

O GERENCIAMENTO DE RISCO DE CRÉDITO EM UM BANCO DE VAREJO: UM ESTUDO DO SEGMENTO PESSOAS FÍSICAS

Willyam de Almeida Aguiar Yamamoto¹, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira², Vilma da Silva Santos³

¹ Graduado em Ciências Econômicas - Departamento de Economia, Contabilidade e Administração – ECA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – willyam_yamamoto@yahoo.com.br

² Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – edson@unitau.br

³ Orientadora - Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – vilma70@gmail.com

Resumo- Com o crescimento e a sofisticação dos mercados financeiros, os bancos foram obrigados a criar estruturas de controle para monitorar a qualidade da gestão de riscos. No Brasil essas atividades surgiram recentemente, uma vez que a estruturação da área para o gerenciamento de riscos é uma tarefa que requer cuidado, e um passo necessário é o estabelecimento de uma cultura corporativa para o gerenciamento de riscos. Nesse contexto, o trabalho objetivou realizar um estudo do gerenciamento de riscos de crédito de um banco de varejo, por meio da análise de risco de clientes pessoas físicas. Para tanto, utilizou-se da pesquisa bibliográfica exploratória, com enfoque em análise documental, para sustentar o estudo de caso realizado em um banco de varejo. Concluiu-se que o gerenciamento do risco de crédito foi considerado importante, pois além de prevenir as perdas, diminuiu os riscos do banco, uma vez que o limite de crédito concedido é atribuído com base no *score* de cada cliente, que determina uma proporção da sua renda a ser liberada. Essa ponderação está relacionada à avaliação do comportamento creditício e da demanda de candidatos ao crédito.

Palavras-chave: Crédito. Risco. Gerenciamento. Bancos. Varejo.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

INTRODUÇÃO

O desempenho econômico das sociedades modernas subordina-se à existência do crédito, que se converteu por meio do sistema bancário em um poderoso gerador e amplificador dos meios de pagamento. Sem o crédito as diferentes atividades econômicas não teriam sustentação; desde o crédito pessoal, para pagamento de dívidas e financiamentos, ao crédito de que se servem as empresas para seus diversos projetos e necessidades.

Para poder gerenciar todos os riscos que sofrem ao conceder crédito, as instituições financeiras procuram executar uma análise de risco de crédito antes de qualquer concessão, para determinar o grau de risco que essa operação oferece à Instituição. Esse processo é determinado pelo próprio Banco Central, que aconselha a concessão de crédito utilizando boas técnicas bancárias e com recomendação de garantias.

As operações de crédito, apesar de todas as garantias que se possa obter, têm sempre um

grau de risco, o que levou as empresas a adotarem uma política de crédito que leve em conta a situação do patrimônio, as finalidades, e a capacidade de quitação. Outros meios de defesa das instituições são os prazos, que levam em conta os cenários político e econômico. Além disso, há planos de incentivo à antecipação da liquidação e também gerenciamento da cobrança.

Quando não se trabalha bem nas análises de concessão de crédito e a liquidação não ocorrer no vencimento, a instituição bancária procura fazer um trabalho de recuperação de crédito. Essa operação torna-se desgastante para ambas as partes, além de perdas para o banco pelo tempo que se torna improdutivo. Por esse motivo é mais viável, à Instituição, a realização de uma análise complexa e trabalhosa antes das concessões do que ter problemas no futuro.

METODOLOGIA

Este estudo tem caráter exploratório caracterizado pela pesquisa bibliográfica, com enfoque em análise documental para sustentar o

estudo de caso realizado em um banco de varejo.

CONCEITO DE CRÉDITO

Crédito é um termo que traduz confiança e deriva da expressão 'crer', acreditar em algo, ou alguém. O crédito, sob o aspecto financeiro, significa dispor a um tomador recursos financeiro para fazer frente a despesas, ou investimentos, e financiar a compra de bens (GITMAN, 1997).

A palavra crédito deriva das palavras latinas *credere*, 'confiança' e *creditum*, 'uma coisa confiada de boa-fé'. Sempre que se tem necessidade de recorrer ao crédito há entidades que disponibilizam o dinheiro, e a quem, posteriormente, se terá de pagar (GITMAN, 1997).

