

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Aldir Justino Clivatti

**DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA
RECUPERAÇÃO DE DÍVIDAS NO MERCADO PESSOA FÍSICA**

Porto Alegre - RS

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA
RECUPERAÇÃO DE DÍVIDAS NO MERCADO PESSOA FÍSICA

NOME: Aldir Justino Clivatti

Monografia do curso de Especialização em
Gestão de Negócios Financeiros do Programa de
Pós-Graduação da Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: PROF. ANDRÉ LUIS MARTINEWSKI

Co-orientador: PROF. ALBERTO DUTRA

Porto Alegre - RS

2007

Aldir Justino Clivatti

**DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA
RECUPERAÇÃO DE DÍVIDAS NO MERCADO PESSOA FÍSICA**

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

Data: ____ / ____ / _____

Conceito final: _____

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

RESUMO

O crédito direto ao consumidor constitui importante fonte de recursos para a pessoa física e de receitas para as instituições financeiras. Bem administrado, traz vantagens. Caso contrário, torna-se motivo de preocupação para ambos os lados. A recuperação dos créditos inadimplidos recebeu maior atenção dos bancos com a estabilização financeira do país. O índice de inadimplência nessa linha de crédito apresentou-se elevado na agência Grupo Hospitalar Conceição, do Banco do Brasil S A. O trabalho pretendeu fazer um diagnóstico e propor melhorias na recuperação dos créditos da Agência. Para atendimento do objetivo, foi feita uma revisão da literatura, salientando os principais tópicos relacionados ao crédito, cadastro, análise de crédito, inadimplência e recuperação. A coleta secundária dos dados baseou-se nos sistemas de informações do Banco, tanto na obtenção dos números quanto na identificação do público alvo. O diagnóstico foi efetuado através de pesquisa junto aos clientes que renegociaram suas dívidas e voltaram a inadimplir, visando traçar o perfil do devedor e os motivos que levaram a atual situação. A pesquisa consistiu em questionário com dados demográficos e perguntas fechadas com os motivos levantados na pesquisa de literatura. Estruturado e definido o questionário, os dados coletados foram tabulados e analisados. Salientaram-se os principais números. O principal obstáculo na condução da pesquisa foi a dificuldade de contato com os clientes, decorrentes de cadastros desatualizados. Isso limitou o número de questionários respondidos. O resultado permitiu concluir que os valores das prestações contratadas estão adequados ao comprometimento da renda dos clientes e que outros fatores foram apontados como predominantes para a inadimplência. Constatou-se a necessidade de se trabalhar os cadastros dos clientes, a fim de manter atualizados. Os motivos, que mais influenciaram a inadimplência pelos clientes, foram as despesas inesperadas e compras por impulso.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos respondentes	33
Gráfico 2 – Estado civil dos respondentes	33
Gráfico 3 – Escolaridade dos respondentes	34
Gráfico 4 – Número de dependentes dos respondentes	35
Gráfico 5 – Renda familiar dos respondentes	37
Gráfico 6 – Média dos fatores que influenciaram na inadimplência	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Visão geral das operações de recuperação de dívidas	25
Tabela 2 – Visão das operações de recuperação de dívidas vencidas	26
Tabela 3 – Base de amostra de inadimplentes.....	26
Tabela 4 – Composição acionária	30
Tabela 5 – Itens patrimoniais	30
Tabela 6 – Principais carteiras de crédito	31
Tabela 7 – Classificação da carteira de crédito por nível de risco - Jun/07	31
Tabela 8 - Quadro resumo das respostas ao questionário	39

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BACEN: Banco Central do Brasil

BB: Banco do Brasil S.A.

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CDC: Crédito Direto ao Consumidor

CADIN: Cadastro de inadimplentes (junto a órgãos públicos)

PCLD: Provisão de Crédito para Liquidação Duvidosa

PREVI: Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil

PIB: Produto Interno Bruto

SERASA: Empresa que presta serviço de análise e informações de crédito

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UFRGS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNIBB: Universidade Corporativa do Banco do Brasil

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	5
LISTA DE TABELAS	6
LISTA DE ABREVIATURAS	7
1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Problemática e Problema de Pesquisa	9
1.2 Objetivos da Pesquisa	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa da Pesquisa	12
1.4 Sumário do Método e Estrutura do Trabalho	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 O Crédito	15
2.2 O Cadastro	16
2.3 A Análise de Crédito	17
2.4 A Inadimplência	19
2.5 A Recuperação	22
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 Método Escolhido e Justificativa	24
3.2 Delimitação da Amostra da Pesquisa	24
3.3 Instrumento de Coleta de Dados	27
3.4 Análise dos Dados	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1 Banco do Brasil S.A.	28
4.2 Agência Grupo Hospitalar Conceição	31
4.3 Dados Sócio-Econômicos	32
4.4 Fatores Que Influenciaram na Inadimplência do Reescalonamento	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXO 1 – Questionário de Pesquisa	51

1. INTRODUÇÃO

1.1 Problemática e Problema de Pesquisa

O Sistema Financeiro Nacional deu um salto quantitativo nos últimos 10 anos na área de crédito, especialmente direcionado à pessoa física. Segundo informações do Banco Central do Brasil (BACEN), atingiu 31,2% do PIB no mês de março de 2007, representando um montante de R\$ 757.238 milhões.

A notícia foi importante e muito bem recebida pelo mercado, que viu no crédito bancário oportunidade para alavancar o crescimento da economia brasileira, cujo desempenho tem ficado abaixo da média mundial há muito tempo.

Para os bancos trouxe também motivo de preocupação. Junto com o aumento do crédito, aumentou a exposição ao risco. Então, foi sendo necessário planejar e readequar constantemente as políticas de concessão e recuperação dos créditos.

Credibilidade é muito importante. Na área do crédito, é importante que os valores emprestados, retornem nos prazos contratados. Isto libera capacidade de alavancagem do Banco, que pode melhorar a rentabilidade dos seus ativos.

O mercado bancário sofre regulamentação das autoridades monetárias, decorrente da mercadoria que trabalha. As normas e acordos existentes, especialmente a resolução 2682 do BACEN, determinam provisões para os empréstimos concedidos, em razão dos riscos envolvendo as operações e os seus tomadores. No caso de atraso nos pagamentos, os riscos são reclassificados e as provisões sofrem substanciais aumentos progressivos a cada período de atraso, conforme previsto na referida norma.

Segundo dados de indicadores de conjuntura divulgados pelo Banco Central do Brasil (BACEN, 2007), de 02/05/07, a inadimplência geral das instituições financeiras representava 3,6%, para operações vencidas há mais de 90 dias. Os

índices estavam assim distribuídos por tipo de instituição, considerando participação superior a 50% do capital votante, de acordo com a Carta-Circular BACEN 2345, de 25.01.1993: 2,5% nas instituições públicas, 4,6% nas instituições privadas e 3,4% nas instituições estrangeiras. Salientou-se o desempenho das instituições públicas, que, surpreendentemente, apresentavam o menor percentual. No Banco do Brasil S.A., estava em 2,4%.

As provisões para créditos de liquidação duvidosa possuem reflexos danosos para a governança corporativa, visto que se faz necessário imobilizar os recursos do Banco, e, conseqüentemente, repercutem no seu balanço. O montante de provisão do sistema financeiro brasileiro atingiu, em março/2007, o índice de 6,2% do crédito, que significava R\$ 46.995 milhões de reais.

O Banco do Brasil melhorou sua política de regularização de créditos. Criou várias alternativas para os seus clientes. Dentre elas, concebeu o reescalonamento de dívidas, que consiste na possibilidade de juntar numa única operação todos os saldos devedores, de todos os contratos entre o cliente e o banco, repactuando-os em prazos adequados de forma que a prestação resultante comprometa no máximo 30% da renda do devedor. Esse tipo de contratação pode ser acionado diretamente pelo cliente nos terminais de auto-atendimento. Casos mais delicados, como por exemplo redução de renda, ou de recuperação de dívidas vencidas há mais tempo ou de maior valor, tornando mais complexa a negociação, a contratação é feita no atendimento das agências.

Tratando especificamente das operações de reescalonamento, os índices de inadimplência, considerados atrasos superiores há 14 dias, são elevados no Banco do Brasil. Dados retirados de números oficiais do Banco, em 25/10/2006, apontavam os seguintes números: 42,30% no Brasil, 47,46% no estado do Rio Grande do Sul, 42,98% na gerência regional de Porto Alegre e 46,28% na agência Grupo Hospitalar Conceição. Isto traz à reflexão a política de cobrança do Banco do Brasil.

O tema foi tratado com base na literatura sobre finanças e, especialmente, boletins especializados, consultas aos dados e análises financeiras do Banco Central do Brasil e de dados do mercado financeiro. Também foi realizada uma pesquisa junto à agência Grupo Hospitalar Conceição do Banco do Brasil e aos seus clientes com repactuação atrasada.

O assunto despertou a atenção ao verificar o altíssimo índice de operações inadimplidas no crédito direto ao consumidor (CDC), concentrado na linha de parcelamento de dívidas, enquanto nas demais apresentava índices toleráveis, ou seja, na média do mercado.

O presente trabalho pretendeu fazer um levantamento dos números da inadimplência na agência Grupo Hospitalar Conceição do Banco do Brasil, tendo como foco o item de reescalonamento de dívidas. Abordou tópicos relacionados ao tema crédito. Efetuou pesquisa junto a clientes, buscando entender suas motivações.

Buscou-se com a pesquisa responder as seguintes questões:

Como estava a recuperação de dívidas na Agência?

Qual era o perfil do cliente inadimplente em contrato de reescalonamento?

Porque o devedor não conseguia cumprir o contrato de reescalonamento?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo geral:

Identificar medidas que venham a reduzir os índices de inadimplência nas operações de reescalonamento de dívidas, tendo como foco os clientes da agência Grupo Hospitalar Conceição, Porto Alegre, RS.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Traçar um perfil do cliente inadimplente na contratação de reescalonamento.

- Levantar junto aos clientes, os motivos que os levaram a renegociar as dívidas e voltar a inadimplir.
- Verificar aspectos cadastrais que podem ser melhorados, visando aumentar a eficiência na recuperação de créditos.
- Apontar fatores a serem melhorados no trato da inadimplência.

1.3 Justificativa da Pesquisa

O processo de recuperação de crédito na agência Grupo Hospitalar Conceição apresentava resultados abaixo dos esperados pelo Banco. Tratava-se de um assunto de alta relevância para o BB e importante no atual estágio de desenvolvimento da economia brasileira. O País passou por um longo período de elevados índices inflacionários, em que os tomadores não tinham a noção do juro real dos seus empréstimos. Isto facilitava muito a atividade bancária na obtenção de altos retornos. Com o controle da inflação, os juros começaram a ser reduzidos e a fim de atingir os padrões das economias consolidadas globalmente.

Os tomadores puderam ter uma melhor avaliação de quanto significa a parcela de juros nos seus empréstimos. Os *spreads* bancários foram reduzidos pela concorrência, devendo os ganhos dos bancos mudar para a eficiência operacional e a correta aplicação de seus recursos, sendo o retorno dos ativos nos prazos contratados fundamental e a redução do estoque de inadimplência importante. O presente trabalho de pesquisa pode levantar ações e direcionar estratégias do BB na recuperação de créditos reescalonados inadimplidos.

