

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

Luciana Pagliosa Geremia

**Métodos de controle para evitar inadimplência e reter
clientes nas operações de crédito de uma instituição
financeira**

**Porto Alegre
2007**

Luciana Pagliosa Geremia

Métodos de controle para evitar inadimplência e reter clientes nas operações de crédito de uma instituição financeira

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Gilberto Kloeckner.

**Porto Alegre
2007**

RESUMO

Cobrança e recuperação de créditos e retenção de clientes são temas sempre em pauta nas instituições financeiras, por isso o interesse pelo assunto. Com este trabalho, buscou-se na literatura os métodos utilizados, para então, compará-los com a prática nas agências do Banco do Brasil S.A, no Estado de Santa Catarina. A pesquisa foi realizada através de questionário enviado às agências e respondido pelos gerentes de contas de pessoa física, jurídica ou atendimento, pois são estes os responsáveis pelo relacionamento com os clientes. O resultado do trabalho apontou que os procedimentos utilizados estão de acordo com a literatura. Como exemplo da sintonia entre literatura e os métodos utilizados pela instituição financeira, estão os meios de abordagem dos clientes: telefonemas, visitas pessoais e cartas registradas por correio; e os índices de operações em atraso que em comparação com os dados da Febraban, apresentam melhor desempenho. A visão dos gerentes em relação à retenção de clientes que passaram por processo de cobrança e recuperação de créditos.

Palavras chave: cobrança, recuperação de créditos, retenção de clientes.

ABSTRACT

Collection and recovery of credits and retention of customers are subjects always in guideline in the financial institutions, therefore the interest for the subject. With this work, one searched in literature the methods used for then comparing them with the practical one in the agencies of the Bank of Brasil s.a. in the State of Santa Catarina. The research was carried through through questionnaire sent to the agencies and answered by the controlling of accounts natural person, legal or attendance, therefore the responsible ones for the relationship with the customers are these. The result of the work pointed that the used procedures are in accordance with the literature. As example of the tuning between literature and the methods used for the financial institution customers are the ways of boarding them: personal phone calls, visits and letters registered for post office; e the indices of operations behind schedule that in comparison with the data of the Febraban, they present performance better. E the vision of these controlling in relation to the retention of customers who had passed for process of collection and recovery of credits

Words Key: collection, recovery of credits, retention of customers.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1. INTRODUÇÃO.....	9
2.2. CRÉDITO, RISCO E INADIMPLÊNCIA.....	9
2.3. MÉTODOS DE CONTROLE E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS	12
2.4. RETENÇÃO DE CLIENTES	16
3. METODOLOGIA	19
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
4.1. O OBJETO DE ESTUDO	20
4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS.....	22
5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
ANEXOS	30
<i>Questionário para Avaliação de Resultados</i>	<i>30</i>

1. INTRODUÇÃO

As instituições financeiras têm como um de seus principais produtos as operações de crédito, sendo ela uma das principais fontes de ingressos para esse tipo de instituição. A política de crédito está relacionada diretamente com as aplicações de recursos de natureza operacional (SILVA, 1998). Desta forma, quando acontece uma concessão de crédito por uma instituição financeira, esta acredita que o tomador irá lhe devolver os valores emprestados com os juros devidos.

Neste contexto, a palavra crédito, dependendo da situação pode ter vários significados. Para a atividade bancária, crédito é definido como a entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento (SILVA, 1998). Toda operação de crédito, baseia-se na crença e traz intrínseca a possibilidade de que o tomador não restitua os valores acordados, o que é denominado de risco. Gemam (1997, p. 202), comenta: “risco pode ser definido como possibilidade de perda, ou como variabilidade de retornos esperados relativos a um ativo; incerteza seria outro termo formalmente usado com o mesmo sentido de risco”.

Todas as operações de crédito trazem o risco de inadimplência. Para que estes riscos sejam minimizados, é necessário que todos os pré-requisitos para a obtenção e liberação dos mesmos sejam rigorosamente cumpridos. Conforme Silva (1998, p.121) alerta que: “Na parte relativa a formalização, a experiência tem demonstrado que muitos bancos têm tido prejuízos por desatenção no cumprimento de determinadas formalidades legais, como falta de assinatura pelos clientes nos contratos de empréstimos ou mesmo por falta de formalização das garantias.”

Outro fator importante para o retorno dos empréstimos é o acompanhamento das operações, garantindo que eventuais problemas sejam detectados e corrigidos tempestivamente, como Blatt (1998, p. 32) explica: “bons créditos podem se tornar inadimplidos e eventualmente se converterem em prejuízos, caso o analista de crédito não acompanhe, não identifique e não tome ações corretivas no momento oportuno aos sinais de alerta, que possam vir a impactar os repagamentos das operações de crédito previamente aprovadas”.

De acordo com Silva (1998, p. 372): “o banco pode ter normas, estruturas e recursos para controle e acompanhamento dos créditos, mas isso será eficaz na medida em que haja uma cultura e uma consciência de que o controle e o acompanhamento do crédito seja um processo contínuo e de responsabilidade de todas as pessoas envolvidas com crédito e negócios”. Esta preocupação existe nas entidades bancárias, veja-se isso, no Banco Central do Brasil que através da Nota Técnica nr. 26, de Outubro de 2002 que expressa: "a viabilidade em longo prazo de uma instituição financeira, depende em grande parte de sua capacidade de gerar resultados suficientes para proteger e fortalecer seu capital, bem como remunerar seus acionistas. Perdas enfraquecem o capital e a liquidez da instituição, e podem abalar a confiança dos depositantes. A acumulação de perdas traz o risco de descontinuidade da instituição, com desastrosas conseqüências para os depositantes da instituição e mesmo para o sistema financeiro como um todo." Neste sentido, a mobilização de todos, as entidades ou responsáveis envolvidos não deve voltar-se apenas à recuperação do crédito emprestado, mas na medida do possível, buscar alternativas conjuntas para o recebimento do crédito e a manutenção do financiado como cliente.