Significa, ainda, uma soma em dinheiro disponibilizada por uma pessoa, uma entidade financeira, ou um banco, por um determinado período. O beneficiário deve pagar uma forma de remuneração, designada juro, como contrapartida da disponibilização do dinheiro, ou seja, implica a prestação de uma garantia ao banco pela quantia emprestada. O crédito ao consumo geralmente dispensa essa garantia e conseqüentemente cobra uma taxa de juro mais elevada.

O crédito é na atualidade tão importante na vida das pessoas e empresas que virou algo frequente no dia a dia, é muito comum a prática dessa atividade, pois as pessoas necessitam adquirir coisas.

Para os bancos e instituições financeiras seu principal produto é o dinheiro, e não existe outra forma de negociá-lo a não ser pela concessão de crédito, já que não há formas de vender esse produto à vista (COSTA, 2003).

O crédito que alguém dispõe, portanto, é a sua capacidade de obter dinheiro, mercadoria ou serviço mediante compromisso de pagamento num prazo tratado (SILVA, 2000).

Dessa forma, o banco empresta dinheiro ou financia bens aos seus clientes, funcionando como uma espécie de 'intermediário financeiro', pois os recursos que aplica são captados no mercado dos depósitos efetuados por milhares de clientes-depositantes (SILVA, 2000).

Essa função de intermediário financeiro torna o crédito um dos fatores de maior importância num banco comercial. A concessão de crédito, portanto, consiste em emprestar dinheiro, em colocar à disposição do cliente determinado valor monetário, em um determinado momento, mediante promessa de pagamento futuro, tendo como retribuição, por essa prestação de serviço, determinada taxa de juros cujo recebimento pode ser antecipado, periódico, ou mesmo ao final do período, juntamente com o principal emprestado (SILVA, 2000).

FUNÇÕES DO CRÉDITO

Tendo em vista que na sociedade algumas pessoas têm dinheiro em excesso e outras têm a necessidade e o poder de aplicá-lo para os diversos fins, como comércio, indústria, produção agropecuária e consumo, o banco entra como intermediário com contratos próprios, como depósitos, descontos, empréstimos, e financiamentos, entre outros. O objetivo é colher o capital de uns para outros, ampliando, assim, o poder aquisitivo da população, o que propicia a circulação da riqueza que possibilita a produção de outros bens, em proveito geral da comunidade (MORANTE, 2007).

Atualmente, o crédito ao consumidor é uma grande indústria que opera no mundo. Grandes varejistas impulsionam suas vendas oferecendo crédito; empresas automobilísticas, bancos e outros segmentos utilizam as linhas de crédito ao consumidor como uma alternativa a mais para obter lucros. Por outro lado, esse tipo de crédito injeta recursos na economia, permitindo a produção e expansão econômica do país, trazendo o desenvolvimento (GITMAN, 1997).

O crédito pode ainda fazer com que as empresas aumentem seu nível de atividade; estimular o consumo influenciando na demanda; cumprir uma função social ajudando as pessoas a obterem moradia, bens, e até alimentos; facilitar a execução de projetos para os quais as empresas não dispõem de recursos próprios suficientes. A tudo isso, por outro lado, deve-se acrescentar que o crédito pode tornar empresas ou pessoas físicas altamente endividadas, assim como pode ser forte componente de um processo inflacionário (SILVA, 2000).

Os bancos, em geral, tendem a ter critérios rigorosos na concessão de crédito, pois o prejuízo decorrente do não-recebimento representa a perda do montante emprestado, o que difere de uma empresa comercial ou industrial que opera com uma margem bruta de lucro de 40 ou 50% (SILVA, 2000).

RISCO DO CRÉDITO

O risco é definido pela incerteza de retorno de um investimento perante a possibilidade de um evento possível, futuro e incerto, autônomo à vontade do investidor e cuja ocorrência poderá causar prejuízos.

Mais formalmente pode-se descrever o risco como a probabilidade de um evento acontecer (PAIVA, 1997).