1.4 Sumário do Método e Estrutura do Trabalho

O procedimento de coleta de informações foi a busca de dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos dos registros existentes nos sistemas do Banco do Brasil S.A. Buscaram-se os números do Banco relacionados ao tema proposto e mais detalhadamente os números relativos à inadimplência dos

clientes na Agência Grupo Hospitalar Conceição. Na Agência, foram obtidas as relações dos clientes e as informações cadastrais para realização da pesquisa. A amostra foi obtida de forma aleatória entre os clientes que se encontravam inadimplentes em operações de reescalonamento de dívida. Conseguindo o contato, havendo concordância na participação do cliente, foi aplicado o questionário.

Foi elaborado um questionário com perguntas sobre dados sócio-econômicos e relacionados a alguns dos motivos para a inadimplência buscados no referencial teórico, onde os respondentes manifestaram o grau de concordância com sua situação pessoal, em escala Likert.

Aplicada a pesquisa, os dados coletados foram tratados através da estatística descritiva e salientados os principais resultados. A estrutura do trabalho foi dividida em introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados e discussão da pesquisa e considerações finais.

A introdução apresentou a problemática do crédito no Brasil. A evolução dos números e o crescente regramento no mercado bancário. Também foi apresentado o problema a ser discutido neste trabalho, ou seja, a inadimplência e suas conseqüências para os bancos. Foi definido o objetivo principal que é de traçar um perfil dos clientes inadimplentes na recuperação de dívidas na agência Grupo Hospitalar Conceição, bem como identificar medidas para melhorar a situação problema e outros objetivos relacionados. A problemática foi justificada pela importância de melhorar os índices de inadimplência nestas linhas de crédito.

Na revisão teórica, foram desenvolvidos, na seqüência, os principais conceitos relativos à matéria, como conceito de crédito, funções, benefícios, importância para o credor receber nos prazos contratados. Abordou-se, da mesma forma, o conceito de cadastro, com definição, importância dos registros e constante atualização. O capítulo foi encerrado com a abordagem do tema recuperação de créditos inadimplidos.

Na seqüência, foram abordados os procedimentos metodológicos: o método escolhido e justificativa, a delimitação da pesquisa, definição de um instrumento de coleta de dados, maneira de aplicação do instrumento e a forma de análise dos dados obtidos.

A partir da tabulação dos dados foi elaborado o capítulo de resultados e discussões. A análise foi iniciada com a apresentação macro da empresa Banco do Brasil S.A., especialmente os itens correlacionados, para depois, focar a agência Grupo Hospitalar Conceição, onde a pesquisa foi aplicada. Foram discutidos os principais números e indicadores da Agência nas linhas de recuperação de créditos inadimplentes. Após, foram apresentados os resultados da pesquisa, onde foram traçados comentários sobre os mais relevantes.

Ao final, foram destacados os principais resultados, apontando-se as limitações enfrentadas na realização do trabalho, bem como foram apresentadas sugestões que podem ser utilizadas para melhorar a performance de recuperação de dívidas na Agência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A decisão de conceder crédito deve estar embasada em elementos de convicção de retorno no prazo contratado. No sistema financeiro, o crédito possui algumas etapas que devem ser seguidas. Os clientes tomadores precisam ser analisados e para isso suas informações são colhidas e sistematizadas em bancos de dados estatísticos. A situação do cliente pode alterar com o tempo. Ele pode encontrar dificuldade para cumprir o contrato. Então, surge para credor e devedor uma nova situação, que é a inadimplência. Ambos precisam encontrar-se novamente para buscar alternativas de solução, que para o devedor será uma renovação da dívida e para o credor será a uma possibilidade de recuperação do crédito contratado. Os conceitos de crédito, cadastro, análise do crédito, inadimplência e recuperação foram tratados a seguir.

2.1 O Crédito

As atividades desenvolvidas nos mercados pelos agentes econômicos trazem resultados que podem ser superavitários ou deficitários. Como consequência, temos agentes com recursos disponíveis no mercado financeiro e outros com necessidades de recursos. Os agentes superavitários podem, e geralmente colocam, os recursos excedentes as suas necessidades ao mercado, que irão suprir as necessidades dos agentes deficitários. Surge, então, o mercado de crédito, decorrente da antecipação da utilização de recursos por uns e postecipação por parte de outros. As instituições financeiras surgiram para facilitar a intermediação entre os agentes com recursos disponíveis e os com recursos faltantes.

Segundo Pirolo (2003, p. 15):

"Fica clara a função de um banco como intermediador financeiro: instituição que capta dinheiro no mercado, utilizando-se dos agentes econômicos superavitários e empresta este mesmo dinheiro captado aos agentes econômicos deficitários".

O crédito administrado corretamente é fator de desenvolvimento, como discorrem com propriedade sobre a função do crédito os autores do trabalho *Gestão do Risco*, Lamb e Kloeckner, no curso de Especialização *Gestão em Negócios Financeiros da UFRGS* (2006, p.60).

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

Quando os agentes financeiros concedem empréstimos, estão colocando dinheiro à disposição de alguém. Empréstimo é abrir um crédito, isto é, ter confiança de que os recursos vão retornar nos prazos e condições estabelecidos no momento da concessão, conforme UNIBB (1996), disponível para os funcionários do Banco do Brasil S.A.

Segundo o dicionário Aurélio, emprestar significa "confiar a alguém (certa soma em dinheiro ou coisa certa), para que faça uso dela durante certo tempo, restituindo-a depois ao dono".

Na apresentação do tema Análise do Cliente, UNIBB (1996, p.5), traz a seguinte definição: "crédito é uma relação de confiança que varia em função do conhecimento e da experiência vivida com o cliente. Confiança, portanto, é a palavra chave do crédito".

2.2 O Cadastro

Para conceder crédito é preciso confiar. Para confiar é preciso conhecer. Nos dias atuais, é impossível para qualquer pessoa, encarregada na tarefa de decidir sobre concessão de crédito, conhecer todos os tomadores de recursos. Atender pessoalmente, de maneira que possa fazer juízo sobre os vários parâmetros que possam influir na decisão de conceder crédito.

Os estabelecimentos, que trabalham com crédito, independentemente se a área de atuação é comercial, industrial ou bancária, solicitam informações sobre os demandantes para a tomada de decisão de crédito. Na atividade bancária, o cadastro é fundamental para a tomada de decisão. O cadastro deve ser, para quem decide, um retrato do cliente. É com base nas informações cadastrais que se concede ou se nega crédito a uma pessoa, pois o crédito concedido é moeda corrente, fungível.

O cadastro bem confeccionado e atualizado é instrumento essencial para a qualidade das decisões de crédito. Deve refletir a real situação do cliente. Portanto, são fundamentais a exatidão e confiabilidade das informações ali inseridas.

Segundo UNIBB (1996, p. 7) escreve:

"Cadastro é um conjunto de informações sobre pessoa física ou jurídica. Este instrumento, quando conjugado com outras informações, assegura qualidade e segurança às decisões, sendo a base para uma concessão de crédito com risco calculado".

As informações constantes no cadastro sobre o cliente são determinantes no gerenciamento do processo de crédito, influenciando na análise dos clientes, limites de crédito, análise das operações, no estabelecimento do risco do cliente e no gerenciamento da carteira de ativos da instituição bancária.

O cadastro deve ser elaborado com informações atuais do cliente, devendo conter os dados pessoais, profissionais, de renda e referências, de maneira que ele seja corretamente identificado e avaliado sua capacidade econômica em assumir compromissos financeiros. As informações do cliente devem ser obtidas de documentos fidedignos para a certeza da identificação, a fim de evitar problemas decorrentes de falsidade na identificação da pessoa. Acrescentar dados sociais e de consumo pode ser importante, para subsidiar a decisão. Na concessão do crédito, é importante efetuar consultas e pesquisas de restrições junto aos diversos sistemas de informações (Serviço de Proteção ao Crédito-SPC, Serasa, protestos, referências pessoais, etc), a fim de captar eventuais alterações na situação do cliente na praça.

Por último, da maior importância é manter o cadastro sempre atualizado, especialmente mudança na situação econômica do cliente e no endereço, tanto residencial como profissional, para sua localização, em caso de necessidade de contato. A eficácia na cobrança de dívida, se necessário, passa indiscutivelmente pela localização do devedor.

2.3 A Análise de Crédito

Os empréstimos são concedidos às pessoas que se conhece e confia. Com o crescimento da população e das necessidades de consumo, as demandas por crédito aumentaram. Ficou impossível conhecer suficientemente os clientes para decidir sobre concessão de empréstimos. As instituições financeiras passaram a usar certos procedimentos para analisar os tomadores de crédito.

Na etapa de análise de crédito entra um fator muito importante que se chama risco, que é a possibilidade de lucro, quando o capital retorna acrescido de

juros, ou prejuízo, quando devedor não paga. A instituição deve posicionar-se frente ao risco que está disposta a aceitar. Se a empresa adota uma política de crédito mais liberal, a carteira de crédito vai aumentar e a empresa fica exposta a um maior risco. Se a empresa adota uma política restritiva e conservadora de crédito, nega o poder do crédito e pode gerar abertura de espaço para o concorrente.

Ao abordar a qualidade de crédito, UNIBB (2002, p. 6), faz o seguinte conceito:

"Analisar é estudar o cliente em todos os aspectos que possam influenciar uma decisão, buscando identificar os riscos envolvidos e emitindo parecer conclusivo sobre suas condições, capacidade, caráter e situação econômico-financeira. Seu objetivo é, então, conhecer o tomador de recursos, para que se decida se o risco oferecido é aceitável".

O crédito era concedido com base no conhecimento e confiança, passou a ser definido com base nos parâmetros conhecidos como os C's do crédito: caráter, capital, capacidade, colateral e condições. A análise dos parâmetros é importante instrumento de gestão de risco e é estudada nos meios acadêmicos. Lamb e Kloeckner, em *Gestão de Risco* (2006, p. 99), assim definem os C's do crédito.

"O caráter está relacionado à firmeza de vontade, determinação, intenção do financiado em pagar ou não o empréstimo. O capital diz respeito à situação econômico-financeira do tomador. A capacidade é a habilidade, a competência do cliente em gerar receitas para pagar o crédito recebido. Colateral refere-se às garantias. Condições é a avaliação do ambiente político, econômico e social onde o tomador está inserido, procurando compreender as influências desses fatores na perspectiva do cliente em honrar seus compromissos com a instituição financeira".

Esse modelo foi adotado pelo Banco do Brasil S.A. até a segunda metade da década de 90. A análise era efetuada nas agências, com muito envolvimento de fatores pessoais e emocionais. Essas imperfeições e limitações do modelo elevaram o índice de inadimplência. Quando o Brasil implementou o plano de estabilidade econômica, os agentes financeiros adotaram uma política de concessão de crédito mais agressiva. Com a política de expansão do crédito, a metodologia tornou-se insuficiente para atender a demanda, pois era demorada, envolvia muita mão-de-obra e encarecia os custos de concessão do crédito. Foi necessário modernizar e aprimorar os procedimentos.

A adoção do sistema *credit scoring* permitiu ampliar a base de clientes atendidos e tornar a análise mais ágil e técnica. Tanto UNIBB (2005) quanto Lamb e Kloeckner, na apostila já citada, (2006) ensinam que o sistema é concebido de forma impessoal e com base em informações colocadas em sistemas eletrônicos.

