

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM GERÊNCIA DE PROJETOS**

MANOEL LAURENTINO REZENDE NETO

**GERENCIAMENTO DE RISCOS NA CONCESSÃO DE
CRÉDITO BANCÁRIO**

**Aracaju – SE
2009**

MANOEL LAURENTINO REZENDE NETO

**GERENCIAMENTO DE RISCOS NA CONCESSÃO DE
CRÉDITO BANCÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Gra-
duação e Extensão da FANESE, como
requisito para obtenção do título de
Especialista MBA em Gerência de
Projetos.

**Aracaju – SE
2009**

MANOEL LAURENTINO REZENDE NETO

**GERENCIAMENTO DE RISCOS NA CONCESSÃO DE
CRÉDITO BANCÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista MBA em Gerência de Projetos

Avaliadora
Isabel Cristina Barreto Silva

Coordenador do Curso
José Guilherme da Cunha Castro Filho

Aluno
Manoel Laurentino Rezende Neto

Aprovado com média: 10

Aracaju (SE), 10 de Agosto de 2009.

RESUMO

Este artigo apresenta uma explanação das técnicas de gestão de projeto, especificamente em processo de gerenciamento de riscos aplicado na concessão de crédito numa agência bancária. A presente proposta visa apontar e analisar referências teóricas quanto aos aspectos importantes do gerenciamento de riscos, levando-se em consideração as influências não previstas nas mudanças de comportamento do mercado globalizado, no qual o risco e a incerteza predominam em relação à conjuntura econômica, política e social, aumentando assim a probabilidade de prejuízo financeiro. Dentre os modelos teóricos seguidos pelas instituições financeiras, tanto na esfera organizacional como no âmbito específico do projeto, o modelo teórico discutido com mais ênfase neste artigo é o do Project Management Body of Knowledge – PMBOK, proposto pelo Instituto de Gestão de Projetos PMI (Projeto Management Institute). Cuida ainda de abordar o crédito de forma sistemática, de identificar suas necessidades, de avaliar o risco como fator relevante nos resultados e de subsidiar a decisão. Realiza, por fim, um paralelo aliando ao processo de crédito com a redução de riscos.

Palavras chave: Créditos. Gestão de Riscos. Incerteza.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Convenções Conceituais da Global Risk	17
TABELA 2 – Porcentagem retida em PCLD com base no nível de risco	24
TABELA 3 – Reclassificação do Risco em função do atraso no pagamento.	25

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE TABELAS

1 INTRODUÇÃO	07
2 Gerenciamento de Riscos	09
2.1 Definições de Riscos	10
2.2 Intermediação Financeira	11
2.3 Relevância do Crédito	12
3 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	13
3.1 Planejamento do gerenciamento de Riscos.....	13
3.2 Categorias de Riscos.....	14
3.3 Identificação de Riscos de crédito.....	16
3.4 Análise Qualitativa e Quantitativa de Riscos.....	19
3.5 Plano de Resposta ao Risco de Crédito.....	27
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	36
ABSTRACT	38
GLOSSÁRIO	39

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como principal finalidade apresentar uma explanação das técnicas de gerenciamento de riscos aplicadas a um plano de concessão de crédito em uma agência bancária. Sabe-se que a administração de crédito requer uma atenção especial com o fator “risco” por ser considerada uma das mais complicadas de uma instituição financeira. Esta dificuldade deve-se a diversos fatores, principalmente as constantes mudanças de cenário no sistema econômico-financeiro predominante no mundo globalizado, gerador do elemento incerteza.

Diante da globalização dos mercados, a concessão de crédito nas Instituições Financeiras vem constatando um aumento considerável do risco nas suas operações. A partir da crise mundial estabelecida no final de 2008, o aumento anormal da inadimplência em todas as áreas decorre de forma inevitável, causando problemas muitas vezes incontornáveis no processo de adaptação a que foram obrigadas essas instituições.

Nas agências bancárias, o quadro se apresenta com elevado percentual dos ativos provisionado como crédito em liquidação com grande probabilidade de migração de registro para crédito compensado em prejuízo. Observa-se esse alto grau de inadimplência gerada por concessões de créditos bancários de elevados níveis, por conta de inobservância de alguns fatores primordiais de análise que se tivesse sido levado em consideração poderiam ter minimizado os riscos.

O artigo em pauta abordará variáveis que são importantes para o bom andamento da gestão financeira do crédito bancário, levando em consideração, na gestão de projetos, um fator muito importante e crucial que é o componente risco, dentre outros que não serão diretamente abordados.

Serão abordadas as variáveis: concessão e recuperação de crédito, processo este que envolve os conhecimentos dos conceitos de crédito e risco de crédito, a gestão financeira do crédito dos bancos comerciais e a importância da análise criteriosa do risco de crédito, a gestão e análise de risco de crédito, a probabilidade de prejuízo financeiro ou então a variabilidade de retornos associada a um determinado ativo.

Será focado como objetivo geral avaliar o processo de análise de riscos no aspecto da gestão de projeto, apresentar os desafios do gerenciamento de projeto, a necessidade de identificar e gerenciar riscos e demonstrar os resultados através de

pesquisa bibliográfica para embasar cientificamente o trabalho e subsidiar comparações necessárias com a realidade no ambiente pesquisado.

Diante da alta demanda pelo crédito atualmente e conseqüente incerteza do seu retorno, este artigo pretende analisar como se tem dado o processo de crédito aliado a redução do risco, na tentativa de demonstrar em estudo como a concessão de crédito alheia a boa prática bancária pode afetar a lucratividade, apresentando subsídios teóricos tentando trazer melhoria de qualidade na concessão do crédito com maximização de resultados e minimização de riscos, e desta forma tornar relevante e oportuno para as instituições financeiras.

2 Gerenciamento de Riscos

O Gerenciamento de Riscos é um processo sistemático de definição, análise e resposta aos riscos do projeto cujo objetivo é maximizar os eventos positivos e minimizar as consequências negativas. Conforme Dinsmore (2005, p.191), dentre os diversos fatores, o que mais contribui para os riscos é o elemento incerteza. Isso implica na necessidade de maior atenção aos riscos, principalmente em momentos de oscilações econômicas e de mercado, riscos empresariais e comerciais e de mudanças sociais.

A incerteza do projeto é a principal causa que contribui para os riscos, já que, ela varia desde a falta total de informação, até a certeza, isto é, em situação de certeza, as decisões podem ser programadas com facilidade. Já na incerteza total, o projeto é caracterizado em condições ambientais sujeito a mudança, ou seja, adaptação a uma nova realidade.

Segundo Alencar e Schmitz (2009), Já que projetos estão repletos de incertezas, nas quais as atividades futuras cujos custos, duração e impacto sobre o fluxo de caixa não são completamente conhecidos, os gerentes de projeto deveriam estar aptos a lidarem com estas incertezas, em todas as suas dimensões.

São vários os fatores que envolvem o Risco de Crédito¹ no âmbito das instituições financeiras, como sendo as principais instituições que oferecem crédito a seus clientes, através de empréstimos e financiamentos, representando volumes significativos nas pessoas físicas, nas empresas industriais, comerciais e de serviços.

Segundo Silva (2000, p.75)

Risco: existe quando o tomador de decisões pode basear-se em probabilidades objetivas para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se baseia 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, baseado em sua sensibilidade pessoal.

¹ Risco de não receber um empréstimo ou financiamento, ou seja, o cliente pode ou não cumprir o processo de pagamento.

Diante deste processo, a concessão de crédito requer que se façam julgamentos sobre as pessoas ou organizações às quais se pretende fornecer o crédito, a fim de medir a necessidade de crédito e a capacidade de pagamento, oferecer a quantidade certa de recursos e vincular as garantias necessárias, participando, assim, do crescimento da economia. Mesmo tendo por objetivo o resultado financeiro, bem como a minimização das possíveis perdas de capitais, esses julgamentos nem sempre se fazem corretos, ou se tornam incorretos com o passar do tempo. “Enquanto promessa de pagamento há um risco da mesma não ser cumprida”. Um risco que se incorpora é o de inadimplência do tomador em cumprir algum acordo ou contrato, segundo o que estaria previsto. Silva (2000, p. 75).