É com base nestas prerrogativas e, principalmente, sua relação com a retenção dos clientes com problemas de inadimplência que esta pesquisa se preocupa, pois não se trata apenas de receber os valores emprestados, mas também, garantir a continuidade destes como clientes e a rentabilidade da instituição financeira.

Os clientes que se tornaram inadimplentes, após regularizarem suas operações, merecem ser convidados a permanecer como clientes? É interessante para a empresa o desenvolvimento de atividades de retenção destes? Que dados devem ser considerados na análise para subsidiar esta tomada de decisão?

No desenvolvimento deste trabalho, procuraremos responder estas perguntas e analisar os métodos de controle e recuperação de crédito como formas de evitar a inadimplência.

O objetivo principal deste trabalho é identificar métodos de controle e recuperação de créditos e a sua relação com a retenção de clientes.

Seus objetivos específicos são:

- a. Levantar da literatura os métodos de controle e recuperação de créditos;

b. Analisar as convergências e divergências dos elementos identificados na literatura dos métodos utilizados na instituição financeira estudada;

c. Verificar se o programa de retenção contempla os clientes inadimplentes.

O método escolhido para desenvolver a pesquisa é o descritivo, através de Survey, com coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas aos métodos de cobrança e recuperação de crédito e a sua relação com a retenção de clientes. Seu objetivo principal, a descrição das características de uma população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis (GIL, 1999).

O trabalho será dividido em fundamentação teórica, com a revisão da literatura existente sobre o tema; a metodologia onde iremos conhecer a empresa e a região estudada; a análise dos resultados da pesquisa efetuada e, as contribuições e conclusões obtidas após a realização de todo o processo de pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo faremos uma revisão dos conceitos de crédito, risco e inadimplência, seguido da análise dos métodos de controle e recuperação de créditos. E, partindo do conceito de retenção de clientes, complementamos com a idéia de que nem todos são interessantes para a empresa.

2.2. CRÉDITO, RISCO E INADIMPLÊNCIA

Os bancos, importantes peças do sistema financeiro nacional, operam com todos os tipos de intermediação financeira e com prestação de serviços. A intermediação financeira consiste em captar recursos através de depósitos e empresta-los para outros clientes. 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.” Quando se empresta recursos, concede-se crédito.

O crédito é a entrega de um bem ou de um valor no presente mediante uma promessa de pagamento em data futura. E, como estamos enfocando o crédito bancário, esse crédito nunca é gratuito, espera-se algumas vantagens para se conceder o mesmo, ou seja, os juros. Segundo Raymundo (2001, p. 31) “para os bancos o que se deseja é a obtenção do lucro, mesmo porque a qualquer crédito concedido está agregado um certo risco que o credor está disposto a correr devido à expectativa de ganhos futuros com o negócio.”

Do mesmo modo que a troca não cria mercadorias, o crédito não cria capitais. Mas são relevantes os serviços que presta à economia, permitindo a utilização e disseminação dos capitais existentes. Como ensinam todos os manuais de Economia constitui função e efeito do crédito salvar da

esterilidade, fecundar milhões e milhões de capitais que serão utilmente empregados na criação de riquezas e que permaneceriam improdutivos nas mãos de quem não quer ou não podem utiliza-los diretamente. (BORGES, 1983, p.8)

Para conceder crédito, os bancos realizam análise de crédito para o cliente, buscando através das informações que possui, conhecer o cliente e determinar o risco da operação.

Para Pirolo (2003, p. 19) “os bancos fornecem crédito a pessoas físicas e jurídicas (agentes econômicos) que acreditam que vão honrar seus compromissos nos prazos estipulados. Para acreditar nos demandadores de crédito são necessárias basicamente duas coisas: tempo e informação. Só se confia em pessoas que conhecem. A convivência, ao longo do tempo, dá informações que permitirão firmar conceito sobre a conduta. Assim, o banco somente emprestará dinheiro a clientes que conheça a algum tempo, de sorte que experiências positivas forneçam dele informações suficientes para acreditar (confiar) ser ele merecedor de crédito.”

Como para um banco, as operações de crédito constituem seu próprio negócio, o banco deve buscar definir o ponto de equilíbrio entre a probabilidade de recebimento e a rentabilidade possível, ou seja, deve administrar seus ativos com a disposição de assumir riscos, visando obter o melhor resultado possível.

O risco está presente em todas as operações de crédito, "pelo fato de esta cessão patrimonial envolver expectativas quanto ao recebimento de volta da parte cedida, é imperativo reconhecer que a qualquer crédito está associada a noção de risco." (SCHRICKEL, 1998, p. 25)

Na mensuração do risco de crédito, procura-se estimar as probabilidades dos recursos não serem devolvidos, ou seja, o risco de perda. Quando se analisa o risco de crédito são considerados fatores internos e externos que podem vir a prejudicar o pagamento dos valores emprestados.

No processo de crédito, são analisados o cadastro do cliente, realizadas visitas, feita a análise do cliente e da operação, determinação do risco e, então se decide pela concessão ou não do crédito.

Atualmente as condições tecnológicas, facilitam a análise de crédito a ser concedido, através de um sistema de informação, e também o seu monitoramento.

Em função da acirrada competitividade existente entre as empresas de crédito, muitas podem optar por uma política de crédito liberal e assim, trabalhar com um risco muito elevado.

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 suportam 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. (PIROLO, 2003, p. 09/10)

Para evitar que as operações contratadas fiquem inadimplentes, além do cuidado na concessão do empréstimo é fundamental acompanhar o negócio, devido as alterações que podem ocorrer com o cliente no decorrer do tempo. Segundo Blatt (1998, p. 29), “o lema básico que o credor deve ter em mente quando se defrontar com um crédito problemático é: Primeiro a detectar; segundo o agir.”