O sistema é calcado numa base amostral adequada, representativa e sempre atualizada dos solicitantes de crédito na instituição. Foi desenvolvido buscando responder:

- Quais os indicadores mais relevantes para se detectar um potencial inadimplente?
- Quais os pesos devem ser atribuídos a estes indicadores?
- Qual a forma objetiva de estabelecer estes pesos?

O sistema é alimentado por alguns indicadores básicos, como renda, idade, tempo no emprego, profissão, e considera também o histórico do cliente, crédito na praça. É fundamental atualizar as informações em caso de eventual alteração. Através de técnicas estatísticas, especialmente a Análise Discriminante, verifica-se a correlação entre os indicadores e os inadimplentes. Após a validação do sistema pelos analistas de crédito, de acordo com as políticas de crédito do Banco, os parâmetros são disponibilizados para a rede de atendimento, que alimenta com as informações dos clientes e calcula os limites máximos de crédito do cliente. A análise tornou-se eminentemente técnica.

2.4 A Inadimplência

"A administração do crédito vive o constante dilema de maximização do lucro *versus* segurança", UNIBB (1996 p. 8).

Segundo Silva (1997, p. 314), "os créditos inadimplidos são aqueles que apresentam dificuldades de serem recebidos e conseqüentes perdas para o credor"

O risco de inadimplência está permanentemente associado à atividade da instituição financeira. Os sistemas avaliam as informações e projetam as

probabilidades de recebimentos dos recursos emprestados. Mas não conseguem eliminar os riscos. As condições dos tomadores são dinâmicas. Estão em constantes mutações. Existem muitos fatores, que podem não estar presente por ocasião da tomada do crédito e que venham causar inadimplência.

As instituições financeiras estão aumentando a oferta de crédito, o que favorece o descontrole por parte dos clientes. Com propriedade, Pirolo (2003, p. 9-10) aborda a questão:

"Por outro lado, na ânsia de atingir novos espaços (*status* e competitividade), os tomadores de crédito (pessoas físicas e jurídicas) assumem condições creditícias insatisfatórias e muitas vezes tornam-se inadimplentes porque seu empreendimento ou receitas não suporta a carga financeira atribuída no financiamento. Várias causas podem ser catalogadas nesse aspecto, mas sem dúvida o vilão da história, para o tomador de crédito, são as altas taxas de juros que atingem patamares inadmissíveis e elevam as taxas de inadimplência geral da economia".

Em matéria sobre a inadimplência, divulgada no seu site o SEBRAE de São Paulo elenca as principais causas mencionadas que levaram as pessoas à não cumprir seus compromissos são:

"Dificuldades financeiras pessoais que impossibilitam o cumprimento de obrigações, desemprego, falta de controle nos gastos, compras para terceiros, atraso de salário, comprometimento de renda com outras despesas familiares, redução da renda, doenças, uso do dinheiro com outras compras, má fé".

Além disso, podem-se constatar outros motivos, que com freqüência são mencionados nos noticiários econômicos como: juros altos, discussão judicial de contratos, afastamento do trabalho por doença, atrasos/demora na concessão de benefício do social, etc...

A inadimplência traz uma série de conseqüências indesejadas e danosas para a instituição financeira. Dificulta a programação orçamentária pelo não recebimento dos recursos nos prazos contratados; onera os custos de capital pela imobilização de recursos; reduz a rentabilidade da instituição; provoca aumento do *spread* bancário e conseqüentemente das taxas de juros aos tomadores, aumentando o risco com os demais; obriga a constituição de provisão para crédito em liquidação duvidosa.

Vale destacar esta última consequência. O Banco Central do Brasil, através da Resolução 2682, de 21 de dezembro de 1999, estabeleceu critérios para a classificação do risco das operações de crédito realizadas pelas instituições financeiras.

As operações são classificadas em nove níveis: AA, A, B, C, D, E, F, G e H. É de responsabilidade da instituição o adequado enquadramento. Os níveis são definidos em função do tomador e considerando a situação financeira, endividamento, renda, garantias. A classificação em AA e A é feita em função do seu tipo ou da garantia, ou do cliente, em que o risco de perda é teoricamente inexistente. Permanecem assim enquanto não ficam em atraso de pagamentos.

A mesma resolução obriga a reclassificação do devedor, em caso de atraso, da seguinte forma:

atrasos entre	nível mínimo
15 e 30 dias	B
31 e 60 dias	C
61 e 90 dias	D
91 e 120 dias	E
121 e 150 dias	F
151 e 180 dias	G
maior que 180 dias	H

Decorridos seis meses da classificação da operação em risco H, as operações são transferidas para conta de compensação, que é a contabilização em prejuízo. Não é admitido o registro em período inferior.

Por isso, as instituições financeiras devem monitorar constantemente os créditos concedidos, envidando esforços para manter os índices de inadimplência o mais baixo possível. Para Blatt (1998), "deve ser dada ênfase especial em revisar os créditos renovados e dívidas vencidas".

2.5 A Recuperação

"Primeiro a detectar; primeiro a agir"

Este é o lema básico que o credor deve ter em mente quando se defrontar com um crédito problemático, segundo Blatt (1998). E segue: "uma chave é a velocidade para identificar tais créditos problemáticos. Outra chave para esse processo é ser coordenado corretamente e ser bem organizado. Pessoas apropriadas e bem treinadas devem ocupar esta função".

Nas palavras de Pirolo (2003, p. 65), temos outro forte argumento para dar tratamento especial a este tema tão problemático: "recuperar crédito é a missão mais árdua de qualquer instituição financeira, principalmente quando essa instituição está nos limites da inadimplência resultantes do não recebimento dos créditos concedidos".

O Banco do Brasil SA vem implementando uma política mais sistematizada e eficiente nos últimos anos, reconhecendo a importância do crédito e também da inadimplência. A partir de 2005, redefiniu sua abordagem de cobrança e recuperação de créditos.

As medidas visam um melhor acompanhamento, soluções tempestivas e minimização das perdas. Constam dos normativos do Banco as ofertas ativas de parcelamento das operações de crédito, via terminais de auto-atendimento ou central de cobrança, cobrança automática, terceirização de cobrança extrajudicial, inscrição dos devedores nos órgãos de proteção ao crédito (SPC, Serasa, CADIN) e acompanhamento de operações irregulares pelos gerentes de contas no sistema cobrança, a partir de 5 dias de atraso.

Essas ações visam não só a inadimplência das operações, como também vislumbrar soluções antes que o crédito se torne problemático e boas soluções teriam que ser desprezadas. As medidas trouxeram resultados efetivos, melhorando a qualidade da carteira de crédito do Banco.

Importante salientar que servem também para manter o cliente ativo no Banco. Essa preocupação fecha com que Blatt (1998), escreve: "o credor também deve empreender todos os esforços possíveis para solucionar o problema e então só terminar a relação ou compromisso se não tiver jeito de negociar devidamente". Ou ainda, o mesmo Blatt (1998, p. 32):

"Administrar o risco de crédito é uma medida de caráter preventivo contra maus pagadores, mas que permite manter as vendas aos bons clientes em tempos difíceis. Bons créditos podem se tornar problemáticos e eventualmente se converterem em prejuízos, se não acompanhados. O fator tempo é de extrema importância no reconhecimento antecipado dos problemas através dos sinais de perigo. O objetivo deve ser agir ao invés de simplesmente reagir numa posição inferior para evitar ou pelo menos minimizar situações mais difíceis".

O BB define claramente em seus normativos e nos posicionamentos de sua administração a prioridade da política de recuperação dos créditos. Devem-se priorizar alternativas para manter o cliente ativo. Portanto, as tratativas de cobrança devem buscar soluções que minimizem ou eliminem os efeitos nefastos para os clientes, como anotações impeditivas internas ou externas, em cadastros de proteção ao crédito.

Mesmo para a negociação de inadimplência, deve estar presente a mentalidade de reter e fidelizar o cliente. A dificuldade pode ser passageira e o cliente que teve uma solução adequada neste momento, torna-se um "aliado" do banco. O devedor pode ter atitudes diferentes nessa circunstância, em extremos opostos. Assumir uma posição de inferioridade, aceitando negociar de condições difíceis de serem cumpridas ou tornar-se raivoso e agressivo, não assumindo a sua responsabilidade pela situação e responsabilizando o Banco. O negociador deve ter habilidade suficiente para tratar bem o cliente e buscar acordo coerente com a política do Banco e compatível com a situação do cliente.

O trabalho buscou identificar o perfil e as principais causas que levaram os clientes da agência Grupo Hospitalar Conceição, do Banco do Brasil SA, a atrasar os pagamentos dos seus contratos de reescalonamento de empréstimos, tornando-se novamente inadimplentes, também verificar se os motivos eram os mesmos dos tomadores em geral ou se havia especificidades no público-alvo, levantando estatisticamente os principais fatores motivadores desta inadimplência, bem como

trazer para o Banco as informações a fim de indicar caminhos e orientar procedimentos e alternativas compatíveis com as possibilidades dos clientes da agência.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método Escolhido e Justificativa

A pesquisa utilizou a metodologia *survey* descritiva, visando fazer um mapeamento dos motivos dos clientes, que contrataram o reescalonamento total das suas dívidas junto à agência do banco e não cumpriram com os prazos de pagamento. Permitiu dar um enfoque direto no problema, levantando o comportamento real dos clientes, tentando identificar as dificuldades correlacionadas.

3.2 Delimitação da Amostra da Pesquisa

O trabalho teve como alvo investigar a situação da inadimplência dos clientes do Banco do Brasil S.A., que apresentaram dificuldades financeiras, reescalonaram suas dívidas e voltaram a inadimplir. O Banco do Brasil possuía 4483 agências no território nacional, posição em 24/08/2007. O estudo analisou os clientes e informações da agência Grupo Hospitalar Conceição. A Agência fica localizada na cidade de Porto Alegre-RS. A unidade foi criada para atender aos funcionários do Grupo Hospitalar Conceição, composto pelo Hospital Nossa Senhora da Conceição, onde está situada a sede, e pelos Hospitais Cristo Redentor e Fêmeina, com postos de atendimento. A Agência é fechada ao público em geral. Porém, é permitido o acesso às pessoas ex-empregados do Grupo e pessoas e entidades que possuam algum vínculo com os empregados.

A Agência, em 24/08/2007, apresentava 8.896 contas corrente. No mercado pessoa física, possuía aplicado um saldo total de R\$ 24.968.000, com índice de inadimplência de 1,60%, situação bem favorável, conforme dados do

gerenciamento das operações da Agência, considerando a média do mercado de 3,6% e a do próprio Banco do Brasil de 2,4%, segundo o Banco Central do Brasil.

Todas as informações dos clientes foram obtidas nos sistemas do Banco do Brasil. O total dos valores contabilizados nessas linhas, em 24/08/2007, era de R\$ 965.390,29, sendo que R\$ 333.419,81 estava classificado como operação em prejuízo, representando 35% do valor.

O saldo restante de R\$ 631.970,48 estava dividido em R\$ 457.543,62, representando 47% desse total, em situação normal e R\$ 174.426,86, representando 18%, em atraso. O número de operações total das linhas era de 328, sendo 105 em situação de prejuízo (32%), 81 vencidas (25%) e 142 em situação normal (43%).

Tabela 1: Visão geral das operações de recuperação de dívidas

Operação	Total	%	vincendas	%	Prejuízo	%	Vencidas	%
Valor	965.390,29	100	457.543,62	47	333.419,81	35	174.426,86	18
Número	328	100	142	43	105	32	81	25

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa teve como público alvo as operações e clientes na situação de prejuízo e vencidas, representado por 186 operações, ou 57% delas, com o valor de R\$ 507.846,67, cuja soma percentual totalizava 53%.