O risco está intimamente relacionado com fatores internos e externos à empresa que podem prejudicar o pagamento do montante de crédito

concedido; é a possibilidade de não-pagamento por parte das seguintes pessoas (PAIVA, 1997):

- do tomador de recursos;
- do emitente de um título de crédito; ou
- do comprador a prazo.

Alguns dos principais fatores de risco de crédito podem transformar-se em risco ou sub-riscos, e devem ser monitorados separadamente, como pessoas (PAIVA, 1997):

- risco de inadimplência;
- risco de deterioração de crédito; e
- risco de garantia real.

O crédito como risco é algo que está presente no cotidiano de qualquer empresa, seja da área financeira, de serviços, comercial ou industrial. No entanto, tendo em conta o negócio ou a área de atividade em que se inserem, as empresas procedem a análises do risco de crédito dos seus clientes.

Para determinar o risco de crédito de um cliente, com maior ou menor exatidão, procede-se à avaliação do risco, que pode ser mais ou menos detalhada em questão do valor e o peso do crédito concedido para a instituição credora.

Na análise de crédito existem dois fatores cruciais a serem analisados:

1. Qual o risco que o solicitante apresenta; e
2. Qual o risco máximo que a instituição pode aceitar.

O risco máximo que a instituição pode aceitar depende da política adotada pela empresa. O risco apresentado pelo solicitante é de extrema importância no processo de concessão de crédito, e devem ser considerados vários quesitos na sua avaliação (GITMAN, 1997).

Sempre haverá risco em qualquer transação de crédito, não existe crédito sem risco, porém deve ser razoável e compatível ao negócio da empresa e à sua margem mínima de receita.

RESULTADOS DO GERENCIAMENTO DE RISCO DE CRÉDITO DO BANCO DE VAREJO

Quanto ao gerenciamento de risco, consiste na possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte, de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados; desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador; redução de ganhos ou remunerações; vantagens concedidas na renegociação; aos custos de recuperação e a outros valores relativos ao descumprimento de obrigações financeiras da contraparte.

Visando à mitigação do risco de crédito, o Banco de Varejo atua no controle do risco de crédito, continuamente, acompanhando os processos das atividades de crédito, no

aprimoramento, aferição e elaboração de inventários dos seus modelos, bem como no monitoramento de concentrações e na identificação de novos componentes que ofereçam riscos de crédito.

Além disso, o direcionamento dos esforços, focado na utilização de modelos avançados de mensuração de riscos e na melhoria contínua dos processos, tem se refletido no desempenho da carteira de crédito, tanto em resultados quanto em robustez, nos diversos cenários.

De acordo com o perfil de crédito do Banco, há redução de risco de crédito diversificando os seus empréstimos entre muitos setores e mutuários. Os procedimentos de crédito sólidos são as principais formas pela qual o Banco adota para reduzir os riscos de crédito específicos do seu próprio balanço.

As aplicações de crédito são avaliadas por pessoal qualificado e aprovadas por meio de um sistema de comissões, necessitando os empréstimos maiores da aprovação de executivos seniores. O desempenho dos empréstimos tem que ser sistematicamente fiscalizado pela área de risco de crédito outro, que não os responsáveis pela avaliação do crédito em primeiro lugar.

O controle e a gestão do risco de crédito são realizados pela área de risco de crédito. Dentre as principais atividades destacam-se:

- *backtesting* e calibração dos modelos utilizados para mensuração de riscos da carteira de crédito;
- participação ativa no processo de melhoria de modelos de classificação de riscos de clientes;
- acompanhamento de grandes riscos pelo monitoramento periódico dos principais eventos de inadimplência;
- acompanhamento do provisionamento frente às perdas esperadas e inesperadas;
- revisão contínua de processos internos, inclusive papéis e responsabilidades, capacitação e demandas de tecnologia da informação;
- participação na avaliação de riscos, quando da criação ou revisão de produtos e serviços.