O processo de acompanhamento dos créditos é imprescindível para que os problemas sejam detectados e corrigidos em tempo hábil, pois “bons créditos podem se tornar inadimplidos e eventualmente se converterem em prejuízos, caso o analista de crédito não acompanhe, não identifique e não tome ações corretivas no momento oportuno aos sinais de alerta que possam vir a impactar os repagamentos das operações de crédito previamente aprovadas”. (BLATT, 1998, p. 32)

A inadimplência ocorre quando os valores emprestados não são devolvidos na data combinada. Para Silva (1997, p. 314), os créditos inadimplidos são “aqueles que apresentam dificuldades de serem recebidos e conseqüentes perdas para o credor”.

As empresas de crédito, dado aos problemas de inadimplência, causados pela escassez de capital próprio, o afrouxamento no fornecimento do crédito, as elevadas taxas praticadas no crédito, necessitam utilizar-se de alguma estrutura para realizar o trabalho de cobrança, e é comum este trabalho ser realizado por pessoal da área de concessão de crédito da empresa, sem especialização e tampouco treinamento adequado necessário ao exercício da função de cobrança. Muitas vezes o próprio empregado que concedeu o crédito recebe a incumbência da cobrança desse crédito. A cobrança de dívidas realizadas nas instituições não são sistematizadas, padronizadas e os mecanismos de cobrança utilizado tendem a dar o mesmo tratamento para diversos tipos de clientes e dívidas. O processo nesta situação eleva o custo da cobrança para a instituição. PIROLO (p. 10)

Ressalta-se a importância do acompanhamento das operações de crédito para evitar a inadimplência, tanto pelo custo para se cobrar uma operação com problemas, quanto pelo custo de não se receber mais os valores emprestados.

2.3. MÉTODOS DE CONTROLE E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS

Os métodos de controle e recuperação de créditos são paliativos quando uma operação contratada ficou inadimplida. Podem ser vários os motivos do inadimplemento, principalmente quando o risco de crédito mostrou-se elevado e mesmo assim a instituição financeira resolveu correr o risco, ou a avaliação do risco não foi bem avaliada e, também, por causa do cliente que em função de problemas conjunturais, mau desempenho do empreendimento e entre outros, deixa de cumprir o contrato.

Segundo Pirolo (2003, p. 65) “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.”

Rosenberg & Gleit (1994) comentam que “há muitas vantagens na utilização de métodos quantitativos em gerenciamento de crédito, destacando-se os benefícios resultantes da otimização no processo de tomada de decisão: fornece-se crédito (ou crédito adicional) aos melhores clientes (mais confiáveis), gerando aumento dos lucros e nega-se (ou diminui-se) o crédito aos piores clientes (menos confiáveis), resultando na diminuição das perdas. Além disso, políticas ótimas de cobrança minimizam os custos de administração e maximizam o montante recuperado do mal pagador.”

Agir proativamente é fundamental para o recebimento dos créditos.

As ações das empresas estão voltadas para a prevenção da inadimplência. Quando há indícios de que o cliente terá dificuldades em honrar seus compromissos são tomadas medidas para evitar o aumento da exposição com esses clientes.

Monitorar as operações de crédito com revisões periódicas, é importante para acompanhar a situação financeira dos devedores. Esse monitoramento é feito através da revisão das fichas e dos limites de crédito, e, das fontes de informações.

Estar atento aos fatores externos, gerenciais e financeiros também ajuda a detectar sinais de perigo antecipadamente.

Somente quando as operações ficam inadimplentes é que se inicia o processo de cobrança, através de ações efetivas e sistemáticas de cobrança. Blatt (1998, pág. 83 e 84) sugere as seguintes ações: cartas, telefonemas, visitas pessoais, empresas de cobrança e ações judiciais.

Após o término das alternativas de cobrança, parte-se, então, para ações de recuperação de créditos com o objetivo de minimizar perdas.

As dívidas inadimplidas são cobradas por via administrativa ou judicial. Na cobrança administrativa, normalmente efetuada pela própria instituição que concedeu o crédito ou por empresas terceirizadas, a negociação ocorre de forma mais branda. A negociação judicial ocorre de forma litigiosa e normalmente é fruto de impasses entre o devedor e a instituição financeira.

O Banco do Brasil (2005), redefiniu sua abordagem quanto à cobrança e recuperação de créditos. Na fase de cobrança, o Banco reforçou a estratégia de preservação do relacionamento com o cliente, redução de custos e atuação mais tempestiva visando a minimizar o número de operações ingressadas na fase de recuperação. Nesta fase, as ações visaram à redução do prazo das soluções e minimização das perdas.

Com vistas a melhorar a adimplência de suas operações de crédito, o Banco adotou novas medidas, com destaque para:

Reescalonamento automático: o Banco aprimorou as formas de renegociação de créditos de pessoas físicas e de micro e pequenas empresas, tornando-as simplificadas e interativas.

Treinamento: mais de 16 mil funcionários participaram de curso de cobrança e recuperação de créditos de Varejo. Para o segmento Atacado, foi desenvolvido módulo específico;

Cobrança automatizada: implementada a cobrança de clientes inadimplentes por meio de alertas e avisos em Terminais de Auto-atendimento e Internet;

Intensificação de ações de cobrança: redução dos prazos para negativação de clientes inadimplentes em órgãos de proteção ao crédito e cobrança de clientes pela Central de Atendimento do Banco; **Terceirização da cobrança extrajudicial:** implantação de novo modelo de gestão com indicadores de desempenho, que permite identificar e manter as empresas com melhor performance.

O SEBRAE (2007), informa algumas Regras para recuperação de créditos:

- **Cobrança Instantânea:** Quanto mais rápida e eficaz a cobrança, menor será a dívida. Portanto, deve ser iniciada no prazo de três a dez dias de atraso no pagamento, tornando mais eficaz a recuperação do crédito e reduzindo os índices de inadimplência;

- Cobrança Tradicional Prévia: Cobrança tradicional é aquela iniciada habitualmente após 30 dias de atraso no pagamento, por equipes treinadas para esse tipo de cobrança e que respeitem as normas contidas no Código de Defesa do Consumidor. Vejamos os procedimentos a seguir:

- 1º Passo: Previamente se envia uma Carta de Cobrança com Aviso de Recebimento, informando que o cliente está em débito, dando a ele um prazo de 5 dias em média para que regularize o seu débito.

- 2º Passo: Caso a carta não surta efeito, notifica-se (com Aviso de Recebimento ou pelo Cartório de Registro de Títulos e Documentos) ao devedor que seu nome será protestado e incluído no SPC ou SERASA. Feito isso, emite-se o título ao Cartório de Protestos.

- Os títulos ou débitos protestados, ou seja, aqueles intimados pelo cartório e não pagos pelos devedores no prazo legal, são automaticamente comunicados para todos os cadastros de proteção ao crédito e sem qualquer despesa para os credores.

- Busca do recebimento de seu crédito, a utilização do protesto é a decisão mais acertada, tendo em vista a sua legalidade, agilidade, eficácia e ainda, porque nada custa para o credor, não é coercitivo e nem causa constrangimento, evitando conflitos quanto ao Código de Defesa do Consumidor.

Se ainda restar algum consumidor inadimplente após a cobrança prévia, o empresário poderá ainda proceder à COBRANÇA JUDICIAL. Para isso o empresário deverá contratar um advogado, a fim de propor ação judicial cabível. Sendo Micro Empresa, poderá propor Ação junto ao Juizado Especial Cível, sem a necessidade de contratar um advogado. Entretanto, aconselhamos entrar com as ações judiciais apenas quando os valores forem superiores a R\$ 1.000,00 (um mil reais).

Quanto aos títulos abaixo desse valor, os mesmos deverão ser encaminhados ao Cartório de Protestos, após os procedimentos de Cobrança Tradicional Prévia, já mencionados anteriormente. Neste caso, o comerciante ou empresário deverá aguardar o momento em que o devedor irá procurá-lo para “limpar o seu nome” (o que demora, em média, cerca de 24 meses).

O empresário que não estiver disposto a correr qualquer risco, e não quiser ter qualquer tipo de trabalho referente à recuperação de seus créditos, também poderá optar por não conceder diretamente crédito ao consumidor, utilizando os

serviços de uma financeira, ou terceirizar a sua administração de crédito por meio de empresas de prestação de serviços de cobranças especializadas.

Na pesquisa bibliográfica, constatamos que os procedimentos de cobrança e recuperação de créditos adotados pelas empresas são semelhantes, diferindo apenas a ordem das ações e/ou a intensidade das mesmas. Conforme Gitman, constitui-se basicamente das seguintes medidas:

- carta: consiste em estabelecer uma data após o vencimento do título, aonde a empresa enviará uma correspondência lembrando ao cliente de sua obrigação. No caso de não atendimento, deverá se estabelecer número de dias para que outra correspondência seja enviada solicitando providências com relação à quitação da respectiva pendência. Nesse processo, fica a critério da empresa e de sua política de cobrança, o número de correspondências a serem remetidas.

- telefonemas: no processo seguinte, para o caso onde as cartas não tenham obtido êxito, faz-se o uso de telefonemas direcionados solicitando a regularização da respectiva pendência. Nesse caso, poderá haver ponderação do cliente, caso sejam fundamentadas, poderá a empresa efetuar acordos para programar ou estender o prazo de pagamento.

- visitas pessoais: é a técnica mais comum com relação ao crédito ao consumidor. A visita de um representante da empresa a um cliente é tida como um procedimento eficaz de cobrança, pode-se conseguir que o pagamento seja efetuado imediatamente.

- uso de agências de cobrança: a transferência de créditos incobráveis a uma agência de cobrança ou empresa do ramo (escritórios de advocacia) visando o recebimento dos créditos.

“Chega um momento em que uma decisão deve ser tomada quanto ao tipo de procedimentos quando a cobrança de uma dívida está pendente. Antes de apressar a ação, vale a pena pensar um pouco sobre como o credor deseja manter o cliente.” (BLATT, 1998, p. 81) Se a decisão for pela manutenção do mesmo como cliente, oferecem-se as alternativas de negociação para reescalonar ou novar as dívidas do mesmo.

2.4. RETENÇÃO DE CLIENTES

“Reter clientes: Garantir a qualidade, corrigir os problemas e transformar os clientes em “fãs ardorosos”, altamente satisfeitos.” KAPLAN (2004, p. 109)

Manter clientes é o foco do marketing atualmente, onde a preocupação com o cliente sobrepõe-se ao produto e busca-se a fidelização do mesmo com estratégias de valor que focam a melhoria da qualidade, preço ou conveniência, da estratégia da marca que é construída através da imagem e do significado e a estratégia do relacionamento que baseia-se na necessidade de manter os clientes já conquistados.

A maneira típica de se considerar a movimentação de clientes é a sua retenção. Amplamente abordada, tanto na literatura acadêmica quanto em autores populares, como Frederick Reichheld, o ponto de vista da retenção vê os clientes como tendo alguma probabilidade de deixar a empresa a cada período (ou transação). RUST (2001, p. 44)

Após todo um processo de atração do cliente, é natural que as empresas queiram mantê-lo, para isso investem na qualidade dos produtos e serviços oferecidos de modo a cativar e aumentar o relacionamento entre empresa e cliente.

[...] A retenção de clientes é o resultado de excelência nos serviços e de responsividade às demandas dos clientes. Unidades de serviços pontuais e esclarecidas são fundamentais para a preservação da fidelidade e para a redução da probabilidade de perda de clientes. Aumentar os negócios dos clientes com a empresa exige a gestão eficaz dos relacionamentos, a venda cruzada de vários produtos e serviços e o reconhecimento como fornecedor e assessor de confiança. KAPLAN (2004, p. 48)

A confiança, a segurança que as instituições financeiras transmitem aos seus clientes são fundamentais para a retenção dos mesmos.

Retêm-se os clientes, em parte, cumprindo de maneira consistente a proposição de valor básica, mas também garantindo a qualidade dos serviços. Raramente, os clientes são fiéis a organizações que não são sensíveis a seus pedidos de informação e de solução de problemas. Assim, as organizações devem desenvolver capacidades para responder a perguntas sobre pedidos, entregas e problemas, por meio de unidades de serviços aos clientes e através de call centers. Mede-se a fidelidade dos clientes verificando se é crescente a participação na carteira do cliente (share of wallet) destinada a gastos com compras repetitivas na empresa. KAPLAN (2004, p. 119)

Segundo Kaplan (2004) é muito mais vantajoso para as empresas reter clientes do que continuamente conquistar novos clientes para substituir os que vão para a concorrência. Os clientes fiéis valorizam a qualidade e os serviços dos produtos da empresa e quase sempre estão dispostos a pagar preços um pouco

mais altos pelo valor fornecido. É menos provável que busquem alternativas, o que força aumentos significativos nos descontos oferecidos pelos concorrentes para atrair a atenção de clientes potenciais.

Pesquisas comprovam que o custo da conquista de novos clientes é cinco vezes superior ao da manutenção dos mesmos, o que justifica o investimento na retenção de clientes.

Ainda mais valioso do que a fidelidade é o comprometimento dos clientes, que se manifesta quando estes comentam uns com os outros como estão satisfeitos com os produtos e serviços da empresa. Os clientes comprometidos também são mais propensos a fornecer feedback à empresa sobre problemas e oportunidades para melhoria, em vez de desertarem para os concorrentes, quando se sentem insatisfeitos. KAPLAN (2004, p. 120)

Esse relacionamento estreito entre cliente e empresa é importante, pois tende a ser um relacionamento de longo prazo, o que traduz-se em lucros para a empresa.

A atração de novos clientes deveria ser considerada um passo intermediário, uma vez que o fundamental é desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes atuais, objetivando sua fidelidade. A lealdade geralmente traz benefícios que se refletem nos motivos pelos quais uma empresa é mais lucrativa que outra. É imprescindível que todos os colaboradores entendam o valor dos clientes ao longo do tempo, almejando a perda zero de clientes.

Manter clientes exige o estabelecimento de um relacionamento de cumplicidade e confiança entre dois pontos de vista diferentes, porém não divergentes: o do cliente e o do vendedor.

“O mundo dos negócios está cada vez mais se organizando em torno de clientes, em vez de produtos.” RUST (2001, p. 13) Com essa nova tendência, o foco passou a ser o Valor do Cliente e não mais da Marca, busca-se a lucratividade do cliente e não dos produtos oferecidos pela marca.

Os procedimentos para retenção de clientes, segundo Oliveira, constituem-se de vários passos, que buscam conhecer o cliente e fidelizá-los.

Para isso, é necessário ter um ótimo banco de dados, que contenha dados sobre o comportamento e preferências do cliente, bem como informações acerca de transações efetuadas e das formas de comunicação entre empresa e cliente durante todas as etapas da venda.

O banco de dados deve mostrar, também, informações acerca da lucratividade, satisfação e todas as informações relevantes sobre o cliente.

O relacionamento entre cliente e empresa é fundamental para garantir a fidelização dos clientes. Problemas de relacionamento podem determinar a perda de clientes para a concorrência, sendo extremamente difícil reconquistá-los novamente. O relacionamento com o cliente deve ser um processo contínuo, no qual a empresa precisa identificar valores a partir do ponto de vista dos vários segmentos de clientes e criar produtos e serviços orientados por tais valores. Este relacionamento deve beneficiar tanto o cliente com a satisfação de suas necessidades e desejos, quanto à empresa, sob a forma de lucros e imagem favorável da Instituição.

Cuidar do pós-venda é extremamente importante para o desenvolvimento de um bom relacionamento com o cliente.

Portanto, a empresa precisa, primeiramente, identificar seus clientes dentro de um nível de relacionamento pré-determinado, e depois avaliar seu comportamento em relação ao nível de relacionamento criado com a empresa.

Outro fator chave é que as estratégias devem ser adotadas por todos os setores da empresa, para que realmente tenha os resultados esperados.

Apesar do interesse das empresas em manter os clientes, deve-se fazer uma análise criteriosa do relacionamento e lucratividade destes individualmente, antes de desenvolver atividades de retenção, pois nem todos os clientes interessam à empresa.

Segundos Rust (2001, p. 185), “hoje, as empresas inovadoras estão começando a reconhecer que nem todos os clientes merecem ser atraídos e mantidos.” O autor ainda complementa referindo que “existem os clientes que são um peso para a empresa, são aqueles que não conseguem pagar suas contas. A melhor estratégia para esses clientes é a empresa procurar se livrar deles”. (RUST, 2001, p.222)

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi pesquisa descritiva, através de Survey, com coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas aos métodos de cobrança e recuperação de crédito e a sua relação com a retenção de clientes.

Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a pesquisa survey é definida como a maneira de coletar dados ou informações particulares, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, representantes de uma determinada população alvo, por meio de instrumento questionário.

Realizamos pesquisa bibliográfica para embasar a pesquisa e analisar as convergências e divergências dos elementos identificados na literatura em relação a empresa estudada.

Na parte prática da coleta de dados, foi utilizada a documentação direta, com entrevistas direcionadas, relatórios, e a técnica utilizada foi o questionário com perguntas estruturadas, que foram respondidas via e-mail pelo entrevistado. Nos anexos da monografia, consta o questionário aplicado.

A pesquisa foi feita com agências do Banco do Brasil S.A. no Estado de Santa Catarina. Os questionários foram enviados a agências de todas as regiões do estado e de todos os níveis de classificação por porte de agência.

Foram escolhidos como respondentes dos questionários os gerentes de contas pessoa física, jurídica e de atendimento, por serem estes os responsáveis pelos índices de inadimplência da carteira sob sua responsabilidade e pelo maior acompanhamento que fazem dos clientes e suas operações.

Foram coletadas informações junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Sebrae, Febraban e ao Banco do Brasil S.A.. Utilizamos os sites da Febraban e do Banco do Brasil S.A. para obter informações sobre os índices de inadimplência do setor bancário e o do Sebrae para informações quanto à situação das dívidas do comércio em Santa Catarina.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentamos o objeto de estudo, com panorama do Banco do Brasil, a situação das dívidas do comércio no Estado de Santa Catarina e os resultados obtidos com o questionário aplicado para análise de resultados.

4.1. O OBJETO DE ESTUDO

O Banco do Brasil S.A. tem 198 anos de existência. Foi o primeiro banco a operar no País. O primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; e serviço de móbile 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. (Banco do Brasil, 2007)

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.

O Estado de Santa Catarina possuía 839 agências bancárias em 2005 e um estoque de operações de crédito no valor de R\$ 12.236.140.528,00, segundo dados do IBGE.

Segundo o Serasa, o “valor médio das dívidas com bancos cresce 16,6% nos meses de Janeiro a Abril de 2007”.

As dívidas com os bancos foram mais uma vez, as líderes do ranking de representatividade da inadimplência dos consumidores, com uma participação de 38% no indicador, em abril de 2007, superando as dívidas com cartões de crédito e financeiras, os cheques sem fundos e os títulos protestados. Em abril de 2006, o peso das dívidas com os bancos na inadimplência das pessoas físicas havia sido 31,9%. O segundo lugar ficou com as dívidas com cartões de crédito e financeiras que tiveram uma participação de 31,3% na inadimplência dos consumidores em abril deste ano, índice inferior ao registrado em abril de 2006, que foi de 32,2%.

Os cheques sem fundos foram responsáveis pela terceira posição no ranking de representatividade da inadimplência das pessoas físicas, com um peso de 28,1%, em abril de 2007, abaixo da participação de abril de 2006, que foi de 33,0%. Os títulos protestados representaram a menor participação na inadimplência das pessoas físicas, 2,6%. A participação dos protestos em abril de 2006 foi de 3,0%.

Os registros das dívidas com o sistema financeiro tiveram um valor médio de R\$ 1.275,33 e um aumento de 16,6% em relação aos primeiros quatro meses de 2006 e os registros com cartões de crédito e financeiras, de R\$ 345,92. O aumento no valor médio das dívidas com cartões e financeiras no período foi de 14,0%. O valor médio das anotações de cheques sem fundos das pessoas físicas, nos primeiros quatro meses de 2007, foi de R\$ 598,37, houve um aumento de 7,0% no valor médio dos registros em relação ao mesmo período de 2006. O valor médio de títulos protestados, no mesmo período, foi de R\$ 814,92, com evolução de 6,9%.”

O jornal A Notícia de 17/07/2007, divulga sob o título “Catarinense reduz presença no SPC” que “mais cuidado do consumidor na hora de assumir dívidas e mais procura por ferramentas de blindagem para se proteger contra o calote, dessa vez por parte do comércio. Essa é a explicação para a queda na inadimplência entre no comércio catarinense durante o último semestre”.

Os catarinenses devem cerca de R\$ 35,7 milhões, montantes que o “comércio ainda não viu a cor”, calcula o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) da FCDL-SC. Em compensação o número de crediários que acabaram por deixar consumidores com “o nome sujo” também caiu – 13,96% – na comparação com o mesmo período do ano passado. “É um hábito estadual. O catarinense não gosta de deixar dívidas em aberto, já apuramos em pesquisas. Ele só não paga, quando perde o emprego ou tem algum imprevisto como doença na família”. Acredita o vice-presidente de serviços da FCDL, Ivan Tauffer. Cerca de R\$ 23 milhões foram recuperados em crédito somente durante junho.

Os primeiros seis meses do ano também serviram para que os lojistas perdessem pouco a pouco o medo dos cheques. A emissão de cheques sem fundos fechou o semestre com queda de 38,98%.

Outro fator importante nesta pesquisa é a relação da cobrança de crédito versus retenção de clientes. Reter clientes é importante por que aumenta o lucro da empresa e o retorno é maior do que dos novos clientes.

Porém, nem sempre reter clientes aumenta o lucro: é preciso reter o cliente certo. Só devem ser mantidos os clientes que serão lucrativos ao longo do tempo.. Para identificar o cliente que deve ser mantido e aquele que deve ser eliminado, a empresa precisa conhecer seus clientes. Para isso, a empresa precisa ter informações adequadas, e assim planejar sua estratégia de retenção. Deve-se levar em conta, principalmente, o fato de que se a empresa não atender esses clientes como eles querem ser atendidos e o seu concorrente o atender, isto afetará seus negócios.

4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

Os resultados obtidos com o questionário aplicado para análise de resultados estão aqui apresentados e também a comparação com os dados da Febraban.

Os questionários foram enviados via e-mail para as agências do Banco do Brasil no Estado de Santa Catarina, no mês de Julho de 2007.

Apesar dos questionários terem sido enviados para as agências, estes foram direcionados para os gerentes de contas de pessoa física, pessoa jurídica ou gerentes de atendimento, por trabalharem diretamente com os clientes e serem responsáveis tanto pela cobrança e recuperação de créditos dos clientes de sua carteira, quanto pelas atividades de retenção dos mesmos.

Dos respondentes 37,5% foram gerentes pessoa física; 37,5% pessoa jurídica e 25% gerentes de atendimento.

Por sabermos da importância de cumprirmos todas as etapas anteriores à concessão do crédito, questionamos os gerentes sobre quais os cuidados são tomados na confecção dos cadastros dos clientes. 56,25% responderam que o check-list (ficha de verificação de conformidade, onde são conferidos se todos os documentos necessários foram apresentados, se o cadastro foi confeccionado de acordo com os documentos e se as pesquisas cadastrais foram realizadas), 37,5%

preocupam-se em verificar se as cópias dos documentos realmente conferem com os originais, 6,25% realizam visita ao cliente para a confecção do cadastro. O telefonema para as referências não foi apontado como cuidado para confecção do cadastro.

Após a confecção do cadastro, é efetuada a análise de crédito do cliente. Para 62,5% dos respondentes, podem ser estabelecidos limites acima do calculado pelo sistema, nas seguintes situações: para atender operações de investimento; quando a agência julgar conveniente, já que esta conhece o cliente; quando o cliente é tradicional; sem restrições; sócio de empresas clientes do banco e com capacidade de pagamento comprovada; quando analisados os C's do crédito; para manutenção de limite anterior; quando for estabelecida parceria comercial; e para autoridades. Para os outros 37,5% não devem ser estabelecidos limites acima do ANC.

Na contratação de operações, é calculado o risco desta. Segundo 68,75% dos gerentes, o risco calculado é utilizado para adequação das garantias à operação; 25% consideram a avaliação do cliente em específico e só 6,25% usam como critério para conceder ou não o crédito.

Em relação às garantias 56,25% consideram o registro do gravame no DETRAN ou cartório a medida mais importante a ser adotada; 37,5% acham que é a vinculação do mesmo em garantia e, só 6,25% a contratação de seguro com cláusulas beneficiária ao banco.

Das fiscalizações efetuadas pelo banco nas operações 31,25% dos respondentes não apresentaram nenhuma irregularidade, ficando a média em 6,13% de anotações, enquanto algumas carteiras apontaram até 20% de não conformidades nos relatórios de fiscalização.

Os procedimentos de cobrança e recuperação de créditos, realmente são semelhantes com os encontrados na literatura. O banco determina os critérios e o prazo para cada procedimento. Os meios de abordagem utilizados pelos gerentes de relacionamento são basicamente telefonemas, visitas pessoais e cartas registradas por correio.

Dentre os sistemas disponíveis para consultar os clientes com problemas no crédito, o banco disponibiliza o ADMIN (Agenda do Administrador), o CAC's (ICE –

Interface de Cobrança de Empréstimos) e o REL Carteira (Relacionamento com Clientes Segmentados). O mais utilizado é o ADMIN com 56,25%; seguido do REL Carteira com 31,25% e o CAC's com 12,5%. Apesar de utilizarem aplicativos diferentes, o motivo da escolha de um ou outro é basicamente o mesmo: facilidade de utilização. Para alguns colegas, o motivo da escolha do sistema que utiliza é por permitir anotações, melhor visualização de todos os dados do cliente e melhor resultado.

Os procedimentos de cobrança devem iniciar tão logo a operação vença e não seja paga. O sistema do banco apresenta as operações por prazo de vencidas. As fases em que ocorrem a maior parte das regularizações; segundo os colegas e os prazos distribuídos no sistema são: 56,25% entre o 6º e 15º dia; 25% entre o 1º e o 5º dia; 12,5% entre o 16º e o 30º dia; 6,25% após o 60º dia.

De acordo com os relatórios do banco disponíveis na internet sobre índices de operações em atraso, temos os seguintes percentuais no segundo trimestre de 2007: operações vencidas – 4,8%; operações vencidas mais de 15 dias – 4,1%; operações vencidas mais de 60 dias – 2,8%; saldo em perdas anualizado – 1,5%. Portanto, percebe-se que o trabalho de recuperação de créditos vem surtindo efeito na medida em que estes índices vão diminuindo, tanto considerando o prazo de vencidos, quanto à série histórica que demonstra que estes vêm melhorando ao longo dos trimestres analisados.

Comparando os índices do Banco do Brasil com os dados da Febraban quanto ao percentual do saldo em atraso superior a 90 dias, temos no ano de 2005 3,8% para o Sistema Financeiro Nacional e 3,4% para o Banco do Brasil; em 2006 4,8% no Sistema Financeiro Nacional e 2,5% no Banco do Brasil. Os números comprovam que a política de cobrança e recuperação de créditos do banco está atingindo os resultados esperados.

O último item do questionário refere-se à retenção de clientes, para tentarmos responder a segunda questão da pesquisa: Será que vale a pena reter clientes com inadimplência, uma vez que eles poderiam dar um retorno futuro para organização?

Quando perguntados se em sua carteira existem clientes cujas operações foram cobradas por empresas terceirizadas, judicialmente ou URR (Unidade de Reestruturação de Ativos), 37,5% não possuem clientes e 62,5% possuem, sendo o percentual de clientes, em média, em torno de 1% do total da carteira.

A opinião dos gerentes com relação a concessão de crédito para esses clientes, mostrou que 56,25% não são favoráveis, sendo os principais motivos “o perfil de alto risco de inadimplência, pelo alto consumo de estrutura que poderia ser direcionado para novos negócios, pela dificuldade de relacionamento, pelo cliente não apresentar motivação para regularizar suas pendências, pelos abatimentos negociais muitas vezes concedidos para as operações”. Para os 43,75% que são favoráveis, o crédito se daria nas seguintes condições: “se não houver outras restrições, de forma bem controlada, quando se tratar de casos esporádicos de dificuldade financeira e que não impactem o caráter do cliente e com futuro reestabelecimento de sua condição econômico-financeira, com crédito de proventos em conta no banco, de acordo com o cálculo do limite de crédito, em operações consignadas em folha ou com garantias que minimizem o risco”.

Concluimos, assim, a análise do questionário para avaliação dos resultados. Não foi possível encontrar dados divulgados pelo Banco do Brasil referente os resultados de seu programa de retenção de clientes.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

O processo de cobrança de créditos visa garantir o retorno das operações à situação de normalidade, preservando o relacionamento com o cliente.

Pelos números de inadimplência apresentados pelo banco e as informações dos colegas, constatamos que os métodos utilizados pelo banco, e que coincidem com os encontrados na literatura, estão colaborando para a baixa dos índices de inadimplência.

Os meios de abordagem para contatar clientes com risco de inadimplência são parecidos, tanto no banco como em outras instituições e no comércio em geral, constituindo-se de telefonemas, visitas pessoais e cartas registradas por correio, principalmente.

Quando comparamos os índices do Banco do Brasil com os da Febraban, verificamos que enquanto no sistema financeiro nacional a inadimplência aumentou de 2005 para 2006, no Banco do Brasil os índices melhoraram e estão bem abaixo da média anual do setor.

A melhora nos índices é reflexo não só do processo de cobrança, mas também do cuidado na confecção do cadastro, no cálculo do limite de crédito, da capacidade de pagamento, na escolha das garantias e acompanhamento das operações para que possíveis problemas sejam detectados e regularizados em tempo hábil.

Com a análise do questionário para avaliação de resultados, percebemos que os gerentes de relacionamento preocupam-se em manter as operações em dia e investem seus esforços enquanto o cliente está sob sua responsabilidade e, após a transferência destes para outras formas de cobrança, a maioria receia voltar a operar com estes clientes. E quando o faz, é de forma bastante cautelosa, ratificando os autores de que nem sempre é interessante para a empresa manter alguns clientes, principalmente se este deu demonstrações de que este relacionamento pode não ser rentável no futuro.

O objetivo principal deste trabalho foi atingido, pois foram identificados os métodos de controle e recuperação de créditos e a sua relação com a retenção de clientes, visto que a cobrança envolve várias etapas, cuja finalidade é receber os valores acordados e manter o cliente operando com a instituição em situação de normalidade.

Dos objetivos específicos, foi possível encontrar na literatura os métodos de controle e recuperação de créditos; analisar as convergências e divergências dos elementos identificados na literatura dos métodos utilizados na instituição financeira estudada; e verificar que o programa de retenção contempla os clientes inadimplentes, enquanto suas operações estão sob condução da agência do banco.

Na organização analisada, o tema deste estudo está sempre em pauta, e esta tem buscado ferramentas para auxiliar seus funcionários a melhorar seus métodos de controle e recuperação de créditos e, ao mesmo tempo, tem oferecido treinamento para que a utilização destas ferramentas surta os efeitos desejados.

A maior limitação da pesquisa deu-se pelo fato de que não foram todas as agências que responderam ao questionário, o que poderia ter enriquecido mais o trabalho com novas opiniões e sugestões para condução de clientes com problemas de crédito.

Percebeu-se que o banco tem ferramentas para auxiliar suas políticas e que estas ajudam a obter os resultados esperados, procura treinar seus colaboradores, mas deixa a desejar quando se trata de ouvir seus funcionários. Portanto, como sugestão, o banco deveria questionar constantemente seus funcionários sobre os aplicativos que oferece para trabalho e, a partir de suas avaliações fazer as mudanças necessárias.

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.

BORGES, João Eunápio. **Títulos de Crédito** . 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1983.

CARDOSO, Aldo Luiz. **Políticas de recuperação de crédito de longo prazo em situação de inadimplência com direcionamento para a agência de fomento: o caso do Badesc**. São José-SC, 2005. Trabalho de conclusão de curso de Bacharel em Administração na Univali.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Habra, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Anemari. **A fidelização dos clientes na visão dos gerentes de relacionamento do Banco do Brasil em Curitiba**. Florianópolis-SC, 2002. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

PIROLO, Joacir. **Uma proposta para criação de uma estrutura para cobrança de dívidas em instituições bancárias e comerciais**, 2003. 122f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

RAYMUNDO, Pedro José. **Fatores considerados pelas instituições financeiras para a determinação do risco do cliente e do limite de crédito para capital de giro das micro e pequenas empresas**, 2002. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

RUST, Roland T; ZEITHAML, Valarie A; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 1998.

www.bb.com.br

www.febraban.org.br

www.sebrae.com.br

www.todasc.com.br

ANEXOS

Questionário para Avaliação de Resultados

MBA Executivo em Negócios Financeiros

Este questionário tem por finalidade coletar informações sobre Procedimentos e Processos de Cobrança, Recuperação de Créditos e Retenção de Clientes no Banco do Brasil S.A. para a Monografia de conclusão do MBA Executivo em Negócios Financeiros.

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupada, o que garantirá a confidencialidade das respostas de cada indivíduo.

A sua opinião é fundamental. Não deixe questões sem resposta.

Obrigada por sua colaboração!

Instruções: Nas questões a seguir, responda analisando suas atividades e experiência.

Minha função atual é:

- Gecon PFE
- Gecon PJ
- Gerex de Atendimento

Cadastro

- Quais cuidados são tomados na confecção do cadastro?

- Check-list
- Referências (telefona para as referências)
- Visita
- Confere realmente as cópias dos documentos à vista dos originais

Análise de Crédito (ANC)

- São estabelecidos limites acima do calculado no ANC?

- Não
 - Sim. Em que situações? _____
-
-

- No estudo da Operação, o Risco calculado é utilizado:

- Para adequação das garantias
- Como critério para concessão ou não do crédito
- Depende da avaliação do cliente em específico

Métodos de Controle

- Medidas adotadas em relação as garantias:

- Registro do gravame no detran/cartório
- Vinculação dos bens em garantia
- Seguro com cláusula beneficiária ao Banco
- Seguro com coberturas mínimas

- Qual o percentual de irregularidades apontadas nos relatórios de fiscalização? _____%

Cobrança

-Diariamente, você faz suas cobranças usando:

- Admin CACs REL Carteira
- Outro(s). Qual? _____

-Você utiliza este por:

Apresentar o melhor resultado

Facilidade de utilização

Outro motivo. Qual? _____

- Qual a fase em que ocorre a maior parte das regularizações dos créditos?

1 a 5 dias 6 a 15 dias 16 a 30 dias

30 a 60 dias + de 60 dias

Retenção de Clientes

- Na sua carteira existem clientes cujas operações foram cobradas por empresas terceirizadas, judicialmente ou URR?

Sim. Qual percentual? _____

Não

- Você acha que podemos conceder crédito para esses clientes?

Sim. Em que condições? _____

Não. Por quê? _____