O Sistema de Gerenciamento de Operações do Banco do Brasil adota forma própria para visualização da situação das operações dos clientes. A tabela 2 apresenta os valores e número de operações de recuperação de dívidas de acordo com o sistema do Banco, na agência Grupo Hospitalar Conceição.

Essa tabela foi obtida do Sistema de Acompanhamento de Operações do BB, somando-se as linhas de reescalonamento de dívidas e de recuperação de ativos.

Tabela 2: Visão das operações de recuperação de dívidas vencidas

Dias atraso	Valor	Percentual	Operações	Percentual
De 1 a 5 dias	1.270,95	0,13	5	1,53
De 6 a 14 dias	23.528,66	2,44	11	3,35
De 15 a 30 dias	28.810,59	2,98	24	7,32
De 31 a 60 dias	20.522,86	2,13	10	3,05
De 61 a 90 dias	10.966,57	1,14	4	1,22
De 91 a 180 dias	25.462,92	2,64	16	4,88
Acima 180 dias	63.864,31	6,61	11	3,35
Prejuízo	333.419,81	34,54	105	32,01
Total vencido	507.846,67	52,61	186	56,71
Vincendas	457.543,62	47,39	142	43,29
Totais	965.390,29	100	328	100

Fonte: Autor, adaptado do Sistema de Informações do Banco do Brasil SA.

Destas operações, foram desprezadas 16, que estavam com até 14 dias de atraso, tolerável para o objetivo do estudo. Portanto, o público alvo a ser considerado na pesquisa foi de 170 operações, sendo 100 de reescalonamento de dívidas e 70 de reestruturação de ativos de mercado pessoa física. Identificada a base da amostra a ser pesquisada no sistema do Banco, foi prosseguido com o início dos contatos com os clientes. A pesquisa foi efetuada entre os dias 23 e 31 de agosto de 2007. As tentativas de contato totalizaram 131, sendo que 72 deles não foram encontrados nos números de telefones que estavam informados no cadastro de clientes do Banco. Dos 59 clientes localizados, 42 deles responderam a pesquisa, 5 estavam falecidos, por informação de parentes e constantes do cadastro do banco, e 12 não quiseram responder. As entrevistas foram realizadas por telefone, com exceção de 4 respondentes, que responderam pessoalmente dentro da agência.

Tabela 3: Base da amostra de inadimplentes

Responderam	42	25%
Não responderam	12	7%
Falecidos	5	3%
Não encontrados	72	42%
Não contatados	39	23%
Totais	170	100%

Fonte: Autor

As 12 pessoas contatadas que não quiseram responder, simplesmente se recusaram ou alegaram motivos pessoais. Das cinco pessoas falecidas, duas estavam com anotação relativa ao fato registrada no cadastro e três foram conhecidas através do contato.

As pessoas não encontradas e não contatados totalizaram 65%. As pessoas não encontradas representaram o elevado percentual de 42%, ficando evidenciada as inconsistências nos cadastros dos clientes, e que os mesmos não apresentam confiabilidade ou atualidade. Ficam caracterizada a necessidade de atualização do cadastro de clientes da agência, para permitir ações efetivas de cobrança.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Foi adotado um questionário de pesquisa estruturado, anexo 1, contendo 9 questões fechadas, que buscaram identificar o perfil dos clientes e outras 11 questões fechadas, com o objetivo de identificar os principais fatores que motivaram o cliente a ficar inadimplente após ter renegociado suas dívidas junto ao banco, questões estas buscadas no referencial teórico. A amostragem, obtida de forma aleatória, foi estratificada por indicadores demográficos, como renda, idade, escolaridade, sexo, tempo de serviço, estado civil.

A coleta de dados foi feita em duas etapas. Numa primeira fase, foi elaborado o instrumento de pesquisa e foi aplicado numa amostra-teste para validação do questionário. Validado o questionário, ele foi aplicado aos demais respondentes para efetivação da pesquisa.

3.4 Análise dos Dados

Os dados coletados foram tratados através da estatística descritiva, considerando-se a frequência e segmento a que pertencia o respondente.

Os dados coletados foram apresentados em tabelas e/ou de forma descritiva. A utilização de tabelas permitiram verificar os percentuais de replicações

de respostas, salientar as maiores incidências no conjunto de respostas e também por segmento. Proporcionou o entendimento dos motivos que originaram os atrasos de pagamento dos contratos, bem como indicou tendências aplicáveis ao universo dos clientes da agência, que se encontram em situação de inadimplência, apontando possíveis correções a serem implementadas nos procedimentos da agência.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa e discussão dos aspectos considerados relevantes foram analisados a seguir. O desenvolvimento iniciou com a apresentação da empresa Banco do Brasil S.A. e seus principais números relacionados ao presente trabalho. Após, foi identificada a agência objeto da pesquisa e sua contextualização. Em seguida, foram apresentados os resultados da pesquisa, começando pelos dados sócio-econômicos e finalizando com o resultado da tabulação do questionário, juntamente com a apresentação dos números, salientando os mais relevantes e apresentados comentários.

4.1 Banco do Brasil S A

Todas as informações a seguir foram extraídas do site do Banco do Brasil, www.bb.com.br, na área de Relações com Investidores. Foram retirados para esse trabalho a missão, a síntese de sua história, itens patrimoniais, composição acionária e dados relativos à carteira de créditos e sua classificação pelo nível de risco.

Este trabalho foi desenvolvido no Banco do Brasil SA, maior instituição financeira brasileira. A empresa é uma sociedade anônima de economia mista. 68,7% do capital social pertence ao Tesouro Nacional, conforme tabela 4 abaixo.

A apresentação do Banco do Brasil, com seus principais números, em especial na área de crédito, foi feita apenas para localização e visualização macro. As informações do Banco não foram objeto de análise ou comentários.

Missão:

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.”

História do Banco do Brasil

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de mobile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros. Essas vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

A Agenda 21 Empresarial e os Princípios do Equador são compromissos na área de responsabilidade sócio-ambiental. A Agenda 21 Empresarial são compromissos com ações voltadas para o desenvolvimento sustentável de seus negócios. Os Princípios do Equador são políticas e diretrizes a serem observadas na análise de projetos de investimento de valor igual ou superior a 10 milhões. Estabelecidos pelo Banco Mundial, versam sobre avaliações ambientais, proteção aos habitats naturais, gerenciamento de pragas, trabalho infantil, forçado ou escravos, propriedade cultural, entre outros.

As tabelas 1 a 4 foram retiradas do site do BB, onde foram encontrados números de junho/2007 e datados de 15/05/2007. Foi mantida a maneira original de apresentação, respeitando a fonte.

Tabela 4: Composição Acionária - Posição: Junho de 2007

Acionistas	%
Tesouro Nacional	68,7
Previ	11,4
BNDESpar	5,0
Pessoas Físicas	4,0
Pessoas Jurídicas	3,9
Capital Estrangeiro	6,9
Ações em Tesouraria	--
Total	100,0
Free Float	14,8

Fonte: Banco do Brasil - Relações com Investidores 15/05/2007

Tabela 5: Itens Patrimoniais

Itens Patrimoniais			
(R\$ milhões)	Jun/06	Jun/07	Var. %
Patrimônio Líquido	19.178	22.302	16,3%
Total de Ativos	273.836	332.968	21,6%
Ativos de Liquidez	29.758	41.185	38,4%
Operações de Crédito*	94.893	125.502	32,3%
Depósitos	139.939	164.545	17,6%
- à vista	31.363	36.841	17,5%
- a prazo	69.377	81.427	17,4%
- de poupança	33.215	40.831	22,9%
- interfinanceiros	5.855	5.146	-12,1%
- para investimentos	129	300	132,6%
Captações no Mercado Aberto	51.496	74.719	45,1%
* Líquidas de PCLD e incluindo Arrendamento Mercantil			

Fonte: Banco do Brasil - Relações com Investidores 15/05/2007

Tabela 6: Principais Carteiras de Crédito

Carteira de Crédito por Cliente			
	Jun/06	Jun/07	Var. %
País	103.209	133.019	28,9%
Pessoa Física	21.637	27.904	29,0%
Pessoa Jurídica	41.658	56.345	35,3%
Agronegócios	39.914	48.769	22,2%
Exterior	9.894	12.214	23,4%
Total	113.103	145.233	28,4%

Fonte: Banco do Brasil - Relações com Investidores 15/05/2007

Tabela 7: Classificação da Carteira de Crédito por Nível de Risco - Jun/07

Classificação da Carteira de Crédito por Nível de Risco: Jun/07				
(R\$ milhões)				
Risco	Volume Crédito	Provisão Exigida	% BB	% SFN*
AA	39.371	-	27,1%	24,4%
A	29.432	147	20,3%	39,9%
B	46.513	465	32,0%	17,6%
C	16.546	196	11,4%	9,3%
D	5.113	511	3,5%	2,6%
E	1.993	598	1,4%	1,3%
F	803	401	0,6%	0,9%
G	987	691	0,7%	0,7%
H	4.476	4.476	3,1%	3,3%
Total	145.233	7.786	100%	100%
AA-C	131.861	1.108	90,8%	91,2%
D-H	13.372	6.677	9,2%	8,8%
* Fonte: Bacen				

Fonte: Banco do Brasil - Relações com Investidores 15/05/2007

4.2 Agência Grupo Hospitalar Conceição

O presente trabalho foi realizado junto aos clientes do Banco do Brasil SA, da agência Grupo Hospitalar Conceição, localizada na cidade de Porto Alegre-RS. Essa agência possui uma particularidade importante a ser destacada. Trata-se de unidade bancária criada para atendimento dos empregados do Grupo Hospitalar

Conceição, composto por Hospital Nossa Senhora da Conceição SA, onde fica a sede da agência, Hospital Cristo Redentor SA e Hospital Fêmeina SA, com postos de atendimento.

O Banco do Brasil possui a exclusividade para a folha de pagamento dos salários do pessoal do Grupo, bem como dos seus fornecedores. Por outro lado, a agência não pode atender o público em geral. A limitação do público permite a inclusão de empregados e pessoas vinculadas ao Grupo Hospitalar, as associações dos empregados e seus colaboradores, empregados desligados ou aposentados, com restrições, e também de pessoas que possuam vínculos com os empregados. Portanto, deve ser considerado esse diferencial.

4.3 Dados Sócio-Econômicos

A primeira parte da pesquisa foi elaborada com as perguntas referentes a nome, sexo, idade, estado civil, escolaridade, dependentes econômicos, composição da renda familiar (valor e quantas pessoas compõe a renda), tipo de moradia, faixa salarial do entrevistado e tempo no emprego.