De acordo com Altman & Caouette & Narayanan (2000, p. 4), “o risco de crédito está diretamente ligado ao mercado e suas mudanças, e a gestão deve acompanhar essas flutuações para que a cultura do crédito e as estratégias de empréstimos possam ser repassadas e até resenhadas”. Percebe-se que o risco de crédito cresceu assustadoramente nos últimos dez anos devido às alterações econômicas, políticas e tecnológicas ocorridas em todo mundo. Isso fez com que diversas instituições financeiras, mesmo possuindo suas próprias culturas de crédito, se adaptassem rapidamente às mudanças internas ligadas aos diversos planos econômicos adotados, à evolução dos sistemas informatizados, à velocidade da informação, bem como aos efeitos da globalização dos mercados.

2.1 Definições de Riscos

Um risco é um evento ou condição incerta em que ao ocorrer, caracteriza um efeito positivo ou negativo sobre um objetivo do projeto. Para Gitman (1997, p.202) o risco é visto como “a probabilidade de prejuízo financeiro ou então a variabilidade de retornos associada a um determinado ativo”. Um risco apresenta dimensões de probabilidade e impacto. A probabilidade é a chance de o fato ocorrer. O impacto é o efeito sobre o objetivo do projeto, caso o evento ou a condição de risco venha a se manifestar.

Para Passos (2008, p. 125) os riscos podem ser considerados conhecidos, ou esperados, e totalmente desconhecidos, ou não esperados.

Os riscos conhecidos ou esperados são identificados previamente já na execução do projeto. Nesse caso é possível desenvolver respostas ou ações com o objetivo de minimizar impactos negativos ou maximizar oportunidades. Como exemplo, a criação de uma linha de crédito destinado a trabalhadores contratados por uma empreiteira para realizar uma obra, ao seu término esses trabalhadores seriam dispensados. O banco então desenvolve um cronograma de reembolso compatível com o prazo de conclusão da obra.

Os riscos desconhecidos ou não esperados sequer podem ser imaginados. Exemplo disso é a devastação de laranjal na região sul de Sergipe causada por uma praga (ortézia), fato jamais visto nessa região. Para essa situação não haveria plano de resposta desenvolvido num projeto de financiamento rural concedido.

2.2 Intermediação Financeira

Para melhor entendimento do que venha a ser Risco de Crédito, faz-se necessário fazer uma breve referência conceitual sobre a Intermediação Financeira, sua representatividade e o seu negócio, o crédito. Um banco é, essencialmente, um intermediário financeiro² que exerce o papel de aproximar os agentes econômicos (famílias, empresas e governos, entre outros), visando atender as necessidades das partes. O crédito consiste em colocar à disposição do cliente determinado valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de pagamento numa data futura. Na verdade, sabe-se que o banco está comprando uma promessa de pagamento, pagando ao tomador um determinado valor para, no futuro, receber um valor maior.

Assim, atribui-se às instituições financeiras o papel de captar e emprestar recursos, expondo-se aos mais variados níveis de risco. Aliadas a isso, prestam diversos serviços que complementam o atendimento de determinadas necessidades das pessoas, conseqüentemente se constituem em instituições que vivem de avaliar e assumir riscos tendo forte responsabilidade perante a sociedade, seus funcionários e acionistas.

² Agente de negócios; mediador; Consiste em captar recursos aos agentes econômicos superavitários e empréstimos aos agentes.

2.3 Relevância do Crédito

A definição de Crédito³ está associada à troca de bens e serviços oferecidos no presente por uma promessa de recebimento no futuro das compensações financeiras relativas ao fornecimento de bens e serviços.

Segundo Ferreira (1999, p.575)

O crédito é a segurança de que alguma coisa é verdadeira; é confiança. Em finanças, o crédito é definido como um instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial, na venda a prazo de seus produtos, ou por um banco, na concessão de empréstimos, financiamentos ou fiança.

O Crédito é o elemento tradicional na relação cliente-banco, ou seja, é o próprio negócio, pois numa empresa comercial ou industrial, por exemplo, é possível vender à vista ou a prazo; diferente do Banco, no qual é impossível fazer um empréstimo ou um financiamento à vista, pelo fato de ter como principal fonte de receita sua atividade de intermediação. Entende-se, portanto, que o crédito é uma relação de confiança que varia em função do conhecimento e da experiência vivida com o cliente, além de ser o principal fator de intermediação financeira nos bancos comerciais.

³ Consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento.

3 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Segundo o Guia PMBOK, o Gerenciamento de Riscos é um processo sistemático de identificar, analisar e responder aos riscos do projeto. Constitui-se dos processos detalhados a seguir: Planejamento do Gerenciamento de Riscos, Identificação de Riscos, Análise Qualitativa de Riscos, análise Quantitativa de Riscos, Planejamento de Respostas a riscos, Monitoramento e Controle de Riscos.

3.1 Planejamento do gerenciamento de Riscos

O planejamento é necessário em todas as atividades da nossa vida, no entanto, nas atividades da área financeira, principalmente, se tornou num fator relevante de sucesso, visto que determina as diretrizes para a avaliação de desempenho, identificação de fatores críticos e conseqüentes necessidades de mudanças, fatos tão presentes no sistema globalizado atual.

Segundo Passos (2008), trata-se de planejar todas as ações relacionadas ao gerenciamento de riscos no projeto. Para o autor, os riscos se manifestam por vários motivos: o ambiente do projeto, o processo de planejamento, recursos inadequados, e outros motivos. Alguns riscos são externos, outros internos ao projeto. Alguns são conhecidos, outros desconhecidos. Enfim, apresentam-se além destas, várias outras ações envolvidas no planejamento do gerenciamento de riscos.

No planejamento, a política de crédito deve ser encarada como peça fundamental no gerenciamento de riscos, logo, as políticas de crédito, são instrumentos que determinam padrões de decisão para resoluções de problemas semelhantes. Isso porque as políticas proporcionam orientação uniforme e consistente nos casos de problemas, questões ou situações que se repetem constantemente. Na política de crédito são definidos os parâmetros básicos de procedimentos. Nela são encontrados os elementos necessários para a concessão, monitoramento e cobrança, devendo ser encarada como peça fundamental na administração financeira.

Para Douat, (1995, p.21), "um dos principais objetivos de um banco é encontrar as necessidades de crédito de sua área de serviços e, para encontrá-las, deve ter políticas específicas que guiem tanto as atividades comerciais como as de

empréstimos”.

Dessa forma, não se pode realizar um negócio de crédito e abandoná-lo na expectativa de que tudo ocorrerá bem, que o cliente retornará ao banco na data combinada para resgatar suas obrigações. As condições que justificaram a confiança de retorno dos capitais emprestados podem sofrer alterações com o passar do tempo e é por esse motivo que os processos de gerenciamento de riscos são planejados, para que as pessoas envolvidas no projeto atuem com atitudes e capacidade de influências sobre o plano de gerenciamento e as operações permanentemente acompanhados, pois, quem primeiro detecta o problema tem maiores chances de adotar medidas capazes de proteger seus capitais.

Segundo Silva (2000, p.109), entre os fatores que interferem e os que devem ser abrangidos nos principais componentes de uma política de crédito são:

- 1 As normas legais;
- 2 A definição estratégica do banco;
- 3 Os objetivos a serem alcançados;
- 4 A forma de decisão e de delegação de poder;
- 5 Os limites de créditos;
- 6 A análise de crédito;
- 7 A composição e a formalização dos processos;
- 8 A administração e o controle de crédito;

Assim, para que o crédito possa ser difundido, são necessários princípios gerais e permanentes que fundamentem a conduta dos responsáveis pela sua operação e, em função desses princípios, é que as instituições financeiras definem as políticas referentes ao crédito. Isto é, o planejamento e definição de créditos devem objetivar padrões de desempenho compatíveis com a boa técnica bancária e as melhores práticas do mercado, visando atingir, dentre outros, os níveis adequados de risco nas operações de crédito e a qualidade dos deferimentos das operações.

3.2 Categorias de Risco

De acordo com Dinsmore (2007), existem fontes comuns a vários fatores de risco. Esta condição se reflete nas Categorias de risco, permitindo uma visão mais sistemática que facilita a identificação de riscos. Assim, as categorias de

riscos em gerenciamento de projetos são citadas pelo autor como; Riscos técnicos, de qualidade ou desempenho; Riscos de gerência de projeto; Riscos organizacionais e Riscos externos. Dessa forma, estas categorias devem ser definidas de forma específica. É relevante para que cada organização desenvolva um progressivo domínio das categorias de risco em seu ramo de atividade registrando estes conhecimentos.