Além desses acompanhamentos, no âmbito operacional são realizadas, com a Diretoria Executiva e Diretores das principais áreas gestoras e de Coligadas, duas reuniões mensais:

- A primeira é a reunião de Acompanhamento da Carteira de Crédito e Recuperações e tem como principal objetivo o posicionamento quanto à evolução da carteira de crédito, inadimplência, provisionamento, recuperações, concentrações; e

- A segunda, reunião do Comitê Executivo de Gestão de Risco de Crédito, de característica deliberativa, tem as seguintes atribuições:

- avaliar e recomendar estratégias, políticas,

normas e metodologias de mensuração de risco ao Comitê de Gestão Integrada de Riscos e Alocação de Capital;

- realizar acompanhamento e avaliação do risco de crédito e das medidas tomadas para a mitigação de riscos;
- acompanhar e avaliar alternativas para mitigação de risco de concentrações de créditos;
- acompanhar a implantação e implementação de metodologias, modelos e ferramentas de gestão corporativa de risco de crédito;
- avaliar a suficiência de provisão para devedores duvidosos, para cobertura das perdas esperadas sobre as operações de crédito;
- acompanhar as movimentações e desenvolvimentos do mercado de crédito, avaliando implicações, riscos e oportunidades para o Banco; e
- posicionar regularmente o Diretor-Presidente e o Comitê de Gestão Integrada de Riscos e Alocação de Capital sobre suas atividades e fazer recomendações que julgar importante.

Além disso, todo o processo de controle do risco de crédito abrange a revisão periódica dos projetos voltados para o atendimento das melhores práticas de mercado e aos requerimentos do Novo Acordo de Capital. Para aprimoramento do processo de gestão, todas as ações em andamento são monitoradas e procura-se identificar e sanar novas lacunas ou necessidades que possam surgir.

Para a diminuição do risco de crédito o Banco atua, continuamente, no acompanhamento dos processos das atividades de crédito, no aprimoramento, aferição e elaboração de inventários dos seus modelos, bem como no monitoramento de concentrações e na identificação de novos componentes que ofereçam riscos de crédito.

Para atingir o objetivo de total isenção e segregação de funções, o controle de riscos de crédito é realizado de maneira independente das funções que originam e aprovam as exposições. Utilizando-se bases históricas, são observados os movimentos migratórios dos clientes, com análise de eventuais alterações ou comprometimentos no padrão de classificação, maturidade, segmento, setor econômico, natureza do negócio, geografia ou produto. Com isso, é possível identificar variações que possam vir a comprometer a qualidade das carteiras, seja por concentração de exposição, seja por alteração de cenários.

A partir dessas bases também são desenvolvidos instrumentos de administração de portfólios capazes de consolidar riscos de crédito, exigência de capital e o estabelecimento de limites prudenciais, conferindo conforto aos administradores. Adicionalmente incorporam-se metodologias para análise dos modelos de *rating* e de escoragem do Banco de Varejo, incluindo-se

verificação de aderências e simulação de cenários de estresse.

DISCUSSÃO

O departamento de crédito pode ser considerado um dos mais importantes dentro de uma organização, pois é ele quem concede crédito aos clientes que necessitam de prazo para o pagamento de suas compras. É esse setor que efetua a concessão de crédito e gerencia os recebimentos dos clientes e, por ser um dos setores que fornece recursos ao caixa, necessita de um controle rigoroso e que seja composto de/formado por pessoas capacitadas e qualificadas para realizarem a concessão e cobranças devidas aos clientes.

Um grande passo para a geração de um bom modelo de previsão de risco de crédito é a escolha sensata de categorias e/ou atributos de cada variável que está sendo tratada no desenvolvimento do modelo. Isso inclui técnicas estatísticas para dividir a variável de maneira tal que o risco de inadimplência seja homogêneo dentro de cada categoria e heterogêneo entre as categorias.

Numa análise de risco de crédito para pessoa física é preciso buscar informações que possibilitem ter uma ideia do potencial do cliente e de seu provável comportamento. É importante analisar o seu passado para tentar prever o seu comportamento futuro, e, assim, conceder crédito aos que demonstrarem maiores e melhores chances de honrar seus compromissos.