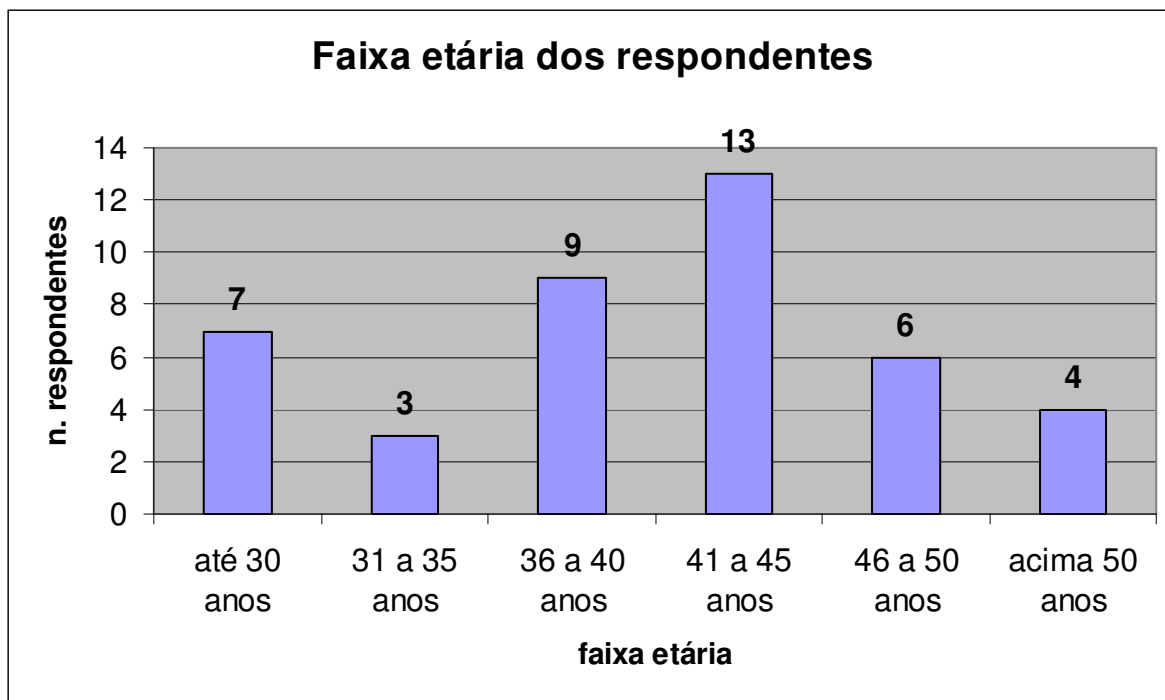
O questionário previu a identificação com o nome do respondente. No início da pesquisa houve resistência das pessoas para responder o questionário com a declaração do nome, mesmo sendo opcional. Diante desse fato, o quesito foi abandonado. Nenhum questionário foi identificado.

Os respondentes foram 25 (60%) do sexo feminino e 17 (40%) do sexo masculino. Proporcionalmente, a participação masculina foi maior.

A idade dos respondentes variou de 21 anos a 56 anos, ficando assim distribuída por faixa etária: 7 até 30 anos, 3 de 31 a 35 anos, 9 de 36 a 40 anos, 13 de 41 a 45 anos, 6 de 46 a 50 anos e 4 acima de 50 anos. Pode-se observar a predominância de pessoas na faixa de 36 a 45 anos, com 22 (42%) participantes, correspondendo a mais da metade dos entrevistados. Igualmente distribuído o

número de pessoas até 35 anos e acima de 46 anos, com 10 (24%) para cada segmento.

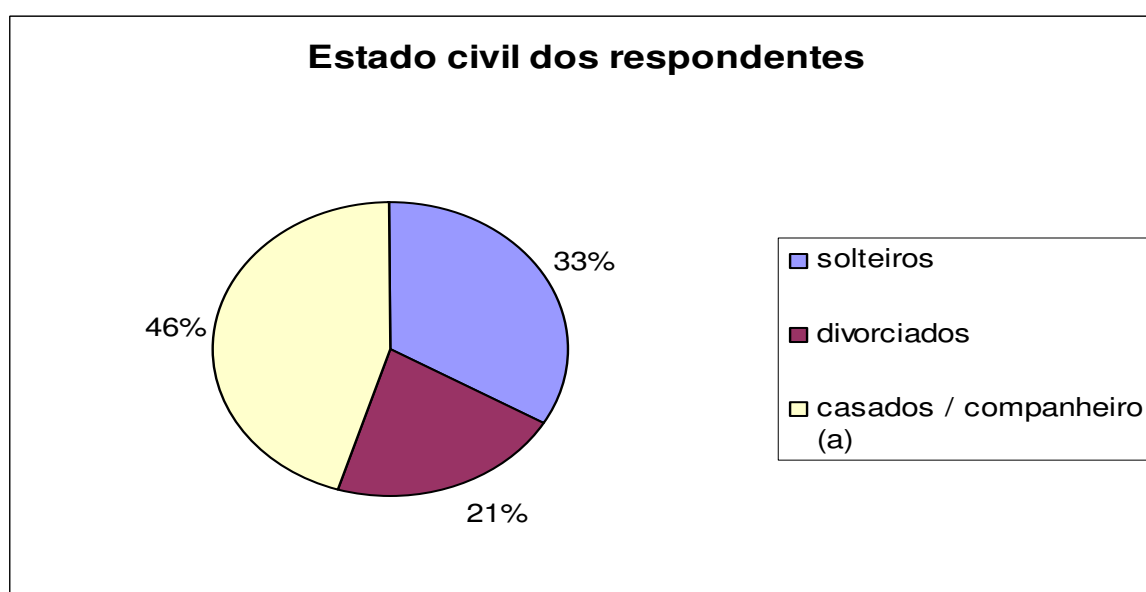
Gráfico 1 – Faixa etária dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

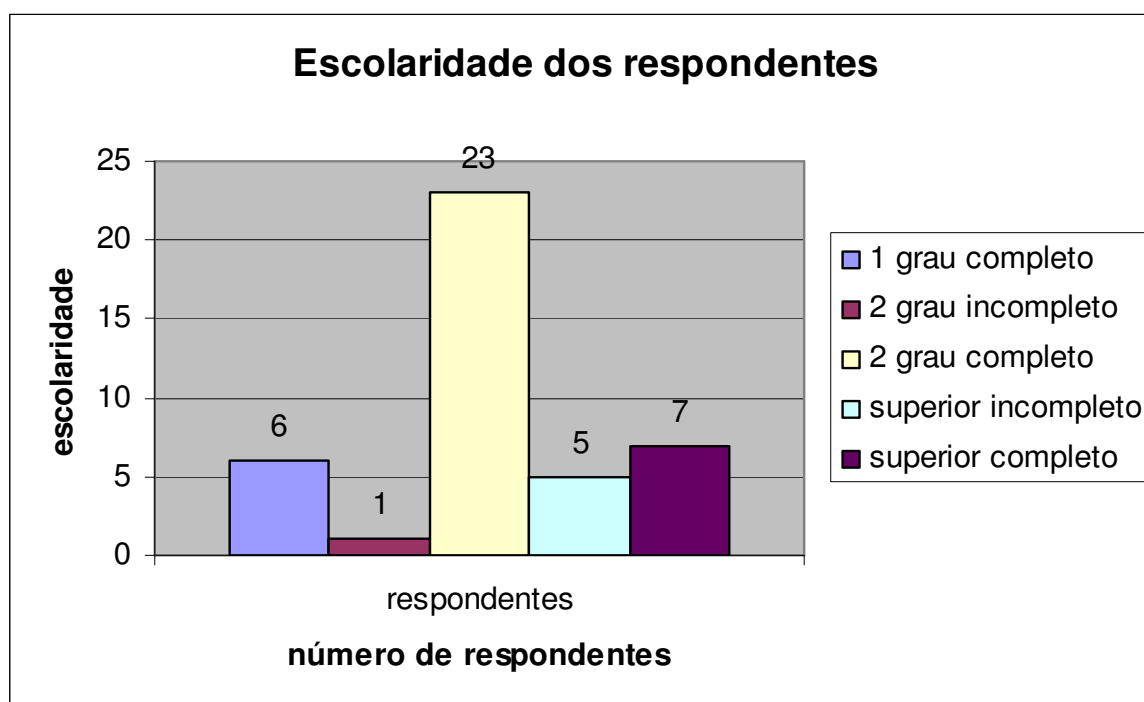
Quanto ao estado civil, 14 respondentes declararam-se solteiros, 19 casados ou com companheiros e 9 separados ou divorciados.

Gráfico 2 – Estado civil dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 – Escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

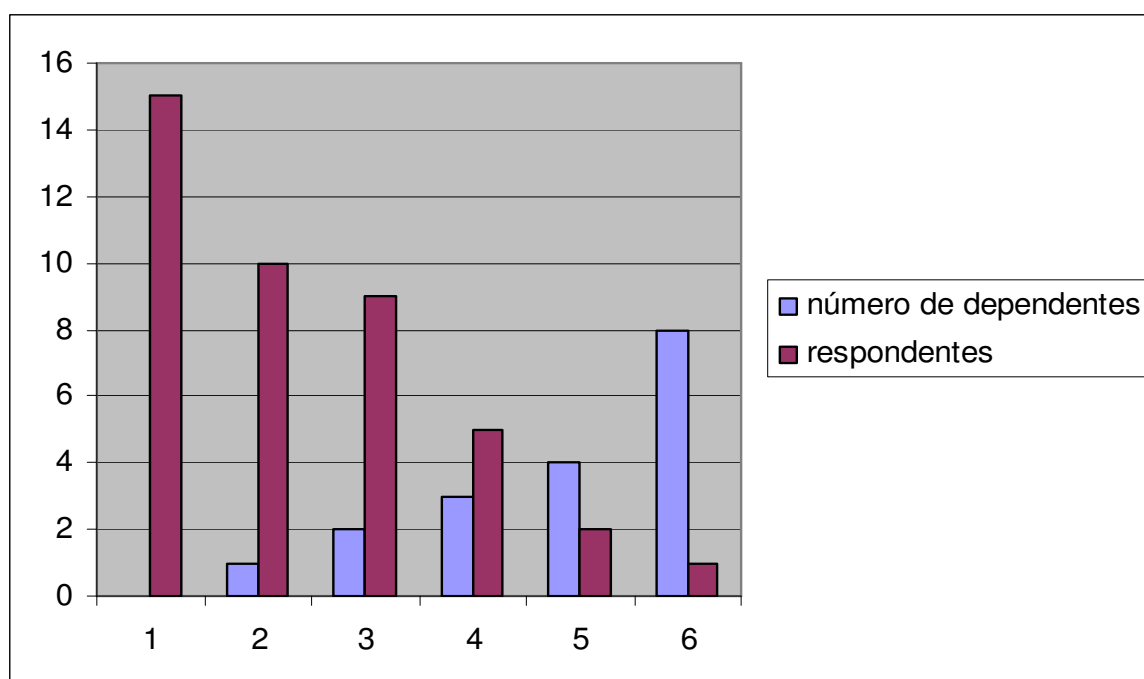
O quesito de escolaridade foi dividido em seis categorias: primeiro grau incompleto que não apresentou entrevistado no condição; 6 pessoas possuíam o primeiro grau completo, 1 pessoa com o segundo grau incompleto, 23 pessoas com o segundo grau completo, 5 pessoas com o ensino superior incompleto e 7 pessoas com ensino superior completo. Percebeu-se que a maioria dos respondentes estavam na faixa de até segundo grau completo, sendo 55% da amostra. Se somarmos a participação das pessoas com ensino superior, atinge 35 respondentes, representando 84%.