Discorrendo a respeito do tema deste artigo, tratando de Riscos, Saunders (2000, p. 99-109) classifica-os em: **Risco de variação de taxas de juros**, que ocorre quando as Instituições Financeiras descasam os prazos de vencimento de seus ativos e passivos, expondo-se ao risco de refinanciamento ou de reinvestimento; no **Risco de mercado**, sempre que uma instituição financeira assume uma posição a descoberto, comprada ou vendida, em títulos de renda fixa, ações, mercadorias e derivativos, e os preços variam em direção oposta à esperada; **Risco de operações fora do balanço**, é aquele decorrente de operações que não aparecem no balanço patrimonial corrente por não dizer respeito à posse de um direito ou à emissão de uma obrigação, mas que poderão afetar o balanço no futuro, pois criarão ativos e passivos; já nos **Riscos tecnológico e operacional**, os investimentos em tecnologia não produzem as reduções de custos esperadas ou quando essa tecnologia deixa de funcionar adequadamente; o **Risco de câmbio** acontece quando as instituições financeiras investem em títulos no exterior, que podem ter retornos diferentes em função das tecnologias existentes nas várias economias distintas. Se essas aplicações forem efetuadas de maneira não diversificada elas ficam expostas ao risco de câmbio além do risco da variação da taxa de juros e da inadimplência; **Risco soberano** é a possibilidade de um país tomador de empréstimo, ou que tenha empresa que o faça, proibir qualquer pagamento de dívidas em dólares e credores externos; o **Risco de liquidez**⁴ ocorre quando os titulares de passivos de uma Instituição Financeira, como depositantes ou segurados de uma companhia de seguro, exigem dinheiro à vista em troca de seus direitos financeiros, obrigando a Instituição a obter recursos adicionais ou a liquidar ativos para atender a exigência de retirada de fundos; **Risco de insolvência**⁵ decorre de riscos excessivos de variação de taxas de juros, preços de mercado, crédito, operações fora do balanço, riscos tecnológicos, cambiais, soberanos e de

⁴ Disponibilidade de ativos líquidos, especializado em relação aos compromissos de curto prazo.

⁵ Qualidade ou situação insolvente: que ou quem não pode pagar o que deve.

liquidez, ou seja, quando os recursos próprios ou internos são insuficientes para cobrir perdas incorridas em função de um ou mais riscos de qualquer natureza; **Outros riscos e interações de riscos** são os que podem interagir entre si e que decorrem de mudança da legislação tributária, estado de guerra e revoluções ou colapsos repentinos.

Para Silva (2000, p.54), existe ainda o **Risco de crédito** que ocorre cada vez que um banco concede um empréstimo ou um financiamento, ele está assumindo o risco de não receber, ou seja, o cliente pode não cumprir a promessa de pagamento.

Assim, percebe-se que todo acontecimento pode gerar consequência diferente daquilo que se imagina. O comportamento frente ao risco é inerente à personalidade de cada pessoa e inconstante com o tempo. Isto é, sujeito às mudanças de cenário e a diversos fatores que contribuem para eliminar a incerteza e calcular o risco que corre o concessor de crédito de não receber do tomador do empréstimo o pagamento devido.

3.3 Identificação de Riscos de crédito

Para Dinsmore (2007), a identificação de riscos deve ter como foco os objetivos do projeto. Assim, identificar os riscos consiste em descobrir, definir e documentar estes fatores e suas características gerais.

De acordo com Passos (2007), segundo o Guia PMBOK, como os riscos surgem ao longo de todo o ciclo de vida, a identificação deve acontecer no decorrer das várias etapas do processo.

O objetivo de analisar a situação dos créditos problemáticos numa agência bancária é identificar quais os tipos de créditos estão sendo realizados com maiores riscos de inadimplência. Dessa forma, procura-se detectar a origem dos problemas envolvidos no processo de concessão e administração dos créditos, de forma a contribuir com estratégias capazes de evitar a proliferação de créditos problemáticos. A metodologia de cálculo Global Risk, determina quais os tipos de créditos proporcionam características de maiores possibilidades de riscos.

Na tabela abaixo, os índices de riscos são anotados e classificados quanto a sua criticidade, caracterizando os impactos que eles representam. Esta divisão tem por objetivo facilitar a priorização de créditos bem sucedidos, e os que devem ser monitorado de perto, com a finalidade de mitigar o maior número possível de riscos

CONVENÇÕES CONCEITUAIS
Global Risk:
Até 1,5 – Risco Reduzido
De 1,51 a 2,5 – Risco Baixo
De 2,51 a 3,5 – Risco Médio
De 3,51 a 4,5 – Risco Alto
Acima de 4,5 - Risco Crítico

Quadro 1 – Convenções Conceituais da Global Risk
Fonte: Elaborado pelo autor

Para tornar mínimo o risco de créditos numa agência bancária é indispensável à observação de fatores que poderão contribuir com a detecção de indícios que apresentam possível alto índice de riscos capazes de provocar créditos problemáticos. A identificação das causas que levam os clientes a se tornarem inadimplentes é a maneira mais efetiva de se conduzir uma carteira de créditos com o mínimo risco de inadimplência possível.

Os sinais de alarme consistem na observação e tendência de determinadas ocorrências e, baseados nessas observações, permitem ao administrador a tomar medidas preventivas mais rápidas possibilitando salvaguardar boa parte dos créditos dos bancos.

Os indícios procedentes da Análise dos Registros Contábeis poderão ser detectados através de atrasos freqüentes na entrega pelas empresas das demonstrações financeiras, declínio das vendas, rápida expansão de vendas, rentabilidade insuficiente ou negativa, estrutura financeira deficitária, capital social insuficiente em relação à atividade, causas de perdas no patrimônio líquido, grande aumento de reservas, capital de giro negativo ou insuficiente, degradação da liquidez corrente, aumentos desproporcionais da dívida atual, aumento do prazo médio das contas a receber, entre outras.

Ao se tratar dos sinais de alarme decorrentes do relacionamento com o cliente devem ser observadas as mudanças de comportamento ou de hábitos pessoais do(s) principal (is) dirigente(s), os quais podem ser: Mudanças de atitudes em relação ao gerente ou ao Banco; Enfermidade ou morte do principal dirigente; Insistência em aventurar-se aceitando riscos injustificáveis; Reações atrasadas em relação ao mercado; Crescimento excessivo, mal planejado e sem recursos apropriados; Problemas trabalhistas; Mudanças na natureza nos negócios da empresa; Controles operacionais fracos; Falta de preocupação com a qualidade; Perda de clientes importantes, ou concentração em um só cliente; Compras especulativas de estoque que não correspondem à prática do mercado; Equipamentos em mau estado de conservação e obsoletos; Evidência de estoques estagnados, grandes níveis de estoque ou liquidação dos estoques a baixo custo; Ausência de investimentos nos últimos anos; Dependência excessiva de um só fornecedor; Variações importantes do efetivo de operários; Ausência de contabilidade analítica, de controle dos estoques e de acompanhamento das contas do cliente.

Ao referir-se aos indícios provenientes de terceiros devem ser observadas as transações do cliente com o mercado quando as mesmas fornecem informes que podem indicar situações que dificilmente se apuraria na análise de balanço da empresa ou no cadastro de pessoa física. Uma vez que esses informes podem ser observados através de telefonema de fornecedores ou crediários solicitando informações de créditos para abrir novas linhas de créditos, de cancelamento de seguros por não pagamento de prêmio, de notificações legais, de protestos, de ações judiciais, REFIN, Serasa, SPC, de atraso no pagamento dos fornecedores, o tomador só compra a vista, além de emissão de cheques sem fundo.

Com relação aos sinais provenientes do banco percebe-se que no relacionamento rotineiro da empresa com o cliente podem surgir indícios de futuros problemas, bem como princípios de processos de deterioração do seu desempenho econômico financeiro, ainda que ele venha cumprindo seus compromissos.

Os indícios precoces, merecedores de uma investigação, incluem constantemente saldo devedor em conta-corrente, além da falta de pagamento das operações no seu vencimento, carência de planejamento para sua necessidade de recursos tanto de capital de giro, como para investimentos, constante renovação de

crédito sem pagamentos dos juros; prorrogações de contratos, apoio excessivo em dívida de curto prazo, falta ou dificuldade para oferecimento de garantias. Mudanças de atitude: o cliente não aparece mais na agência; comparece com muita frequência; renova os créditos sem discutir taxas enquanto habitualmente fechava com a menor taxa possível, entre outros.

