as famílias brasileiras, cujas estruturas de gastos podem variar conforme a classe social.

O apelo ao consumismo é massificante, mas devemos controlar os impulsos consumistas. Respeito ao orçamento é fundamental.

Sugestões de pagamento:

- Sempre que possível pagar a vista, nada de ficar com vergonha de pedir descontos, pois o dinheiro é seu e, com certeza, custa muito para ganhar.
- Cheque pré-datado, mas sempre com o mesmo valor para pagamento a vista.
- Cartão de crédito, mas sempre pagando o total da fatura no vencimento e não utilizar o pagamento mínimo, pois os juros do parcelamento são exorbitantes.

Algumas dicas de cuidados ao tomar dinheiro emprestado:

- Jamais tomar dinheiro emprestado oferecido na rua por camelôs de agiotas que distribuem ofertas de “dinheiro na hora sem avalista e sem SPC.” Não caia nessa: é suicídio financeiro!
- Cuidado com o cheque especial: ficar usando o cheque especial por mais de alguns poucos dias é outro suicídio financeiro e levará por água abaixo todo o esforço de controle das contas domésticas.

- É preciso ter muito cuidado com as despesas pagas com os cartões de crédito porque, se faltar numerário para pagar as contas no vencimento da fatura, crescerá uma bola de neve para cima do devedor.

## REFERÊNCIAS

Análise de Crédito nos Serviços – Acesso em 20.02.11 as 17:12  
[www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/Analise%20de%20credito%20nos%20servicos.pdf](http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/Analise%20de%20credito%20nos%20servicos.pdf)

Apostila da cadeira de Sistemas de Informação para Decisões Financeiras do MBA em Gestão Bancária, 2010, Prof. Oscar Kronmeyer.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Biblioteca SEBRAE – Acesso em 12.03.11 as 15:20  
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CFC9CD9A9BFCB618032571470043AC91/\\$File/NT000AFAD6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CFC9CD9A9BFCB618032571470043AC91/$File/NT000AFAD6.pdf)

BLAT, Adriano. **Cobrança e Recuperação de Dívidas** – Um Guia Prático. 1 ed. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

CAOINETTE, John B. **Gestão do Risco de Crédito** – O Próximo Grande Desafio Financeiro. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

EWALD, Luís Carlos. **Sobrou Dinheiro** – Lições de Economia Doméstica. 14 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro** – Produtos e Serviços. 16 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Geranegócio – Pequenos negócios – Idéias, Projetos e Pesquisas – Acesso em 20.02.11 as 16:14 [www.geranegocio.com.br/html/geral/p11-cre.htm](http://www.geranegocio.com.br/html/geral/p11-cre.htm)

GITMAN, Lawrence J. . **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: Uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx> - Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, acesso em 19.01.11 as 12:20

Hunter, James C. **O Monge e o Executivo**. 15 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

Instrução Normativa 22 – IN 22 do Banrisul

JUAN, Mario e SWAMI, Fernando. **Saia do Vermelho** – O Método das Três Balanças. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

OGerente.com – Acesso em 12.03.11 as 16:15.  
[http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=19&canallocal=56&canalsub2=188&id=1258](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=19&canallocal=56&canalsub2=188&id=1258)

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2002  
 Crédito e Cobrança.com – Acesso em 20.02.11 as 15:45  
[www.creditoecobranca.com/detail.asp?iData=208&iCat=287&iCanal=16&nCanal=Topicos](http://www.creditoecobranca.com/detail.asp?iData=208&iCat=287&iCanal=16&nCanal=Topicos)

Programa de Formação para Supervisor – Módulo III – Parte 7 – Produtos e Serviços – Cadastro – 2.010 – Banrisul

SEBRAE – Pequenos Negócios e Finanças – Acesso em 20.02.11 as 16:40  
<http://uasfsebrae.blogspot.com/2009/02/os-cs-do-credito.html>

Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Empresarial de Andréa Cristine Skora Vieira, na Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios em Porto Alegre-RS, 2010.

Trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração de Empresas de Fernanda Mariani na Universidade do Contestado em Caçador-SC, sob a orientação do Professor Paulo Cezar de Campos em 2008, disponível em:  
[extranet.uniarp.edu.br/admin/TCCSADM2009/TCC%20Fernanda.pdf](http://extranet.uniarp.edu.br/admin/TCCSADM2009/TCC%20Fernanda.pdf)

Trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração Financeira de Ednamar Alves de Souza e Maria das Graças Bastos de Souza na Faculdade Unirg em Gurupi-RN em 2007, disponível em :  
[www.unirg.edu.br/.../TCC2007.../Ednamar%20Alves%20de%20Souza%20-%20TCC.pdf](http://www.unirg.edu.br/.../TCC2007.../Ednamar%20Alves%20de%20Souza%20-%20TCC.pdf) –

ULBRA – Curso de Especialização em Informática na Educação – Acesso em 13.06.11 às 22:16  
<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>

ZANETTI, Eloi. **Marketing de Relacionamento**: as lições do pequeno príncipe. Sucesso em Vendas, 2000.