Mereceu destacar a inexistência de analfabetos e de pessoas com até o primeiro grau incompleto. Mesmo para atividades que não exigem grande qualificação, como cozinha, lavanderia e outras, as pessoas apresentaram bom nível de escolaridade. Pode ser decorrente do sistema de contratação de pessoal da entidade, que a partir de 1993 passou a ser realizada por meio de concurso. Isto exigiu nível mínimo de conhecimento e acabou refletindo na escolaridade dos empregados do Grupo Hospitalar Conceição. Outra informação que pode ser destacada é o percentual de 29% (12 pessoas) de nível superior que se

encontravam em situação de inadimplência, ou seja, pessoas com curso superior e que mesmo assim não conseguiram controle dos seus gastos.

O quadro de respostas do quesito dependentes econômicos ficou assim distribuído: 15 pessoas (36%) informaram não ter dependentes econômicos, 10 pessoas (24%) possuíam 1 dependente, 9 pessoas (21%) possuíam 2 dependentes, 5 pessoas (12%) possuíam 3 dependentes, 2 pessoas (5%) possuíam 4 dependentes e 1 respondente (2%) declarou ter 8 dependentes.

Gráfico 4 – Número de dependentes dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro refletiu a tendência atual da taxa de natalidade do país, com acentuada redução do número de dependentes, concentrando-se 81% na faixa de até 2. Oportuno comentar o fato de uma pessoa declarar 8 dependentes. A respondente possuía renda em torno de R\$ 1.500 e baixa escolaridade. Mantinha sob seus cuidados e responsabilidades crianças, inclusive 3 netos, algumas delas com problemas de saúde. A sua renda era insuficiente. Recebia doações de alimentos, vestuário e remédios, que não soube quantificar.

O questionário perguntou o tipo de moradia dos respondentes, com as alternativas de moradia própria, financiada, alugada ou familiar. 18 responderam ter imóvel próprio, correspondendo a 43%. O restante ficou distribuído de maneira equilibrada, sendo que 8 residiam imóvel financiado, 7 em imóvel alugado e 9 moravam com familiares. Se somarmos os respondentes com imóvel próprio com os que residiam com familiares temos 27 pessoas (64%). Teoricamente, essas pessoas poderiam apresentar menor dificuldade financeira para honrar seus compromissos.

Havia na pesquisa o quesito que solicitou o tempo de trabalho no emprego atual, com o objetivo de mensurar a previsibilidade da renda e, conseqüentemente, da administração do orçamento familiar. Três pessoas declararam estar desempregadas, sendo que em dois casos eram mantidos por familiares e uma estava sem renda; 2 pessoas com até um ano de emprego, 9 entre dois e cinco anos, 10 pessoas entre 5 e 10 anos, 2 respondentes com 10 a 15 anos, 8 respondentes com 15 a 20 anos e 8 pessoas com mais de 20 anos no mesmo emprego. Verificou-se que 37 das 42 pessoas pesquisadas estavam com mais de 2 anos. Representavam mais de 88% dos entrevistados com possibilidade de ter um orçamento consolidado para seus dispêndios.

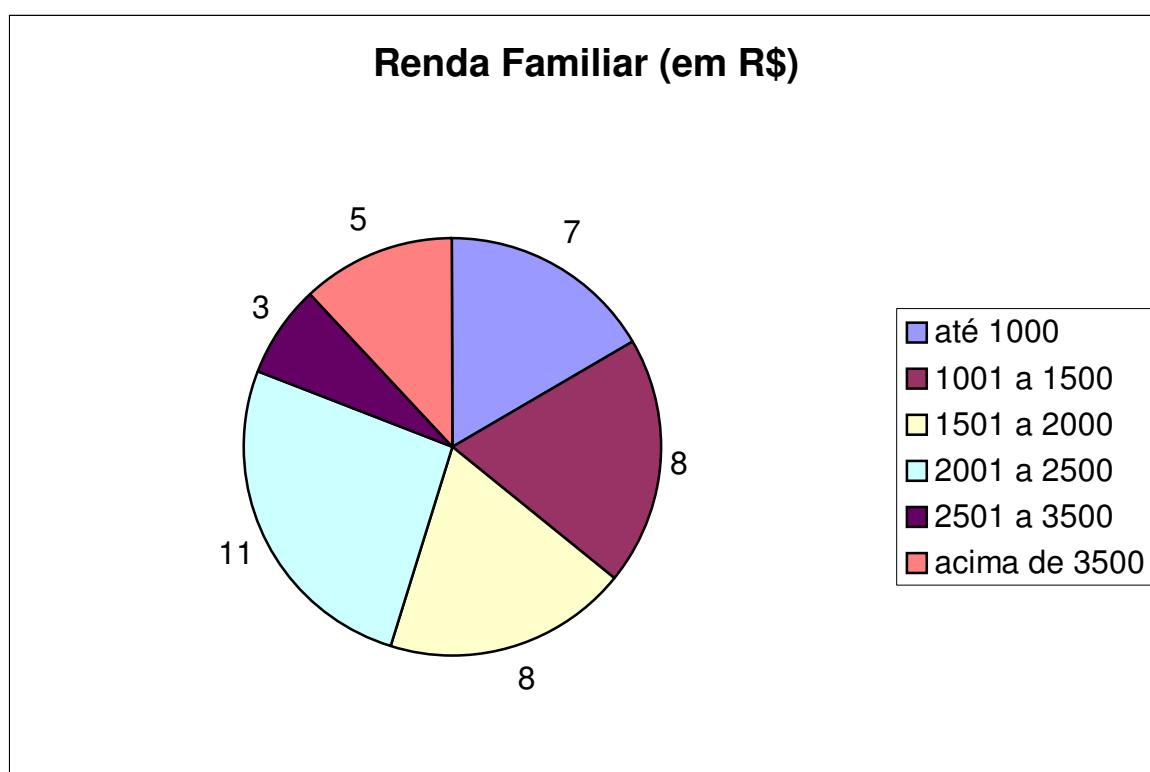
Para os dados financeiros, foi perguntado separadamente o valor da renda familiar, o número de pessoas que contribuíam para a renda e o valor individual da renda do respondente. Dos 42 entrevistados, 29 (69%) eram responsáveis pela totalidade da renda familiar, 9 (21%) responderam que a renda era composta por 2 pessoas e em 4 (10%) casos havia 3 pessoas somando para o orçamento.

A análise do trabalho foi concentrada nos valores informados do orçamento familiar, considerando solidariedade nos compromissos assumidos pelos seus membros.

Considerando os padrões de renda no Brasil, onde a grande massa recebe um salário mínimo, ou seja R\$ 380,00, pode-se constatar que a renda das pessoas pesquisadas ficou acima da maioria dos trabalhadores brasileiros. Em números

absolutos, a renda variou entre R\$ 500,00 e R\$ 6.000,00, com exceção de uma pessoa que informou estar desempregada e sem renda. Se juntarmos a renda de R\$ 1.001 até R\$ 2.500, teremos 64% dos entrevistados. Esse percentual foi igual ao dos que informaram ter residência própria ou morar com familiares. Pode sugerir dificuldades na administração do orçamento, já que teoricamente não teriam maiores dificuldades com despesas de moradia.

Gráfico 5 – Renda familiar dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Fatores que influenciaram na inadimplência do reescalonamento

Para as questões que visaram identificar quais os principais fatores que influenciaram na inadimplência dos contratos de reescalonamento, utilizou-se a escala Likert para dimensionamento da importância dada pelos entrevistados a cada pergunta. A cada quesito o respondente tinha cinco alternativas de respostas, que eram enquadradas da seguinte forma:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente

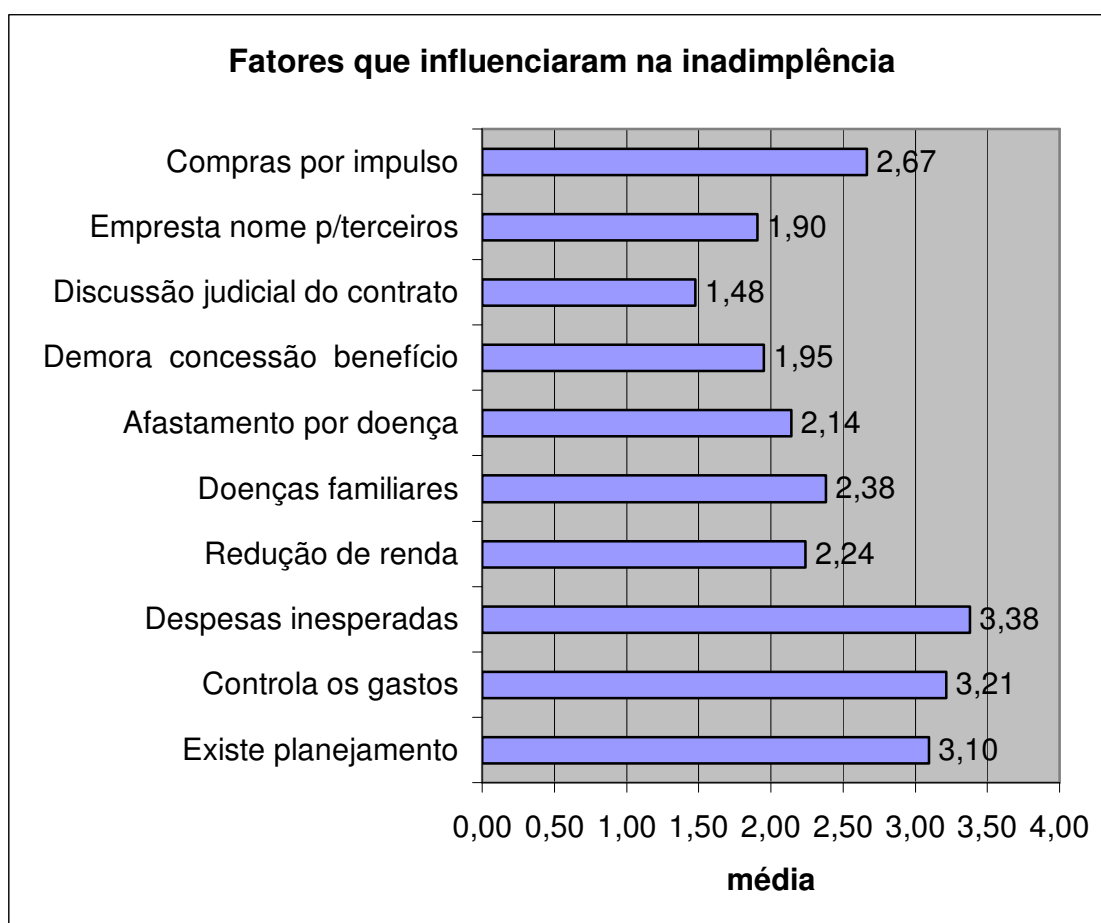
3 – Não discordo, nem concordo

4 – Concordo parcialmente

5 – Concordo totalmente

Encerrado o trabalho de entrevistas, as respostas foram tabuladas e foram apresentadas no gráfico abaixo. As perguntas formuladas estão, na íntegra, no anexo 1.

Gráfico 6 – Média dos fatores que influenciaram na inadimplência



Fonte: Dados da pesquisa.

A média foi obtida pela multiplicação do número de respondentes pelo peso dado à resposta. Assim, por exemplo, se houve 1 respondente que atribuiu peso 1 a determinado fator, ficou 1×1 . O resultado da multiplicação do fator foi dividido pelo número de respondentes, ou seja, 42.

As maiores médias que influenciaram a inadimplência foram dadas para despesas inesperadas e compras por impulso, com 3,38 e 2,67, respectivamente.