Outros indícios de anormalidades são detectados quando o cliente apresenta de imediato toda a documentação necessária para abertura de nova conta e solicitação de crédito, tais como: fichas cadastrais, certidões negativas, últimos três balanços, balancete, contrato social, comprovação de renda, etc. O que se pedir ele tem em mãos. É a estratégia de não dar tempo ao gerente do banco de pensar sobre sua solicitação. Pessoas e empresas consideradas consistentes que não precisavam de bancos e não queriam abrir a conta passam, de repente, a procurar o banco, fazer solicitações de crédito e não discutir taxas, pleitear crédito com oferecimento de garantia acima do usual no mercado, insistem em se apoiar no seu patrimônio particular para conseguir crédito para a empresa, sem, contudo, oferecer bens pessoais em garantia, exigir créditos pessoais a dirigentes, contador, e outros como contrapartida da conta da empresa.

Por mais que sejam constatados os sinais de anormalidades, dificilmente se esgotaria a sua conjuntura. Alguns indícios são óbvios e significativos. Contudo, outros precisam ser analisados com profundidade para se chegar a uma conclusão. Outros ainda acidentais ou temporários podem resultar em injustificável inquietação. Deve-se ter em mente que os indícios são instrumentos para o diagnóstico das eventuais dificuldades da empresa. Não são eles os problemas em si. Portanto, jamais se deve apressar a formular juízos em função desses sinais.

Por outro lado, todos e cada um desses sinais devem ser analisados com o cuidado necessário para evitar decisões precipitadas, ponderando as possibilidades a partir do seu início, porquanto os sinais são sempre delicados e parecem pouco importantes.

3.4 Análise Qualitativa e Quantitativa de Riscos

De acordo com Passos (2008, p.131), este processo envolve a análise do impacto e a chance de ocorrência dos riscos identificados. O processo prioriza os

riscos de acordo com seu efeito potencial. Trata-se de uma forma de determinar a importância de certos riscos e guiar a resposta.

De acordo com Dinsmore (2007), a análise quantitativa se caracteriza no processo de medição, análise numérica das dimensões de probabilidade e impacto dos riscos em caráter individual e projeções numéricas para o projeto como um todo. A análise quantitativa pode ser aplicada sozinha, ou ainda, conjuntamente com a análise qualitativa.

Para tomada de decisão de um crédito ao cliente, faz-se necessário uma análise qualitativa e quantitativa criteriosa de informações, para que através dessa análise se obtenha maior confiança na concessão de crédito. A decisão de crédito pode limitar-se à análise de uma proposta específica para atender a uma necessidade de um cliente, ou pode ser mais abrangente, fixando um limite para atendimento ao cliente em diversos produtos e por um prazo determinado. Observa-se assim que “a definição do tipo de análise e sua abrangência é um dos pontos mais importantes na avaliação do risco dos clientes”. (SILVA, 2000, p. 119 - 120).

Conforme expressam Altman & Caquette & Narayanan, (2000, p. 93-97):

A análise de crédito é um processo que envolve o motivo pelo qual a empresa necessita do crédito, a análise das demonstrações financeiras para destacar as tendências em determinados períodos, o ajuste das contas para o modelo de análise do banco, o objetivo do empréstimo e o fluxo de caixa projetado, a análise setorial, a capacidade administrativa da empresa, e situação das garantias oferecidas.

A avaliação de crédito se inicia pela análise das demonstrações financeiras e contábeis que têm por objetivo a extração de informações para a tomada de decisões. Aliados à análise das demonstrações financeiras e contábeis, serão empregados métodos para medir a qualidade do crédito que envolve a avaliação de todas as áreas consideradas importantes para determinar o seu valor.

Através das técnicas de *credit scoring*⁶ se torna possível realizar análises de crédito e gerar pontuações que permitem ao estabelecimento avaliar e reduzir o risco na concessão de crédito, pois “o *credit scoring* pode ser utilizado para indicar com rapidez uma probabilidade do risco” envolvendo ocorrência de atrasos no

⁶ Cadastro ou sistema de crédito utilizado como meio para alavancar os negócios, ou seja, utilizado para selecionar clientes, pessoas físicas e pré-aprovar linhas de crédito.

pagamento, inadimplência e irrecuperabilidade do crédito na hipótese de o cliente se tornar inadimplente de crédito. (RAMOS, 2006)

O limite de crédito atribuído a um determinado cliente “é o risco máximo que a empresa está disposta a correr com aquele cliente” (SÁ, 1999, p.3). Esse limite é quantificado por um prazo de validade limitado e a atuação do cliente deve ser acompanhada de forma que o limite de crédito seja tempestiva e periodicamente reavaliado.

Segundo Douat (1995, p.23), os parâmetros para o estabelecimento de limites de crédito podem ser classificados em três grupos básicos:

- 1 Quanto o cliente merece de crédito: é uma variável que pode assumir diversas grandezas, dependendo da qualidade do risco apresentado e do porte do cliente, sendo também chamado de parâmetro técnico;
- 2 Quanto se pode oferecer de crédito ao cliente: é uma variável ligada a capacidade de quem vai conceder o crédito e está ligado a parâmetros legais;
- 3 Quanto se deve conceder de crédito ao cliente: é uma variável que decorre da política de crédito adotada pelo banco, com vistas na diversificação e pulverização da carteira de crédito.

Aliados à análise das demonstrações financeiras, empregam-se processos determinantes para avaliar a qualidade do crédito envolvendo cinco áreas fundamentais para determinar o seu valor. De acordo com Weston & Brigham (2000, p.441), “essas cinco áreas, referidas com palavras que se iniciam com a letra 'c', são chamadas de os cinco Cs do crédito”.

Verifica-se que a informação sobre esses cinco fatores procede da experiência da Instituição com seus clientes, e é complementada por um sistema bem desenvolvido de informações captadas externamente. A decisão final sobre a qualidade do crédito em relação ao cliente é tomada pelo gerente de crédito através de seu julgamento pessoal, conhecimento e intuição.

Os chamados “Cs do crédito” são assim definidos pelos autores:

- 1 Caráter: refere-se à determinação de alguém em honrar seus compromissos. Está ligado à honestidade, idoneidade e reputação. Para Weston & Brigham (2000, p.441), caráter se refere à “probabilidade de que os clientes honrarão suas obrigações e é um fator de considerável importância na concessão do crédito”. Segundo Douat (1995, p.17), é “a vontade e determinação do cliente de

cumprir a obrigação referente ao empréstimo". Gitman (1997, p.696) descreve como sendo "o histórico do solicitante quanto ao cumprimento de suas obrigações financeiras, contratuais e morais";

2 Capacidade: refere-se aos fatores internos, tais como tradição, experiência, formação, capacidade instalada, recursos humanos, grau de tecnologia, projetos de modernização, instalações, fontes de matéria-prima. Para Weston & Brigham (2000, p.441) "é um julgamento subjetivo das possibilidades de pagamento por parte do cliente". Douat (1995, p.18) escreve que é "a habilidade da empresa em gerar caixa suficiente para satisfazer todas as obrigações". Segundo Gitman (1997, p.696), é o "potencial do cliente para quitar o crédito solicitado";

3 Condições: dizem respeito aos fatores externos e macroeconômicos do ambiente em que está inserido o tomador, dentre os quais se citam: interferências governamentais, conjuntura nacional e internacional, concorrência, variações de mercado. Weston & Brigham (2000, p.441) referem-se "tanto às tendências econômicas gerais quanto ao desenvolvimento especial em certas regiões geográficas ou setores da economia que poderiam afetar a capacidade dos clientes de atender às suas obrigações". Segundo Douat (1995, p.19), "estão relacionadas a variáveis externas, tais como a situação da economia, tipo de segmento de mercado no qual se insere a empresa, dentre outras". Gitman (1997, p.697) descreve como "as condições econômicas e empresariais vigentes, ou circunstâncias particulares que possam afetar qualquer das partes envolvidas na negociação";

4 Capital: refere-se à situação econômico-financeira do cliente e à sua capacidade de saldar seus débitos. Weston & Brigham (2000, p.441) afirmam que "o capital é medido pela condição geral de uma empresa, através da análise de suas demonstrações financeiras, dando-se ênfase especial para os índices de endividamento/ativos, índice de liquidez corrente e o índice de cobertura dos juros". Para Douat (1995, p.18) capital "é a análise dos fundos disponíveis para operar uma empresa e normalmente reflete a história de acumulação de capital ao longo de sua existência". Gitman (1997, p.696) descreve como "a solidez financeira do solicitante, indicada pelo patrimônio líquido da empresa";

5 Colateral: refere-se à capacidade acessória de oferecer garantias adicionais para respaldar o débito. Segundo Weston & Brigham (2000, p.441) este item "é representado pelos ativos que os clientes podem oferecer como garantia a

fim de obter crédito". Para Douat (1995, p.19), "é o que pode ser oferecido por um tomador como um meio de compensar as fraquezas com relação aos outros Cs, considerando-se que a garantia, por si só, não deve justificar a concessão de um empréstimo". Gitman (1997, p.696) define como "o montante de ativos colocados à disposição pelo solicitante para garantir o crédito".

A apuração do limite de crédito, que tem por finalidade definir o valor máximo que um banco admite emprestar para um cliente, é estipulada pela exposição máxima ao risco do cliente admitida pelo banco. O crédito é dimensionado à histórica capacidade de geração de recursos por parte do proponente, aumentando a probabilidade de retorno dos capitais emprestados. A informação sobre esses fatores procede da experiência da Instituição com seus clientes e é complementada por um sistema bem desenvolvido de informações captadas externamente.

De acordo com Weston & Brigham (2000, p.441), "a decisão final sobre a qualidade do crédito em relação ao cliente é tomada pelo gerente de crédito através de seu julgamento pessoal, conhecimento e instinto". Percebe-se, que o limite de crédito calculado não significa tudo que o cliente precise nem tudo o que ele pode pagar. A atribuição do limite de crédito permite uma postura pró-ativa, ou seja, conhecer o cliente, identificar suas necessidades e os riscos envolvidos antes que haja uma demanda por crédito. Possibilita avaliação mais segura e, posteriormente, agilidade na concessão de possíveis empréstimos.

Segundo Silva (2000, p.78 - 81), os riscos de crédito de um banco podem ser classificados em quatro grupos, que correspondem aos riscos do cliente ou intrínseco, da operação, de concentração e o risco da administração do crédito. O Risco do cliente ou risco intrínseco é inerente ao tomador e decorre do não cumprimento da promessa de pagamento pelo devedor pode decorrer de uma série de fatores associados ao próprio devedor. Já o Risco da Operação está associado aos principais componentes de uma operação – produto, montante, prazo, forma de pagamento, garantias e o preço – já que cada um destes tem sua potencialidade de risco. O Risco de Concentração é decorrente da composição da carteira de recebíveis do banco, isto significa concentrar a carteira de crédito de banco num determinado segmento de atividade econômica, numa região geográfica ou num produto específico. Quanto ao Risco da Administração do Crédito, o nome já diz, é

aquele proveniente das falhas dos que gerenciam o crédito nas instituições. A falta de experiência dos gestores assim como a ausência de recursos adequados para qualificar o crédito são as principais causas dos créditos problemáticos nos bancos.

Como as atividades de créditos são de risco e os bancos podem incorrer em perdas futuras em sua carteira de empréstimos, o Conselho Monetário Nacional determinou que os bancos comerciais provisionassem determinados percentuais do total de empréstimos efetuados, a fim de comporem a rubrica provisão⁷ para créditos de liquidação duvidosa em seus balancetes mensais e balanços semestrais (BANCO CENTRAL DO BRASIL, Res. nº 1748, de 29.08.1990).

A classificação adotada pela Resolução nº 2.682/99 definiu as classes de risco e o respectivo provisionamento para as operações de crédito abrangidas em cada classe como se segue (BANCO CENTRAL DO BRASIL, Res. nº 2.682/99, de 21.12.1999).

Classe de Risco	AA	A	B	C	D	E	F	G	H
Provisionamento	0,00%	0,5%	1,0%	3,0%	10%	30%	50%	70%	100%

Quadro 2 – Porcentagem retida em PCLD com base no nível de risco
Fonte: Elaborado pelo autor

A referida resolução definiu que a classificação das operações deve considerar, no mínimo, os seguintes fatores:

Devedor/Garantidor

- 1 Situação econômico-financeira;
- 2 Grau de endividamento;
- 3 Capacidade de geração de resultado;
- 4 Fluxo de caixa;
- 5 Administração e qualidade dos controles;
- 6 Pontualidade e atrasos de pagamentos;
- 7 Contingências⁸;
- 8 Setor de atividade econômica.

Operação

- 1 Natureza e finalidade;
- 2 Suficiência e liquidez das garantias;
- 3 Valor.

A Resolução nº 2.682/99 determina, também, que as operações sejam

⁷ Reserva em dinheiro ou em valores.

⁸ Incerteza sobre se uma coisa acontecerá ou não.

revisadas mensalmente, com base nos atrasos, e que os dias de atraso impõem automaticamente nova classificação de risco.

<i>Dias de atraso</i>	Até 14 dias	De 15 a 30 dias	De 31 a 60 dias	De 61 a 90 dias	De 91 a 120 dias	De 121 a 150 dias	De 151 a 180 dias	Acima de 180 dias
<i>Classes de risco</i>	A	B	C	D	E	F	G	H

Quadro 3 – Reclassificação do Risco em função do atraso no pagamento

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o quadro apresentado, esta análise determinou a classificação das operações de crédito, em ordem crescente de risco, nos níveis: AA, A, B, C, D, E, F, G e H, fazendo com que as instituições financeiras passassem a classificar as operações de crédito por níveis de risco, levando em conta aspectos do devedor e os garantidores, bem como da operação em si. Em relação ao devedor e seus garantidores, são analisados os aspectos da situação econômico-financeira, grau de endividamento, capacidade de geração de resultados, fluxo de caixa, administração e qualidade de controle, pontualidade e atrasos nos pagamentos, contingências, setor de atividade econômica e limite de crédito. Em relação à operação, têm-se a natureza e finalidade da transação, as características das garantias quanto à suficiência, à liquidez e ao valor. Foi estabelecido, também, que as operações fossem revistas e reclassificadas mensalmente, por ocasião dos balancetes e balanços, em função do atraso verificado no pagamento de parcela do principal ou de encargos.

Conforme Ross, Westfield, Jordan (2000, p. 171-172),

O rating (3) mais alto que uma empresa pode possuir é AAA ou Aaa, e esses títulos são considerados como tendo a qualidade mais alta e o risco mais baixo. Essa classificação não é dada com muita frequência; a classificação AA ou Aa indicam títulos de dívidas de muito boa qualidade, e são muito mais comuns. Pela resolução anterior, os bancos realizavam provisão de 100% ao transferir a operação para créditos em liquidação, o que em geral ocorria com 60 dias do seu vencimento, ou seja, esse provisionamento só ocorria no caso de atraso no pagamento da operação. Como foi demonstrado, o risco das operações e o nível de provisão passam a ser relevantes no deferimento das operações de crédito, principalmente em razão dos custos com as provisões.

Esses critérios para provisionamento de créditos de liquidação duvidosa tornaram-se mais rígidos no Brasil. Isso alterou a maneira de conceder crédito, uma vez que seus custos aumentaram, em função dos novos percentuais que passaram a ser utilizados na composição da rubrica de PCLD⁹, e a efetiva qualidade na concessão do crédito passou a ser fundamental. A análise do tomador do empréstimo como um todo e principalmente a análise de seu risco exige uma atenção mais redobrada. Entretanto, a provisão sobre créditos de liquidação duvidosa, apesar do seu impacto nos resultados de um banco, não deve ser encarada como um dificultador para a realização de negócios. Ao contrário, é um desafio que será vencido se forem priorizados a qualidade do processo de concessão de crédito e o gerenciamento adequado dos ativos.

Quanto aos riscos, percebe-se que a evolução do mercado financeiro, a globalização e o avanço da tecnologia de informação têm provocado grandes progressos na área de risco, o que tem permitido às instituições avaliá-los e geri-los de forma mais precisa e eficiente. É uma espécie de auxílio para o profissional de gerenciamento de projetos que tem a função de efetuar a análise de crédito, visando identificar o risco envolvido e evidenciando conclusões quanto à capacidade de pagamento do tomador.