O processo de análise de risco de crédito do Banco de Varejo tem início com uma entrevista com o cliente solicitante do crédito, e, posteriormente, é feita uma investigação. O objetivo da entrevista e da investigação é depurar as solicitações de crédito e reunir informações para a análise no intuito de verificar se o cliente pessoa física tem a capacidade de gerar receitas e recursos.

Ao realizar a análise de uma operação de crédito tenta-se mensurar essa capacidade, levando em consideração, os seguintes itens:

- valor;
- origem;
- previsão de recebimentos dos valores; e
- outros valores.

Analisando a capacidade, o capital e as condições têm-se uma ideia se o cliente apresenta uma situação de um provável pagador de operação. Outra análise é a de capital, que diz respeito à renda do proponente, e para isso classificam-se as pessoas em categorias, conforme suas atividades ou origem da renda, tais como:

- **Assalariado:**

- **empresa em que trabalha:** verificar se o empregador é empresa pública; verificar se há estabilidade. Se a for empresa privada, verificar o porte da empresa, o tempo de existência, se é conhecida ou cliente da agência;

- **tempo de serviço na empresa:** se tiver pouco tempo verificar o emprego anterior e o motivo da saída, principalmente o intervalo entre saída de uma empresa e admissão em outra; e

- **salário:** se o informado é condizente com a função que o cliente exerce e a empresa em que trabalha. É solicitado o comprovante de pagamento, e se houver alguma dúvida, checar as informações com a empresa.

- **Autônomo e Empresário:** de acordo com o Novo Código Civil é considerado autônomo a pessoa que, individualmente, exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística. Portanto, são considerados como profissionais liberais. Já o empresário é a pessoa física, individualmente considerada, que exerce atividade econômica de forma organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços.

Podem existir pessoas que exerçam atividade típica de empresário, mas que se encontram sem o devido registro na Junta Comercial. Nesse caso são intitulados empresários irregulares, perante os novos preceitos legais, e tal fato implica que responderão com seus patrimônios pessoais pelas dívidas que contraírem no exercício das suas atividades.

A tarefa de analisar a capacidade de pagamento desses clientes, autônomos e empresários, é uma das mais difíceis para o Banco de Varejo, pois devem ser considerados muitos fatores subjetivos, principalmente da qualidade das informações obtidas nas entrevistas com os clientes.

Diversos fatores ajudam a estabelecer um determinado valor que o cliente será capaz de honrar. Entre eles, os principais são:

- o tipo de atividade que exerce;
- o tempo que exerce a atividade;
- onde obteve sua formação;
- se o imóvel onde exerce a atividade é próprio ou alugado;
- se o profissional é conhecido na praça e qual a sua reputação;
- quem são seus clientes ou pacientes;
- a demanda existente para a atividade;
- se possui algum patrimônio; e
- a finalidade da operação de crédito, ou seja, o que ele pretende fazer com o dinheiro.

Um dos métodos utilizados para analisar a capacidade de pagamento do cliente é ter acesso aos seus extratos bancários e verificar como é a

sua movimentação financeira. A análise dos três últimos extratos mensais dá ideia de como ele se comporta.

- **Aposentado ou Pensionista:** deve-se analisar:

- o tipo de aposentadoria ou pensão;

- o órgão ou entidade que paga o benefício; e

- a idade do cliente, que é importante para verificar se está compatível com o prazo mínimo para aposentadoria por tempo de serviço ou por idade.

- **Produtor Rural:** procurar saber que tipo de atividade é exercida, uma vez que o leque de atividades rurais é amplo e cada uma delas tem suas características e riscos próprios. Além disso, trata-se de atividade sazonal.

Portanto, em uma entrevista com o cliente são comuns perguntas:

- sobre os imóveis explorados, se próprios, arrendados, em parceira;

- área total, especificando área produtiva e não produtiva;

- forma de exploração: pecuária ou agricultura;

- tipo de cultura;

- tipo de criação; se de aves verificar se é de corte ou ovos; se ovinos verificar se é lã, leite ou corte;

- raça, número de cabeças, controle de doenças; cotação dos preços dos produtos no mercado; volume e valor da produção nos últimos três meses;

- para quem vende a produção; e

- se existem dívidas.

Com base nas informações é possível calcular a renda aproximada do cliente. Para confirmação, solicita-se a declaração de Imposto de Renda, notas fiscais ou recibos de venda de produção.

Por serem atividades sazonais, o prazo da operação deve ser compatível com o fluxo de recursos decorrentes da atividade.

Para a prática dessa gestão houve adaptações das políticas de crédito, que passaram a considerar a massa crítica da análise das grandes quantidades de informações, da estatística aplicada a finanças, da ciência do risco *versus* ganhos, da avaliação técnica, da análise de perdas potenciais, do *feeling* e visão estratégica do mercado e da economia. Dessa forma, essa cultura de crédito vem sendo incluída no mundo empresarial e na sociedade consumidora.

CONCLUSÃO

Os negócios das empresas, bem como das instituições bancárias, estão relacionados ao gerenciamento de riscos. Embora algumas aceitem os riscos financeiros incorridos de forma

passiva, outras se esforçam para ter vantagem competitiva, expondo-se a riscos de maneira estratégica.

Em ambas, porém, esses riscos devem ser monitorados cuidadosamente, visto que podem acarretar grandes perdas. Dessa forma, verifica-se que um dos maiores desafios enfrentados pelas Instituições Financeiras na área de finanças é a consolidação das informações necessárias e a determinação das técnicas de análise mais adequadas para identificar, monitorar e gerenciar o risco de crédito.

A gestão de risco é considerada o moderno conceito para finanças corporativas com foco em crédito, cobrança e gestão em resultados. O Departamento de Análise de Gestão de Risco ou o Departamento de Crédito tem o papel fundamental de alinhar as decisões de risco de acordo com a política de crédito estabelecida pelas organizações.

Assim, o principal benefício do gerenciamento é garantir que os riscos de crédito estejam em níveis estrategicamente aceitáveis. Quantificar o risco é uma maneira de alcançar esse objetivo. O principal requisito é manter sob controle as fontes de risco, caso tenham ou não ocasionado perdas.

E, nesse contexto, este trabalho teve como objetivo realizar um estudo do gerenciamento de riscos de crédito de um Banco de Varejo, por meio da análise de risco aos clientes pessoas físicas. Observou-se que o gerenciamento de risco visa, sobretudo, transformar, na medida do possível, incertezas em riscos. A incerteza significa a ausência de qualquer possibilidade de se prever resultados, mesmo em sentido probabilístico. Sair da situação de incerteza para a situação de risco é sair da ausência total de mensurações para aquela em que se têm os riscos traduzidos em números.

A avaliação do risco de crédito é reflexo da multiplicidade, qualidade e origem das informações disponíveis para o analista do crédito. A análise e administração do risco baseiam-se no processamento das informações sobre o proponente de crédito. No contexto do Banco de Varejo, foco deste trabalho, o crédito é considerado fundamental, pois a lucratividade e permanência do banco no mercado, como também de outros bancos, estão intimamente relacionadas aos critérios de seleção de seus clientes. Por isso adota critérios e metodologias ao realizar a análise de crédito, porque visa reduzir o risco potencial de inadimplência.

Procurou-se, também, demonstrar a finalidade do gerenciamento do risco de crédito que é essencial para as instituições financeiras em geral, pois além de zelar pelos recursos dos acionistas e

de terceiros, requer a busca de melhor retorno, visando à minimização das perdas.

O gerenciamento do risco de crédito foi considerado importante, pois além de prevenir as perdas, diminuir os riscos e atender aos órgãos reguladores, implementou uma cultura de prevenção dos riscos dentro da Instituição, na diretoria e funcionários, melhorando, dessa forma, a qualidade dos processos dentro do Banco, pois os funcionários trabalham sabendo dos riscos dos processos adotados.

REFERÊNCIAS

COSTA, R. R. **Análise empresarial avançada para crédito**. São Paulo: Qualitymark, 2003.

GITMAN, I. J. **Princípios administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

PAIVA, C. A. C. **Administração do risco de crédito**. São Paulo: Qualitymark, 1997.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 2000.