Também foram altas as médias dos que controlam os gastos (3,21) e dos que responderam que faziam um planejamento financeiro (3,10). Esses números pareceram um pouco contraditórios. Como não estavam previstos na pesquisa, não foram analisados com maior profundidade.

Tabela 8: Quadro resumo das respostas ao questionário

QUESTÕES/RESPOSTAS	1	2	3	4	5
1 – Existe planejamento	5	10	11	8	8
2 – Controla os gastos	3	6	17	11	5
3 – Despesas inesperadas	7	6	2	18	9
4 – Redução de renda	27	1	1	3	10
5 – Doenças familiares	25	0	2	6	9
6 – Afastamento por doença	30	0	0	0	12
7 – Demora concessão benefício	32	0	0	0	10
8 – Discussão judicial do contrato	37	0	0	0	5
10 – Empresta nome p/terceiros	28	3	3	3	5
11 – Compras por impulso	15	4	9	8	6

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que o planejamento financeiro do orçamento familiar não é muito praticado pelos entrevistados. Somando as respostas 1, 2 e 3, temos 26, que representavam 62% dos entrevistados que não faziam ou planejavam apenas as despesas básicas. Apenas 8 respondentes afirmaram, com firmeza, elaborar um orçamento mensal e procurar cumpri-lo. Mesmo assim, o orçamento era seguido com compromisso por 5 pessoas que controlavam os seus gastos. Ressaltou-se que o número de respostas dos que concordaram parcial ou totalmente com o orçamento e controlavam os gastos foi igual a 16. O maior número de respondentes posicionou-se na situação de indiferença, ou seja, não controlava e também tentava não fugir de sua realidade.

Dos 42 entrevistados, 27 (64%) informaram que surgiram despesas inesperadas que justificaram o descontrole nos gastos, sendo que para 18 delas foram significativas e para 9 foram decisivas para criar as dificuldades financeiras apresentadas.

Para a pergunta sobre redução de renda, 27 pessoas, 64%, responderam que não houve decréscimo na renda. A renda era previsível, portanto, os motivos de atrasos nos compromissos seriam justificados por despesas inesperadas ou descontrole no orçamento. Apenas 24%, representados por 10 pessoas

entrevistados, informaram que houve redução na renda, trazendo as dificuldades financeiras atuais.

A pergunta 5 levantou a hipótese de doenças familiares que teriam comprometido a renda da família. Apenas 9 pessoas responderam que elas foram decisivas. Para 6, foi motivo relevante. Portanto, para a maioria dos entrevistados, as doenças familiares não seriam motivos de inadimplência com seus compromissos.

As questões 6 e 7 estavam correlacionadas. Inquiriram a situação do entrevistado ter se afastado do trabalho por motivo de doença e se houve demora na concessão de benefício pelo órgão competente. Como tem havido demora na concessão de benefícios sociais, a pessoa pode ficar sem renda por longo período e desestruturar o orçamento familiar, fugindo-lhe do controle. As respostas foram equivalentes em número entre concordância e discordância total. Duas pessoas que ficaram afastadas não tiveram problemas no recebimento do benefício. Elas foram amparadas pelos outros membros da família.

Foi perguntado, na questão 8, se o atraso no pagamento do parcelamento das dívidas, tiveram origem na discussão judicial do contrato. Das 42 pessoas, há 5 casos de entrevistados que, depois de renegociar as dívidas, entraram na justiça para revisão dos valores. O principal motivo foi o cálculo de juros, considerados abusivos e ilegais. Não foi perguntado porque renegociaram e só depois resolveram entrar na justiça. Nem foi feito levantamento do valor total que estava em discussão. Apenas, pela observação, percebeu-se que as duas operações de maior valor possuem ação judicial: uma de R\$ 38.350,42 e outra de R\$ 25.955,08. Juntas, elas representavam 13% dos valores em atraso. Esse assunto pode ser motivo de debate no Banco. Os rendimentos percebidos eram suficientes para o nível de endividamento do Cliente? Havia como melhorar a negociação para resolver amigavelmente o impasse e impedir a demanda judicial?

A pergunta 10 buscou identificar um hábito muito comum no Brasil. A pessoa ceder o nome para terceiros comprar e depois ser levada a honrar o

pagamento da compra. 28 pessoas responderam que não emprestavam o nome para terceiros. Não foi objeto medição na pesquisa, entre os que responderam discordar totalmente, houve respondente que informou estar inadimplente por ter que pagar contas de terceiros. Mas, agora aprendeu. As demais alternativas foram distribuídas de forma variada, entre os que fizeram compras para parentes e os que não conseguiram dizer não para poucos ou, então, concordaram facilmente.

Quanto às compras por impulso ou emoção, o maior número de respostas foi 15 em discordância total. Assim como no empréstimo de nome para terceiros, alguns desses informaram já ter feito, mas agora estariam controlados. As pessoas que concordaram parcial ou totalmente somam 14, sendo que 6 disseram comprar sempre e 8 com muita freqüência. Essa situação foi semelhante aos números apresentados nas respostas das perguntas 1 e 2, quanto ao planejamento financeiro e controle dos gastos.

Propositadamente, ficou para o final comentar a questão número 9. Essa questão compreendia resposta sim ou não e eventual justificativa para o não. Afinal, a prestação contratada era compatível com o orçamento? Se não, porquê? 33 dos 42 entrevistados, representando 79%, responderam que contrataram prestação adequada ao orçamento. Apenas 9 disseram que não. O motivo alegado para aceitar o contrato, mesmo acima de suas possibilidades, foi de empurrar o problema para frente, até resolver. Em dois casos, a justificativa foi motivo de doença.

Inicialmente, a justificativa da resposta estava prevista para quem, no momento da contratação do reescalonamento das dívidas, aceitaram que o valor da prestação não ficara dentro do orçamento. Porém, após aplicar os primeiros questionários, a resposta sim estava fácil para ser aceita. Passou-se a solicitar justificativa, voluntária, de quem respondia afirmativamente. Os motivos foram variados: despesas inesperadas, problemas de saúde, afastamento do trabalho por doença, desemprego, abertura de negócio próprio mal sucedido, contratação de outros empréstimos, descontrole familiar com dissolução da sociedade conjugal, descontrole no orçamento, redução da renda familiar.

O assunto tratado na pesquisa teve caráter pessoal para os entrevistados. Houve dificuldade de aplicação do questionário. As pessoas não estavam muito dispostas a colaborar. Em algumas ocasiões, chegaram a pensar que o motivo do contato era para cobrança da dívida. Os resultados podem ter refletido essa situação e justificar algumas incoerências apresentadas nas respostas.

A análise das respostas ao questionário apresentou vários aspectos que podem ser estudados de forma inter relacionadas para tentar entender os clientes e as motivações de suas atitudes frente às operações de crédito e seus conceitos.

A concessão de crédito para pessoa física foi baseada principalmente no caráter e capacidade, avaliados pelo cadastro dos clientes da agência Grupo Hospitalar Conceição. Os clientes recebiam os seus salários pagos através de contas-correntes abertas na agência. Os limites de crédito eram calculados pela entrada de recursos e consultadas fontes de restrições para avaliação do caráter.

Ao tornar-se inadimplente, o cliente era convidado a renegociar a dívida, dentro de sua capacidade de pagamento. Esse fato foi confirmado por 33 dos 42 respondentes. Na mesma linha, 27 dos entrevistados afirmaram não terem sua renda reduzida. Os 9 restantes informaram que a solução foi paliativa, com intuito de conseguir, no futuro, melhores condições financeiras e resolver a pendência. Esse número pode ser relacionado com os 10 que tiveram redução de renda.

Na mesma linha, assunto já tratado acima, foi significativo e poderia ser melhor quantificado pela pesquisa, os valores que foram alvo de questionamento judicial. O cliente renegociou, dentro de condições aceitas e de sua capacidade, para depois entrar na justiça e discutir o contrato. O número de 5 entre os 42 entrevistados foi pequeno. Porém, pela amostra dos valores envolvidos, foi representativo e de pessoas com melhor capacidade financeira em relação à média.

A estabilidade no emprego também mereceu destaque. 37 dos entrevistados tinham mais de 2 anos na atividade. Desses, 16 há mais de 15 anos.

Tempo suficiente para consolidar o orçamento de compromissos. Então, porque se encontravam em situação de inadimplência?

O Brasil e os brasileiros vêm de um longo período inflacionário. Era difícil planejar. Deixou-se de fazer o orçamento familiar. Embora passado algum tempo de estabilidade, a prática não é geral. Isso foi apresentado durante a pesquisa. Pessoas que tiveram problemas por não planejar compromissos e passaram por dificuldades, agora já se diziam mais organizadas. Considerando esse item da pesquisa, teve mais pessoas que disseram fazer orçamento familiar e que controlavam os gastos do que as que não controlavam. No entanto, o maior número de respondentes (17) informou que o controle era feito principalmente nas despesas básicas. O pagamento do reescalonamento não teria entrado neste planejamento.

O surgimento de despesas inesperadas foi apontado por 27 pessoas, como responsável pelo desequilíbrio financeiro do orçamento e não pagamento das prestações contratadas na renegociação das dívidas. Foi constatada alguma incoerência. Se a maioria planejava e controlava os gastos, não seria normal esse número de pessoas com despesas inesperadas. Provavelmente, houve alteração de prioridade ou gastos por impulsos, que a maioria respondeu não fazer no item 11 da pesquisa.

Para o crédito direto ao consumidor, e o reescalonamento é assim tratado na agência, o Banco não solicita garantias reais ou de terceiros. É contratado pelo devedor e só ele responde. Raramente, os cadastros possuem o item bens e patrimônio do cliente com alguma informação. O C do capital na análise de crédito fica totalmente prejudicado.

Uma constatação verificada durante os trabalhos de pesquisa foi o alto grau de cadastros desatualizados e incompletos dos devedores objeto da mesma. Dada a importância do cadastro para concessão, e caso necessário, na recuperação do crédito, ficou visível a carência de informações atuais e confiáveis. O número de

pesquisados foi reduzido, porque não se localizaram os clientes inadimplentes com as informações contidas no cadastro da agência.

Muitos dos clientes inadimplentes deixaram de receber salários pagos pelos hospitais do Grupo Hospitalar Conceição. Porém, os dados econômicos do cadastro continuam indicá-los como fonte pagadora.

Grande parte das informações para localização do cliente estava desatualizada. Para se obter melhor eficiência na cobrança das dívidas é imprescindível que os dados de endereço, telefones, referências sejam confiáveis. Dentre os devedores existem pessoas falecidas, cujo cadastro não possui esta anotação. Foi constatado, em 3 casos, por ocasião da tentativa de entrevista em que familiares atenderam o telefonema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das informações obtidas pelo questionário mostrou resultados significativos para reflexão e planejamento de ações na recuperação de crédito pela Agência.

Os critérios para adequação das prestações dos contratos com a renda obtida pelos clientes foram confirmados por 33 (ou 79%) dos respondentes. Percentual que permitiu concluir a correção das negociações efetuadas. Para melhor eficácia nos resultados, seria conveniente um melhor acompanhamento posterior. Segundo a pesquisa, foram fatores supervenientes que levaram os devedores a reincidir na inadimplência. Alguns desses fatores estão fora do alcance do negociador, como por exemplo, outros empréstimos contratados posteriormente, despesas não planejadas, redução da renda, desemprego, problemas de saúde e outros. Os 9 restantes aceitaram a negociação na expectativa de melhorar sua situação financeira, que não foi alcançada. Os termos mais usados por esses clientes foi “empurrar o problema”.