Na verdade, todo o trabalho realizado mostra que as consistências para um deferimento e condução de operações de crédito advêm do preparo do pessoal envolvido com a área, bem como do cumprimento de determinados normativos emanados pelo Banco Central¹⁰, que promove a qualificação da concessão de empréstimos.

É uma forma de decidir com base no equilíbrio de aspectos objetivos e subjetivos, já que para orientar a tomada de decisão no tocante às operações de crédito, a Instituição serve-se, na parte racional, de modelos quantitativos que avaliam o risco com base nas peças contábeis e em fatores subjetivos como caráter, idoneidade, pontualidade, tradição nos negócios etc.

Dessa forma, o crédito passa a ser decidido com maior segurança, permitindo a melhoria da qualidade da carteira de operações com o aumento da

⁹ Provisão de crédito de liquidação duvidosa.

¹⁰ Órgão executivo central do Sistema Financeiro Nacional que cumpre e faz cumprir as normas expedidas pelo Conselho Monetário Nacional, intervindo diretamente na instituição operam no sistema financeiro.

probabilidade de que os créditos concedidos retornem nas datas aprazadas. É o que preza a administração do crédito: a concessão qualificada de empréstimos utilizando estratégias e baseada numa análise criteriosa.

Apesar da rigidez do setor financeiro brasileiro, não se pode atribuir tais exemplos as grandes potências mundiais. A crise financeira global que se estendeu a partir outubro de 2008 levou à falência de muitas instituições financeiras nos E.U.A. e nos países europeus, ameaçando o sistema financeiro global. O crédito fácil criado por bancos americanos por meios de sistema das hipotecas subprimes, empréstimos hipotecários de alto risco e de taxa variável concedidos a clientes sem renda, sem emprego e sem patrimônio, muitas vezes conjugados com a emissão de cartões de crédito, concedidos a clientes que os bancos sabiam de antemão não ter renda familiar suficiente para poder arcar com suas prestações. Dessa forma, os bancos que criaram essas hipotecas criaram derivativos negociáveis no mercado financeiro, instrumentos sofisticados para securitizá-las, isto é, transformá-las em títulos livremente negociáveis - por elas lastreados - que passaram a ser vendidos para outros bancos, instituições financeiras, companhias de seguros e fundos de pensão pelo mundo afora. Por alguma razão desconhecida, as agências mundiais de crédito deram a chancela de AAA - a mais alta - a esses títulos. A situação somente foi percebida quando os instrumentos financeiros se tornaram tão complicados que as autoridades financeiras governamentais se tornaram tecnicamente incapazes de avaliar os riscos desses instrumentos financeiros, e passaram a se utilizar dos sistemas de gerenciamento de riscos dos próprios bancos privados.

3.5 Plano de Resposta ao Risco de Crédito

Segundo Passos (2008), este plano, de acordo com o Guia PMBOK 2004, o desenvolvimento de respostas aos riscos envolve a definição dos passos para tratamento das oportunidades e desenvolvimento das ações necessárias aos riscos de impacto negativo. O plano de resposta aos riscos deve documentar todos os procedimentos a serem utilizados para gerenciar os riscos durante o projeto.

Muitos créditos problemáticos podem ser evitados com a identificação de riscos e a correção imediata das dificuldades que se apresentam. Alguns, porem,

atingem o ponto em que deve ser realizado um processo gradual de liquidação total do risco; Outros exigirão acordos para sua composição e há ainda os que dependerão de ação judicial para sua solução. Quando o gerente diagnostica um crédito problemático deve agir imediatamente. Quanto mais rápida for a sua reação mais opções de oportunidades de resolvê-lo satisfatoriamente terá ao seu dispor. Por exemplo: se um crédito somente for considerado problemático após 60 dias de seu vencimento é provável que a essa altura o cliente esteja inadimplente com outros credores: bancos, financeiras, fornecedores, impostos...etc. Para adotar ações rápidas e objetivas o gerente deve, em primeiro lugar admitir que o problema existe. Uma atitude de defesa contra essa tendência para minimizar a gravidade do problema é ter sempre em mente que circunstâncias inesperadas podem transformar até os empréstimos mais bem feitos em maus créditos. Por outro lado o gerente deve perguntar-se se tem condições de ser imparcial e competente para dirigir o processo de liquidação total do risco do cliente. Após um relacionamento prolongado com o devedor o gerente pode ser levado a uma avaliação pouco objetiva da situação e a protelar decisões quando na realidade o caso exige uma solução rápida e firme.

Para incrementar uma ação apropriada do banco perante o crédito problemático deve-se: Avaliar a situação do devedor; Conhecer a política do banco; Revisar a documentação; Avaliar as garantias; Acompanhar de perto a movimentação da conta do devedor; Recorrer aos órgãos de apoio ao banco; Diagnosticados os créditos problemáticos cumpre avaliar a situação. Isto envolve avaliar os pontos fortes e fracos, tanto do banco como do devedor.

Para avaliar a situação do devedor, o gerente deve apurar com profundidade se os sinais de anormalidades são consistentes. Comparar as condições em que o crédito foi concedido e as atuais. Considerar o relacionamento com o devedor sem caráter, sua capacidade de solvência e de oferecer garantias, as condições que possui para administrar a crise, se esta é proveniente de uma conjuntura adversa da economia ou de ocorrências acidentais no seu desempenho.

Conhecer a política do Banco, a qual especifica como os créditos problemáticos devem ser abordados: O gerente deve ter bom senso para administrar essa situação, já que, em termos gerais a renovação do crédito problemático é a pior opção.

Revisar a documentação: antes de sentar-se com o devedor o gerente deve examinar os últimos relatórios de visita com os eventuais compromissos assumidos pelo cliente, além de verificar se os contratos e as garantias reais estão bem formalizados; nota promissória atualizada; avais etc...

Avaliação das garantias: após a verificação da correta formalização das garantia, constituição, assinatura, registro, cumpre avaliar se ainda cobrem inteiramente o crédito bem como a sua liquidez. Dependendo da situação do devedor ou das garantias as negociações do crédito problemático podem girar em torno da regularização complemento ou substituição das garantias daí a importância da sua revisão e avaliação.

Movimentação da conta do devedor: o acompanhamento da conta do devedor a partir do momento em que são identificadas suas dificuldades deve ser rigoroso. Os débitos em conta devem ser feitos com presteza; cuidar que a conta não fique devedora; não pagar cheques se não houver provisão de fundos, etc...

Recorrer aos órgãos de apoio do Banco: diretores, áreas de créditos e de recuperação de créditos, área Jurídica, podem ajudar o gerente a definir opções no tratamento a ser dispensado a um devedor inadimplente. Situações incomuns no dia a dia do gerente da agência não são para essas áreas de apoio, que com sua experiência pode ajudá-lo a conduzir com eficiência o plano de recuperação do crédito.

Da continuidade do Trabalho com o devedor: uma das alternativas para tratar de um crédito problemático é continuar a trabalhar em conjunto com o devedor na esperança de resolver os problemas através de um processo gradual de liquidação do risco com o cliente. Pode ser a melhor alternativa quando não podemos sair de imediato do cliente e desde que o crédito problemático tenha sido diagnosticado no seu início. Pode ser também a única alternativa adequada se quisermos salvar pelo menos parte do crédito.

Considerando-se que as circunstâncias inerentes a qualquer empréstimo são únicas e excepcionais, seria impossível abrangermos todas as ocasiões em que devemos continuar a trabalhar com o cliente; bem como quais os planos a seguir que produzirão os melhores resultados na recuperação do crédito. Obviamente, alguns elementos devem estar presentes para que o trabalho conjunto possa ser desenvolvido: a agência deve estar operando e ter recursos para continuar

produzindo; deve haver perspectivas para a recuperação do desempenho da agência e dos créditos do banco; é essencial um espírito de cooperação voluntária entre o banco e o devedor. Não existindo estes requisitos mínimos, qualquer trabalho a ser desenvolvido apenas prolongará a agonia da agência e reduzirá as probabilidades de recuperação do crédito.

O gerente não deve esquecer que a reação natural diante de um crédito problemático é limitar as atividades do devedor, seja exigindo amortizações substanciais do crédito, seja solicitando o pagamento integral do débito. Exigências absurdas inviabilizam qualquer plano de ação.

Plano de ação: logo no início do processo de liquidação gradual de risco, o gerente deve deixar bem claro que, para que o banco e o devedor possam prosseguir com seu relacionamento, deve ser implementado um plano de ação. Este plano deve incorporar uma série de medidas que tem por finalidade corrigir os fatores que criaram crédito problemático, bem como acompanhar seus efeitos caso haja necessidade de medidas adicionais. Dependendo das circunstâncias, as medidas corretivas podem incluir: desfazer de ativos; conseguir capital adicional dos acionistas; procurar uma nova equipe de gerenciamento; providenciar uma fusão ou venda; reestruturação da dívida; complementação ou novas garantias.

Para assegurar que a agência aderiu ao plano para resolver o crédito problemático, é essencial uma supervisão contínua e bem de perto. Os demonstrativos financeiros devem ser revisados regularmente e os resultados comparados com as projeções. O cronograma dos compromissos assumidos pelo devedor para implementar as medidas corretivas deve ser seguido rigorosamente. As visitas-inspeção ao cliente devem aumentar em frequência e intensidade, tanto para que se possa permanecer sempre a par de eventos novos que venham a ocorrer, como para infundir no devedor a certeza quanto à resolução tomada pelo banco no sentido de abordar os problemas e conseguir o pagamento da dívida. Um registro completo desde acompanhamento da evolução do crédito problemático pode ser essencial para sua recuperação.

As recomendações do banco e as eventuais exigências feitas devem ser muito bem analisadas e ponderadas. Recomendações ou exigências inadequadas, ou mesmo as corretas que podem ser intempestivas em função do grau de deterioração da empresa, podem resultar em denúncias judiciais por parte do

devedor, responsabilizando o Banco pelo insucesso ou falência da empresa.

Do termino do relacionamento comercial com o devedor: ao gerente e ao banco, concluindo que a situação da empresa não lhe permite o pagamento da dívida, ou ainda que o devedor apesar de todos os esforços mostrou-se arredio a uma composição de seu débito, só resta o recurso judicial de cobrança para pressionar o devedor e atender à legislação vigente.

A esta altura deve ser providenciado o protesto; o registro negativo na SERASA/REFIN, no S.P.C., e preparada toda a documentação para providências legais.

O termino do relacionamento comercial com o devedor não significa para o gerente o fim de seu trabalho na recuperação desse crédito. Situações podem ser corrigidas e perspectivas mudadas. Portanto, recuperações que pareciam remotas podem voltar a ser viável.

É importante nunca perder o contato com o devedor, esse acompanhamento, no mínimo, sempre será útil aos nossos advogados, no decorrer da cobrança judicial.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para realizar negócios e garantir condições de visualizar o grau de exposição de risco por parte dos doadores de recursos, é que se estabelecem os limites de crédito, que vêm a ser o limite máximo de risco que se pretende correr com determinado tomador de recursos.

Dentre outros processos, algumas das peças importantes na análise e deferimento de um limite de crédito podem ser observadas na avaliação do **Caráter**, através do levantamento de dados históricos, tais como a pontualidade nos pagamentos, protestos e pendências judiciais; na avaliação da **Capacidade**, mediante exame no balanço patrimonial, o qual representa o desempenho econômico-financeiro da empresa, além da análise das contas que compõem o seu ativo e passivo já que proporciona uma visão da sua situação financeira, o grau de comprometimento do seu ativo, sua liquidez e seu desempenho dentro do setor de atuação, bem como no mercado em geral. No caso de pessoa física, considera-se os ganhos ou o desempenho operacional e financeiro do cliente permitirão a geração de recursos para efetuar o pagamento do compromisso pretendido; na avaliação do **Capital**, pelo comprometimento do patrimônio líquido com valores exigíveis da empresa e respectivos índices de lucratividade e nas pessoas físicas na existência de comprometimento de seus ganhos, como prestações mensais, aluguéis, consórcios etc., pode mostrar insuficiência de recursos para pagamento do crédito pretendido; na avaliação do **Collateral** ou **Colateral**, no que o cliente pode oferecer como garantia, real ou não, do crédito, se possuir bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela transação e na avaliação das **Condições** econômicas atuais e o cenário econômico em que a empresa estará inserida e no caso de pessoa física é importante considerar como os ganhos estão condicionados às variações da atividade econômica, nível de emprego, estabilidade no emprego.

A classificação do risco de crédito pode ser vista como importante ferramenta gerencial. É uma forma de orientar e decidir com base no equilíbrio de aspectos objetivos e subjetivos a tomada de decisão no tocante às operações de crédito. A Instituição serve-se, na parte racional, de modelos quantitativos que avaliam o risco com base nas peças contábeis e em fatores subjetivos como caráter, idoneidade, pontualidade, tradição nos negócios etc.

Nessa linha de raciocínio pode-se afirmar que o crédito exige uma visão sistêmica, pois abrange componentes externos como a moeda, os agentes econômicos e a intermediação financeira, bem como outros conceitos complementares como o próprio banco e suas funções. Especificamente em relação ao crédito, deve-se tratar desde a parte conceitual, os riscos e suas classificações, a análise, a estruturação, a decisão, até o acompanhamento.

A qualificação do profissional também é fundamental para compreender cada vez melhor os riscos de crédito e estabelecer entre o cliente e a agência uma ambiente de confiança mútua que possibilite um relacionamento duradouro e lucrativo, além de conceder créditos, vender produtos e identificar oportunidades de novos negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de globalização, por suas características de integração mundial, está impondo um dinamismo especial ao segmento financeiro mundial e aos relacionamentos inter e intra-setoriais, exigindo maior cautela por parte do analista de crédito e negociadores nas tomadas de decisões. Aliado a isso, sabe-se que com o aumento da competitividade, há uma forte pressão sobre os resultados, e a gestão de riscos, notadamente os financeiros, torna-se fator essencial de sobrevivência para as instituições financeiras.

Isso porque grandes oportunidades surgem a todo o momento, mas aquilo que se mostra como uma grande oportunidade de negócio hoje, pode se transformar em um grande problema amanhã e vice-versa. Esse relacionamento risco e retorno permeia as atividades inseridas dentro da gestão financeira.

Para a alavancagem dos negócios, além da utilização de recursos próprios, as empresas e pessoas físicas utilizam também os de agentes financeiros, seja na forma de empréstimo ou de financiamento, através de um relacionamento de confiança entre as partes, pois o doador de recursos espera receber seus capitais na data aprazada, assim como o tomador se compromete a fazê-lo dentro do que foi inicialmente acordado. A esse processo é dado o nome de crédito.

Diante de tudo o que foi apresentado neste artigo, fundamentado nas observações dos comentários e sugestões, pode-se inferir que os créditos problemáticos estão atrelados basicamente no processo de concessão de crédito conhecido como os 5 "C" do crédito: Caráter, Capacidade, Capital, *Collateral* ou Colateral e Condições, utilizados para a definição da capacidade de crédito dos clientes solicitantes.

Na verdade, todo o trabalho realizado numa agência bancária, mostra que as consistências para um deferimento e condução de operações de crédito advêm da disponibilidade e preparo do pessoal envolvido com a área, bem como do cumprimento de determinados normativos internos emitidos, que promove a qualificação da concessão de empréstimos.

É uma forma de decidir com base no equilíbrio de aspectos objetivos e subjetivos, já que, para orientar a tomada de decisão no tocante às operações de crédito, a Instituição serve-se, na parte racional, de modelos quantitativos que

avaliam o risco com base nas peças contábeis e em fatores subjetivos como caráter, idoneidade, pontualidade, tradição nos negócios, etc.

Dessa forma, o crédito passa a ser decidido com maior segurança, permitindo a melhoria da qualidade da carteira de operações com o aumento da probabilidade de que os créditos concedidos retornem nos prazos definidos. É o que preza a administração do crédito: a concessão qualificada de empréstimos utilizando estratégias e baseada numa análise criteriosa.

A importância da capacitação de funcionários especificamente na gestão de projetos relacionados com a concessão e cobrança de créditos, pode contribuir para o sucesso da agência no tocante a riscos e recuperações advindas de situações inesperadas, tornando-se absolutamente essencial para conhecer mais profundamente os clientes, suas perspectivas, obter dados, identificar situações e detectar sinais de perigo, bem como antecipar possíveis problemas.

REFERÊNCIAS

ALTMAN, Edward I., CAOQUETTE, John B. NARAYANAN, Paul. **Gestão do Risco de Crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ARTIGOS.COM. **Riscos ou incertezas**. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/riscos-ou-incertezas-778/artigo/>. Acesso em 10 de Agosto de 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (**Resolução nº 1748, de 30.08.1990**). Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/>. Acesso em 23 de Novembro 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (**Resolução nº 2682, de 21.12.1999**). Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/>. Acesso em 23 de Novembro 2006.

BIBLIOTECA VIRTUAL EM SAÚDE. **Glossário de Termos Econômicos e Financeiros**. Disponível em: http://bases.bireme.br/bvs/sp/P/pdf/saudcid/vol10_10.pdf. Acesso em 10 de Agosto de 2009.

BISPO, João F. **Administração de Crédito: Estratégia, Análise e Qualidade na Concessão de Empréstimos. O Caso dos Bancos Comerciais**. Paripiranga: AGES, 2005.

COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Glossário**. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.cetesb.sp.gov.br/Emergencia/riscos/estudo/glossario.asp>. Acesso em 10 de Agosto de 2009.

DINSMORE, Paul Campbell. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DINSMORE, Paul Campbell. **Gerenciamento de Projetos Como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, dentro do Prazo e Custos Previstos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DOUAT, João Carlos. **Gestão de Risco de Crédito**. São Paulo: EAESP/FGV, 1995.

DUARTE, Antonio Marcos Junior. **Gerenciamento de Riscos Corporativos no Unibanco S. A.** Disponível em: www.risktech.com.br. Acesso em 02 de Julho de 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GARCIA, Marcio G.P. DIDIER, Tatiana. **Taxa de Juros, Risco Cambial e Risco Brasil**. Disponível em: [www.anpec.org.br/encontro 2001/artigos/20010217.pdf](http://www.anpec.org.br/encontro_2001/artigos/20010217.pdf). Acesso em 02 de Julho de 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

GLAUCIA GREGIO. **Glossário**. Disponível em: <http://glauciagregio.tripod.com/glossario.htm>. Acesso em 10 de Agosto de 2009.

GRODISKI, Henrique Ronne. **A Importância do Planejamento e Controle Financeiro Para Desempenho Empresarial**. Disponível em: www.artigos.com/componentes/com-mtree/attachment.php. Acesso em 09 de Agosto de 2009.

HASTINGS, David F. **Banking: Gestão de Ativos, Passivos e Resultados**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

LESSA, Roberto. **Gestão e Recuperação de Créditos Problemáticos**. Aracaju: Curso de Capacitação Gerencial no Banese, 2002.

NAKASHIMA, Daniel Toshimitsu Vieira. **Identificação de riscos em projetos de TI**. [www.obepro.org.br/biblioteca/ENESEP2004 Enegep802 1822.pdf](http://www.obepro.org.br/biblioteca/ENESEP2004_Enegep802_1822.pdf). Acesso em 09 de Agosto de 2009.

PAIVA, Carlos Alberto de Carvalho. **Administração do Risco de Crédito**. São Paulo: Qualitymark, 1998.

PASSOS, Maria Luiza Gomes de Souza. **Gerenciamento de Projetos para Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REZENDE, Lúcia M. V. **Introdução à Análise das Instituições Financeiras**. Cadernos IBCB nº 18, São Paulo, 1990.

RAMOS Junior, Helio S. www.buscalegis.ufsc.br/busca.php. Acesso em 28 de Outubro 2006.

ROESH, Sylvia M.Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Carlos Alexandre. **Apostila de Determinação de Limites de Crédito nº 41**. São Paulo: Up-To-Date, 1999, 22 p.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de instituições financeiras**. Tradução

Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito, Concessão e Gerência de Empréstimos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE SÃO PAULO. **Glossário de Termos Técnicos**. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/empresas_rede/servicos_financeiros/glossario. Acesso em 10 de Agosto de 2009.

SILVA, José P. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1988.

SILVA, José P. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

VARGAS. Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projeto Utilizando o PMBOK Guide® – 3rd.Edition**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**: São Paulo: Atlas, 2006.

WESTON, J. Fred. BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira** / Tradução Sidney Stancatti. São Paulo: Makron, 2000.

WPM. **Processo: Análise Qualitativa de Riscos**. Disponível em: <http://wpm.wikidot.com/processo:analise-qualitativa-de-riscos>. Acesso em 10 de Agosto de 2009.

ABSTRACT

This article presents an explanation of the techniques in project administration, specifically in process of administration of risks applied in the credit concession in a bank agency. The proposal presented here points and analyzes theoretical references related to the important aspects of the administration of risks, considering the influences foreseen in the changes of behavior of the globalized market, in which the risk and the uncertainty prevail in relation to the economical, politics and social conjunctures, increasing as well the probability of financial damage. Among the followed theoretical models for the financial institutions, so much in the organizational sphere as in the specific ambit of the project, the theoretical model discussed with more emphasis in this article it is the Project Management Body of Knowledge - PMBOK, proposed by the Institute of Administration of Projects PMI (Project Management Institute). It still takes care of approaching the credit in a systematic way, identifying your needs, evaluating the risk as important factor in the results and subsidizing the decision. It finally accomplishes a parallel one forming an alliance with the credit process with the reduction of risks.

Keywords: Credits. Administration of Risks. Uncertainty

GLOSSÁRIO

Análise de riscos: estudo quantitativo de riscos, baseado em técnicas de identificação de perigos, estimativa de frequências e consequências, análise de vulnerabilidade e na estimativa do risco.

Análise qualitativa de riscos: este é o processo necessário para priorizar riscos para análise ou ação adicional subsequente através de avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

Credit-scoring: modelo estatístico baseado nos dados fornecidos pelo cliente ao solicitar o empréstimo que classifica o potencial tomador do empréstimo de acordo com a probabilidade de este tornar-se ou não inadimplente.

Crédito: é definido como a expectativa de recebimento de uma quantia em dinheiro, dentro de um espaço de tempo previamente estabelecido. Em contrapartida, o Risco de Crédito é a probabilidade de que esta expectativa não se cumpra.

Funding: recursos obtidos junto a terceiros (instituições financeiras, organismos internacionais, fundos constitucionais, doações) destinados à realização de empréstimos.

Gerenciamento de riscos: processo de controle de riscos compreendendo a formulação e a implantação de medidas e procedimentos técnicos e administrativos que têm por objetivo prevenir, reduzir e controlar os riscos, bem como manter uma instalação operando dentro de padrões de segurança considerados toleráveis ao longo de sua vida útil.

Inadimplência: situação ocorrida quando uma pessoa ou empresa deixa de cumprir sua parte em um contrato, particularmente no que se refere a prazos de pagamentos.

Incerteza: estado do conhecimento no qual cada alternativa leva a um conjunto de resultados, sendo a probabilidade de ocorrência de cada resultado não é conhecida do tomador de decisão.

Intermediário Financeiro: pode ser compreendido como uma instituição, privada ou pública, que atua no mercado financeiro. Tem como objetivo a prestação de serviços financeiros e o financiamento da atividade empresarial, de pessoas físicas e de terceiros em geral.

Liquidez: capacidade de honrar o pagamento das despesas/custos dentro do prazo pactuado.

Política de crédito: é estabelecida com base em fatores internos e externos, relacionados ao ambiente econômico. Destacam-se, entre os fatores internos: resultado da análise da evolução da carteira, os níveis registrados de inadimplência, a qualidade da carteira, as margens e taxas de retorno, dentre outros.

Risco: estado do conhecimento no qual cada alternativa leva a um conjunto de resultados, sendo a probabilidade de ocorrência de cada resultado conhecida do tomador de decisão.

Risco de crédito: trata-se do termo que associa determinado título à probabilidade de o mesmo não poder ser honrado, pelo emissor, no caso de um evento imprevisto.

Serasa: é uma empresa qualificada em análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios, por meio de acordos com as principais empresas de informações de todos os continentes. Ela participa da maioria das decisões de crédito e de negócios tomadas no Brasil.

SPC: o Serviço de Proteção ao Crédito é uma empresa de análises cadastrais, onde seus produtos são desenvolvidos para auxiliar a tomada de decisão de crédito, apresenta também soluções que auxiliam na avaliação dos fatores de risco, e pode ser consultado de acordo com a necessidade.