A pesquisa mostrou que a Agência possui clientes com orçamento estabilizados, tanto em termos de renda quanto em permanência no mesmo emprego. 64% dos entrevistados não tiveram redução de renda e 88% estão no mesmo emprego há mais de dois anos. Essa situação permite que o cliente faça seu planejamento e deve ser explorada no momento da negociação.

O trabalho tinha por objetivo fazer um diagnóstico da situação de recuperação de créditos inadimplidos na agência Grupo Hospitalar Conceição, do Banco do Brasil SA e propor melhorias.

Diante da resistência em obter as respostas dos clientes na aplicação dos primeiros questionários, passou a ser ignorado o item de identificação do respondente.

A identificação do problema surgiu pela constatação de que a Agência Grupo Hospitalar Conceição apresentava nível de inadimplência acima da média do Banco do Brasil e das demais instituições financeiras, segundo fonte de Banco Central. No entanto, a recuperação de créditos inadimplidos apresentava situação que merecia melhor atenção. Para atingir o objetivo, foi consultado o Sistema de Gerenciamento de Operações na Agência, coletados os números, elaboradas tabelas retratando a posição, foram identificados os clientes.

O questionário de pesquisa aplicado aos clientes inadimplentes permitiu traçar um perfil dos clientes e os motivos que os levaram ao não cumprimento de pagar as prestações repactuadas nos respectivos prazos. O quadro de respostas apresentado na tabela 10 permite a visualização sintetizada para análise.

A pesquisa mostrou, que as justificativas mais apontadas pelos clientes para inadimplir, foram as despesas inesperadas e compras por impulso. Fatores que ficaram fora do controle da Agência.

O acesso ao Sistema de Cadastro da Agência indicou a existência de carências a serem resolvidas, tanto na parte informatizada quanto na documental.

Chamou a atenção o número de cadastros desatualizados em vários itens, principalmente renda e endereço. Esses dados são fundamentais para quem trabalha na área de crédito tanto na concessão quanto na eventual cobrança. Na parte documental, amostras realizadas, indicaram falta e inconformidade entre os documentos e os registros. Há necessidade de melhorias.

Na execução do trabalho, não houve limitação ao acesso das informações por parte de Agência. As maiores dificuldades enfrentadas foram relacionadas à confirmação dos números, o período programado e os contatos com os clientes.

O BB possui vários sistemas de informação que trabalham paralelos. A atualização dos sistemas é feita com diferentes periodicidades. Então, os números apresentados numa fonte não são iguais aos de outra, se consultados num mesmo dia, gerando dúvidas para quem consulta. Não foi motivo de averiguação, mas os parâmetros para apresentação dos prazos de atraso não seguem o padrão estabelecido pela Resolução 2682, do BACEN. No Sistema de Gerenciamento das Operações da Agência, eles recebem forma própria, dificultando comparativos com o sistema financeiro. Os dados do trabalho podem apresentar alguma inconsistência. Além disso, com o propósito de focar a cobrança, a Agência recebe informativos das Superintendências com números de outra medida. Normalmente, são informadas operações em atraso para período de 6 a 60 dias.

As dificuldades para contatar os clientes foram decorrentes de cadastros desatualizados, em sua maior parte. Esse fator limitou, inclusive, o número de entrevistados, que poderia ser representativo, permitindo refletir melhor os resultados da pesquisa. Quanto à participação dos clientes na pesquisa, houve boa receptividade. Alguns se recusaram a responder, que pode ser considerado compreensível para o assunto tratado. A coerência das respostas não foi motivo de crítica ou avaliação na pesquisa.

O tempo dimensionado ao trabalho de entrevista mostrou-se insuficiente. Não foi considerado para definição do período de entrevistas que haveria tantas dificuldades de contato decorrentes da desatualização dos cadastros. Foram

realizadas, no mínimo, duas tentativas de localização dos clientes, por telefone. Em casos de perspectiva positiva, foram feitas em maior número. Além disso, o acesso ao sistema de dados cadastrais só é permitido ao empregado do Banco durante sua jornada de trabalho, que limitou o tempo, dividindo entre a consulta e o serviço.

O estudo realizado apontou algumas falhas na condução do assunto recuperação de dívidas no mercado pessoa física da agência Grupo Hospitalar Conceição, que poderão ser trabalhadas.

1 – É fundamental a atualização da renda no cadastro dos clientes. O crédito é concedido pela confiança de que os recursos vão retornar. No sistema financeiro, essa premissa é básica. A recuperação segue o mesmo princípio. As bases da negociação são realizadas em cima das informações que o negociador dispõe e, neste caso, elas devem estar registradas no cadastro. Dar atenção especial aos dados profissionais, onde ficam registradas a renda e fonte pagadora.

2 – Efetuar cálculo de capacidade de pagamento, para os casos em que o sistema não o faz automaticamente. Como visto, o problema de prestação inadequada com a capacidade do cliente foi apontado em 9 dos 42 entrevistados. Essa atitude poderia ter evitado a ocorrência.

3 - Manter as informações de endereço e referências atualizados e confiáveis, para facilitar os contatos necessários com os clientes, especialmente em situação de novo inadimplemento.

4 – Buscar conformidade entre os registros constantes dos cadastros e os documentos em poder da Agência. Tornar os dados confiáveis.

5 – Efetuar o acompanhamento das operações. Essa atitude proativa permite evitar acúmulo no valor em atraso e que manter sob controle o tempo de inadimplência não se torne obstáculo para acordos. Se o cliente passa por

dificuldades financeiras e não tem como honrar todos os compromissos, é mais provável que vá pagar aquele que cobrar primeiro.

6 – Pleitear a unificação e padronização das informações sobre acompanhamento das operações, preferencialmente de acordo com a Resolução BACEN 2682. Pode não estar ao alcance da Agência, mas traz benefícios para os empregados encarregados da cobrança.

7 – Ser persistente na negociação. Buscar alternativas para evitar acionamento judicial. Foi constatado que os dois maiores valores inadimplidos estão na justiça. São pessoas com bom nível de renda.

8 – Ter sempre presente na negociação que os clientes da Agência apresentam alto grau de estabilidade no emprego. É um fator positivo que deve ser explorado.

O trabalho atingiu os seus objetivos de efetuar um diagnóstico da recuperação de dívidas no mercado pessoa física na agência Grupo Hospitalar Conceição, do Banco do Brasil SA, bem como propor algumas melhorias que poderão ser implementadas ou aprimoradas, a critério da instituição. A Agência possui um retrato dos seus devedores, com dívidas repactuadas, e pode planejar outras ações a partir dele.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLATT, Adriano. **Créditos Inadimplidos & Inadimplência**. 2 ed São Paulo. Ed STS. 1998.

BLATT, Adriano. **Créditos Problemáticos & Inadimplência**. 2 ed São Paulo. Ed STS. 1998.

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

PIROLO, Joacir. **Uma Proposta para Criação de uma Estrutura para Cobrança de Dívidas em Instituições Bancárias e Comerciais**. Dissertação de Mestrado UFSC. 2003.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo. Atlas. 1998.

Universidade Corporativa Banco do Brasil (UNIBB). **Curso Qualidade do Crédito**. Cadernos 1, 2 e 5, Brasília, 1996.

Universidade Corporativa Banco do Brasil (UNIBB). **Curso Análise Financeira para o Crédito**. 2002.

Universidade Corporativa Banco do Brasil (UNIBB). **Curso Qualidade do Crédito**. Cadernos 1 e 2, Brasília, 2005.

Disponível em www.bb.com.br Acesso em: 31 de agosto de 2007.

Inadimplência. Disponível em www.sebraesp.com.br/principal . Acesso: 03 de abril de 2007.

Indicadores de Conjuntura. Disponível em Indicadores Econômicos Consolidados. www.bcb.gov.br/indeco/port/. Acesso em: 11 de agosto de 2007.

ANEXO 1 – Questionário de Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
 FINANCEIROS
 TRABALHO DE CONCLUSÃO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão **DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA RECUPERAÇÃO DE DÍVIDAS NO MERCADO PESSOA FÍSICA**, que vai analisar os principais motivos de inadimplimento de clientes que contratam o reescalonamento de suas dívidas junto ao Banco do Brasil SA, Agência Grupo Hospitalar Conceição.

A participação é voluntária e os dados serão tratados de forma sigilosa, apenas para fins de estudo. Em nenhum momento há necessidade de identificação ou transferência das respostas individuais para terceiros.

A primeira parte solicita alguns dados pessoais para fins estatísticos. Após são listados alguns dos fatores mais mencionados pelos devedores, para justificar o não cumprimento de suas obrigações nos prazos contratados. Responder em escala crescente de 1 a 5, onde 1 significa que o fator não corresponde à situação pessoal e 5 para o fator que mais se identifica com a sua realidade.

Nome (opcional):

Sexo: () masculino () feminino

Idade:

Estado civil: () solteiro () casado/companheiro () separado/divorciado

Escolaridade: () 1 grau incompleto () 1 grau completo () 2 grau incompleto
 () 2 grau completo () superior incompleto () superior completo

Dependentes econômicos:

Composição da renda familiar: Valor R\$

Pessoas:

Moradia: () própria quitada () financiada () alugada () familiar

Faixa salarial:

Tempo na empresa:

QUESTÕES:

1 – EXISTE UM PLANEJAMENTO PARA AS DESPESAS DENTRO DAS POSSIBILIDADES PERMITIDAS PELA RENDA (FAMILIAR) OBTIDA

1 - () 2 - () 3 - () 4 - () 5 - ()

2 – EXISTE CONTROLE NOS GASTOS

1 - () 2 - () 3 - () 4 - () 5 - ()

3 – COMPROMETIMENTO DA RENDA COM DESPESAS INESPERADAS

1 - () 2 - () 3 - () 4 - () 5 - ()

4 – REDUÇÃO DA RENDA

1 - () 2 - () 3 - () 4 - () 5 - ()

5 – DOENÇAS FAMILIARES

1 - () 2 - () 3 - () 4 - () 5 - ()

6 – AFASTAMENTO DO TRABALHO POR DOENÇA

1 - () 2 - () 3 - () 4 - () 5 - ()

7 – DEMORA NA CONCESSÃO DE BENEFÍCIO (INSS, OUTROS), POR OCASIÃO DO AFASTAMENTO POR DOENÇA

1 - () 2 - () 3 - () 4 - () 5 - ()

8 – DISCUSSÃO JUDICIAL DO CONTRATO

1 - () 2 - () 3 - () 4 - () 5 - ()

9 – NO MOMENTO DE CONTRATAR O REESCALONAMENTO, A PRESTAÇÃO DO CONTRATO ERA ADEQUADA AO ORÇAMENTO

1 - () sim 2 - () não

Em caso negativo, porque aceitou?

10 – COMPROMISSOS (COMPRAS) PARA TERCEIROS EM SEU NOME

1 - () 2 - () 3 - () 4 - () 5 - ()

11 – VOCÊ TEM O HÁBITO DE FAZER COMPRAS POR IMPULSO OU EMOÇÃO, QUE POSSAM COMPROMETER O ORÇAMENTO FAMILIAR

1 - () 2 - () 3 - () 4 - () 5 - ()

OUTRAS RESPOSTAS E/OU COMENTÁRIOS: