UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

UMA ANALISE DOS ENTRAVES BUROCRÁTICOS NA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS NO BANCO DO BRASIL

ORNÉLIO JOSÉ DOS REIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

UMA ANALISE DOS ENTRAVES BUROCRÁTICOS NA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS NO BANCO DO BRASIL

ORNÉLIO JOSÉ DOS REIS

Monografia do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. André Luis Martinewski

Tutor -Professor Daniel Von Der Heyde Fernandes

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

A MONOGRAFIA: UMA ANALISE DOS ENTRAVES BUROCRÁTICOS NA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS NO BANCO DO BRASIL

Elaborada por: ORNÉLIO JOSÉ DOS REIS

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito
à obtenção de aprovação no curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros.
Data:/
Nota Final:
Banca Examinadora:
Builed Examinadora.
Prof.(a) – Nome:
Assinatura:
Prof.(a) – Nome:
Assinatura:
Prof.(a) – Nome:
A:

"O tempo é o único insumo do mundo que não há como recuperar"

(Autor desconhecido)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu tutor no presente trabalho Professor Daniel Von Der Heyde Fernandes por seu interesse e disponibilidade.

Agradeço à minha esposa Enedi e à minha filha Fernanda pela tolerância com as inúmeras horas que me afastei delas para me dedicar aos estudos.

Agradeço ao meu filho Maurício e a sua noiva Paula pelo apoio efetivo na realização deste trabalho.

Agradeço aos colegas de trabalho pelo apoio para realização do MBA.

Agradeço ao Banco do Brasil por ter proporcionado a realização deste curso.

Agradeço a Deus por ter me dotado de capacidade para apreender e pela vida em sua plenitude.

RESUMO

Neste estudo abordamos o tema da recuperação de crédito no Banco do Brasil, mais especificamente nas Unidades Regionais de Reestruturação de Ativos - URRs. Enfocamos os entraves burocráticos que retardam as decisões derivadas de negociações. O objetivo geral desta pesquisa é analisar as exigências burocráticas, como reuniões prolongadas, controles rígidos, atrasos tecnológicos, demandas excessivas da Diretoria e outros órgãos de relacionamento que inibem uma ação mais efetiva e célere na recuperação dos créditos inadimplidos no Banco do Brasil e propor melhoria de performance com a redução dos óbices, hoje encontrados. A pesquisa Survey (levantamento de dados) foi utilizada para a realização do presente estudo em razão de se trabalhar com dados predominantemente quantitativos, fenômenos que ocorrem em uma população de interesse, ou uma fração representativa da população – a amostra, utilizamos as modalidades: exploratória, utilizada para aprofundar conceitos preliminares sobre um assunto e descritiva que tem como objetivo mapear a distribuição do fenômeno estudado na população de referencia. A pesquisa foi realizada sobre um contingente de 3% da população alvo e acabou apontando questões relevantes que contribuíram significativamente para o estudo proposto.

Palavras-chave: Banco do Brasil - inadimplência - negociações — recuperação de créditos — burocracia.

LISTA DE SIGLAS

CACS - Computer Assisted Collection System (sistema de cobrança assistida para computadores)

CDI - Certificados de depósitos bancários – Índice que mede a remuneração destes depósitos.

CND - Certidão Negativa de Débitos;

DIRAO – Diretoria de Reestruturação de Ativos Operacionais

IGP- Índice Geral de Preços

IRP – Índice de Reajuste da Poupança

MBA – Master Business Administration

NUREC - Núcleo de Recuperação de Crédito

PIB - Produto Interno Bruto

PLR - Participação nos Lucros e Resultados;

RECRE - (Equipes) Recuperação de Crédito

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Empresas.

SERASA – Serviço de Análise S.A - Empresa criada em 1968 pelos Bancos com a finalidade de gerar análises e informações econômico-financeiras e cadastrais do mundo

SPC - Serviço de Proteção ao Crédito

TR – Taxa de referência

UEN – RECUP – Unidade estratégica de Negócios da Recuperação de Créditos.

URR – Unidade Regional de Reestruturação de Ativos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	41
Tabela 2	42
Tabela 3	43
Tabela 4	44
Tabela 5	
Tabela 6	
Tabela 7	47
Tabela 8	48
Tabela 9	49
Tabela 10	50
Tabela 11	51
Tabela 12	52
Tabela 13	
Tabela 14	

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	. 10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	. 17
2.1	A indústria bancária	
2.1.1	O crédito	.17
2.1.2	O controle	. 19
2.1.3	O risco	
2.1.4	A inadimplência	
2.1.4.1	Causas da inadimplência	
2.1.4.2	A prevenção da inadimplência	
2.1.4.3	Ação para combater a inadimplência	
2.1.5	Visão do devedor	
2.1.6	Negociação e cobrança	.24
2.2	Burocracia: conceito e considerações	
2.2.1	A Burocracia excessiva no Banco do Brasil.	
2.2.1.1	Como atuam os bancos privados	
2.2.1.2	Gestão do tempo: reuniões	
2.2.1.3	O acordo de trabalho	
2.2.1.4	Demandas de órgãos superiores e de outras áreas	
2.3	Diagnóstico do setor de recuperação de crédito	
2.3.1	Histórico da recuperação de crédito no Banco Brasil	
2.3.2	Importância do Setor de Recuperação de Crédito	
2.3.3	Orientações e procedimentos gerais	
2.3.3.1	Ações de cobrança e recuperação de créditos – CACS	
3	METODOLOGIA	
3.1	Método de Pesquisa Empregado - Survey	
3.2	Procedimentos de coleta, digitação e análise dos dados	
4	RESULTADOS	
4.1	Percepção sobre as normas gerais do Banco como obstáculo à realização	de
negócio	os, no tocante a recuperação de crédito	
4.2	Visão dos respondentes sobre a área tecnológica do Banco	
4.3	Percepção dos respondentes quanto aos sistemas, assessorias, reuniões e deman-	
de órgã	os superiores e de outras áreas	
	Percepção sobre atuação do Banco, na recuperação de crédito, em comparação c	
	correntes.	
4.5	Percepção sobre dispositivos legais desburocratizantes	. 52
4.6	Visão dos respondentes sobre dispêndio de tempo na realização de cálculos	
4.4	Percepção dos respondentes sobre a atuação dos comitês operacionais	
4.8	Interpretação dos resultados.	
4.9	Implicações do estudo para a gestão do setor	
	CONCLUSÃO	
	PÊNCIAS RIRI IOGRÁFICAS	63

1 INTRODUÇÃO

A principal razão de existir dos Bancos é realizar intermediação financeira. Nessa seara, o crédito atualmente está em franca expansão, inclusive, com incentivo do governo que com isso busca contribuir para o desenvolvimento econômico do país para os próximos anos.

Os agentes econômicos ávidos por ganhos disputam palmo a palmo a clientela, visando aumentar a base, fidelizar os clientes e assim pulverizar seus empréstimos. O crédito mal concedido, contudo, quando não redunda em prejuízos ao patrimônio, gera uma cobrança difícil, onerosa e modificadora da parcela de lucro.

O risco é inerente à atividade bancária, mas a inadimplência está se elevando acentuadamente em todos os agentes financeiros. Devido à magnitude dos números envolvidos cabe uma melhor atenção para o assunto. Urge que se estabeleça um acompanhamento efetivo. É salutar para os resultados financeiros dos bancos, tratar com urgência e energia as operações inadimplidas, enfatizando a recuperação amigável dos valores emprestados. Haveremos que nos desvencilharmos dos desnecessários óbices burocráticos, para agirmos de imediato na conclusão das negociações e assim não perdermos o tempo do negócio. Negociar incansavelmente é o melhor remédio. No entanto, caso não haja solução amigável, devemos buscar outros meios ortodoxos com energia e efetividade, na condução dos processos, inclusive, ponderados custos/benefícios, a cobrança judicial.

O gerenciamento do processo de cobrança de dívidas no Banco do Brasil, com regras previamente definidas pelos respectivos gestores do mercado (Varejo, Atacado e Governo), Diretoria de Crédito e Diretoria de Reestruturação de Ativos Operacionais, consiste no acompanhamento e monitoramento das ações de cobrança, dos mecanismos de recebimento, do processo de ajuizamento, da terceirização e das renegociações de dívidas por diversos canais.

Para a realização de tais "atividades" o setor de recuperação de créditos do Banco do Brasil inicia o gerenciamento do processo de cobrança a partir da liberação dos valores dos empréstimos e dos financiamentos e finda com o seu efetivo retorno para o Banco. Desta forma, as ações de cobrança são iniciadas partir da não quitação de juros devidos no período de carência, e/ou parcelas de capital mais encargos nos prazos acordados, e/ou quando da ocorrência de situações irregulares que ensejam tratamento diferenciado.

Todas as ações do processo de cobrança estão segmentadas em "visão negocial" e "visão recuperação", postura que garante a credibilidade eficácia do setor. A cobrança com visão negocial é aquela realizada com base em mecanismos que permitem o equacionamento

da dívida levando-se em conta a capacidade produtiva do cliente e a sua manutenção na carteira. O foco de atuação nesta fase é o relacionamento com o cliente, compreendendo os seguintes estágios:

- a) normal: operação sem parcela vencida. A conduta deve primar pela qualidade no relacionamento com o cliente.
- b) preventiva: operação sem parcela vencida, porém havendo a sinalização de que o setor econômico ou o próprio cliente terá problemas futuros em função de uma determinada situação conjuntural ou individual. O foco de atuação é proativo visando à manutenção da operação/carteira em situação de normalidade;
- c) anormal: operação com parcela vencida, na qual o atraso está relacionado com alguma situação conjuntural ou individual. Assim, o foco de atuação é o recebimento da(s) parcela(s) vencida(s) e a busca de soluções com vistas à manutenção do cliente em situação de normalidade.

No que concerne à cobrança com visão recuperação é iniciada a partir do momento em que os mecanismos negociais deixam de ser suficientes para promover o equacionamento da dívida. O foco de atuação nesta fase é a recuperação dos capitais emprestados sem a necessidade de manter o cliente em carteira ativa. Essa modalidade de cobrança compreende os seguintes estágios:

- a) anormal ativa: operação em atraso cujo foco de atuação é a recuperação do ativo, inclusive pela via judicial, mesmo com possível descarte do resultado negocial. Neste caso, o cliente já se encontra em situação na qual não é recomendável mantê-lo em carteira ativa;
- b) anormal passiva: operação em atraso cujas possibilidades de ação com vistas à recuperação do ativo estão esgotadas ou a relação custo/benefício do esforço despendido não recomende tal ação. Pode-se, ainda, buscar a via judicial para o retorno do ativo, para resguardar o direito sobre os bens vinculados em garantia em eventual concurso de credores, ou mesmo como ação moralizadora.

A Diretoria de Reestruturação de Ativos Operacionais (DIRAO) é responsável pela coordenação das ações de recuperação dessas operações e pela definição dos métodos (abatimentos e formas de abordagem), produtos destinados a essa finalidade e canais a serem utilizados (Terceirizada ou URR).

A agência é o principal agente de cobrança do Banco enquanto a operação encontra-se na visão negocial. Na visão recuperação, o agente de cobrança é a Diretoria de

Reestruturação de Ativos Operacionais, representada na ação efetiva pelas Unidades de Reestruturação de Ativos – URRs, localizadas em diversos pólos.

Para operacionalizar a cobrança dos créditos nos estágios "normal", "preventiva", e "anormal", as agências terão à sua disposição mecanismos de cobrança automatizados.

As dívidas que mereçam tratamento diferenciado em relação às regras estabelecidas podem ser conduzidas em fluxo de exceção. Essa medida permite a antecipação da visão recuperação em situações atípicas. O método de tratamento é de responsabilidade da Diretoria de Reestruturação de Ativos Operacionais, e a definição do público-alvo do fluxo é de responsabilidade da Diretoria gestora do mercado.

No presente estudo, abordamos o tema da recuperação de crédito no Banco do Brasil, mais especificamente nas Unidades de Reestruturação de Ativos - URRs. Enfocamos os entraves burocráticos que retardam as decisões derivadas de negociações, por conseguinte a internalização dos recursos financeiros devidos por estes clientes inadimplentes, no Caixa do Banco.

O Banco o Brasil, por ser uma Sociedade de Economia Mista, tendo o Tesouro Nacional como maior acionista não tem plena liberdade de aplicar regras utilizadas pelos bancos privados. Ao passo que nestes os administradores tem maior flexibilidade na negociação de dívidas inadimplidas, principalmente aquelas contabilizadas em perdas, no Banco do Brasil tem que ser observado uma gama de normas para justificar abatimentos negociais ou redução de direitos do Banco.

Somos afetados por diversos entraves, como: exigência rigorosa de documentos; necessidade de diversos cálculos que são realizados de forma manual, tomando muito tempo dos analistas; reuniões demoradas e muitas vezes não conclusivas, para decisão em comitê sobre negociações entabuladas; falta de um sistema de dados que permita respostas rápidas no ato da negociação de dívidas. Tudo isto resulta em perda de oportunidades negociais.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as exigências burocráticas que inibem uma ação mais efetiva e célere na recuperação dos créditos inadimplidos no Banco do Brasil e propor melhoria de performance com a redução dos óbices, hoje encontrados; ao passo que os objetivos específicos são os seguintes:

- a) sugerir aprimoramento do instrumental de gestão dos créditos inadimplidos que o banco vem utilizando, para assim dar celeridade aos processos de renegociação das dívidas;
- b) colaborar, com este estudo, com a maximização da recuperação de créditos inadimplidos;

c) contribuir para o resultado financeiro do Banco.

Pelo que se vê no dia-a-dia das URRs perdem-se muitos negócios, por não atender requisitos de pouca importância como nos exemplos abaixo listados ocorridos na URR – Porto Alegre:

- a) Exemplo I: negociação com uma empresa que estava buscando retomar seu ritmo de atividade operacional e seus administradores procuraram o Banco com intuito de renegociar seus débitos. Feitas algumas rodadas de negociações chegouse a uma proposta que no entendimento do negociador seria razoável. Foi definido o valor total; taxa de juros; prazos adequados à capacidade de pagamento da empresa, e garantias. Porém a empresa, em razão de suas dificuldades financeiras, não estava em situação regular junto à Previdência oficial e como consequência não dispunha da Certidão Negativa de Débitos (CND), isto veio a obstruir a negociação pois as normas internas do Banco não admitem agregar em garantias bens que não sejam passíveis de registro nos cartórios competentes. Os cartórios, por sua vez, só registram se a empresa estiver regular com o fisco e com a previdência. A garantia, em que pese dar respaldo patrimonial à negociação efetuada e tendo pleno valor entre as partes, não pode ser aceita, por ferir normativo interno. Em suma, a negociação para ser perfectibilizada sem registros internos de não conformidade não poderia agregar a garantia oferecida, nesta situação a habilidade do negociador em melhorar a posição do Banco resultou frustrada. Não conformidade em processos internos fere o acordo de trabalho feito entre empregados e empresa e, dependendo da quantidade de registros, pode afetar o recebimento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR);
- b) Exemplo II: discutíamos por algum tempo a formatação de uma negociação de valor vultoso com um cidadão de idade avançada. Para definição final necessitávamos conhecer toda a situação patrimonial do devedor, pois havia um descasamento entre o endividamento e o patrimônio, sendo este, em tese, muito inferior à dívida. Estando a negociação bem encaminhada fizemos os pedidos de avaliações de imóveis para nossas áreas de assessorias internas, os imóveis urbanos para Gerência de Logística área de engenharia civil e os imóveis rurais para a área de Assistência Técnica Rural. Tais demandas levaram 48 dias para serem concluídas e neste espaço de tempo o proponente veio a falecer. Quando estávamos aptos a concluir a negociação e estando o proponente falecido,

procuramos os herdeiros e estes não mantiveram o interesse em dar o andamento antes proposto, resultando em mais uma negociação frustrada por falta de agilidade;

c) Exemplo III: havia uma demanda judicial de grande porte contra um cliente, que tinha uma situação econômica excelente. O Banco buscava receber seus créditos, observando as cláusulas de inadimplemento (encargos 2% ao mês, juros de mora multa de 10% e honorários advocatícios). Em condições de normalidade contratual, tais encargos resumiam-se a atualização pela TR e juros de 1% ao mês. O negociador do Banco, sentido a fragilidade de nossas teses diante das tendências de julgamentos dos Tribunais viu a oportunidade negocial e após exaustivas negociações obteve uma proposta de pagamento integral pelas regras da normalidade contratadas. Consultado nossa assessoria jurídica esta se posicionou desfavoravelmente ao negócio alegando que tínhamos que manter coerência com o que havíamos postulado em juízo, em nossa petição inicial do processo de execução. Passados alguns anos chegou-se ao veredicto, fomos vencidos no Tribunal de Justiça, com redução substancial de nossa pretensão e arcando com encargos de sucumbência volumoso. Num exemplo simples poderíamos dizer que nossa pretensão era receber: R\$ 600.000,00, a proposta do cliente no momento da negociação era de R\$ 200.000,00, o resultado do julgamento foi de R\$ 150.000,00 muito inferior ao pretendido pelo Banco e também inferior ao que o cliente estava disposto a pagar quando da proposta de negociação, mais um prejuízo afeta nossos resultados em razão da postura conservadora dos órgãos internos do Banco.

A pesquisa empreendida classifica-se como exploratória, na qual se busca revelar maior conhecimento dos temas abordados na revisão da literária (Gil, 1988). Já o procedimento metodológico adotado foi o Survey, em função do caráter quantitativo da pesquisa. O instrumento de levantamento de dados utilizou trinta questionários para investigar como os funcionários da URRs vêem as estratégias negociais e os entraves burocráticos que retardam ou obstruem as negociações deste âmbito.

Os questionários foram realizadas por meio de Correio Eletrônico das Unidades na Intranet no período de 20/08/2007 a 31/08/2007, sendo enviados questionários para vinte e cinco colaboradores. Os funcionários foram informados do trabalho e concordaram em prestar

as informações. No próprio questionário, após as questões objetivas foi aberto espaço para que o funcionário fizesse comentários livres sobre os questionários e sobre o caso em estudo.

Foram encaminhados questionários para 7 (sete) Unidades de Reestruturação de Ativos, da região Sul do País, solicitando-se que fossem distribuídos, pelo menos um questionário a cada um dos quatro principais níveis hierárquicos: operacionais/negociais observando a seguinte segmentação de cargos, quais sejam, administradores, gerência média, assistentes e postos efetivos e que pelo menos um funcionário de cada segmento respondesse.

Além dos questionários aplicados foram realizadas coletas de dados em arquivos da URR – Porto Alegre e em nossos sistemas de informações e de relatórios internos, com utilização apenas de dados gerais, tendo em vista o Banco não ter autorizado o uso de dados estratégicos. O roteiro utilizado foi o misto com perguntas fechadas e uma manifestação subjetiva sobre o questionário e sobre o tema. Os dados quantitativos sofreram tratamento estatístico enquanto os dados qualitativos foram interpretados e avaliados a luz do objetivo do tema em estudo.

O instrumento utilizado (vide apêndice) para o levantamento de dados da pesquisa foi um questionário misto, com 14 (quatorze) perguntas de múltipla escolha e 1 (uma) pergunta descritiva. As perguntas visam a conhecer a avaliação dos funcionários quanto as estratégias negociais e entraves burocráticos que retardam ou obstruem as negociações no âmbito das URRs. Foi efetuado um pré-teste, na Unidade de Porto Alegre a fim de analisar sua validade, para que não ocorressem perguntas ambíguas e mal formuladas e principalmente para verificar se o questionário era compreensível.

Efetivada a coleta de dados, leitura das observações e anotações dos respondentes no formulário remetido e após a compilação dos dados, foi realizada a análise e interpretação dos dados que serão apresentados no capítulo quatro (4) RESULTADOS.

Os principais aspectos a serem abordados no trabalho são: 1º contextualizar o tema da recuperação de crédito; 2º levantar junto a uma amostra dos funcionários envolvidos na área de recuperação de crédito uma visão critica sobre os procedimentos utilizados e suas conseqüências ao desempenho e performance das unidades; 3º quantificar as opiniões dos respondentes e deduzir a percepção demonstrada na pesquisa e 4º propor soluções, a partir do resultado do estudo.

Utilizamos neste trabalho, ainda, os métodos de coleta, análise de dados e abordagem teórica. Primou-se, em tudo aquilo que se referia de forma direta ao tema central deste trabalho, pelos elementos encontrados na bibliografia, sem prejuízo de produzir-se conclusões acerca da matéria.

O Trabalho se divide, assim, em 5 (cinco) capítulos principais: a parte introdutória, com o contexto da Unidade de Reestruturação de Ativos – URR, tema, delimitação do tema, problema de pesquisa, objetivos, justificativa, sumário do método e visão da estrutura do trabalho. Compreende-se assim o estudo da aplicação prática da teoria estudada.

Em seguida, tratamos das principais teorias sobre diversos conceitos de atividade da indústria bancária: o crédito, o risco, o controle, a inadimplência – causas e medidas preventivas, a negociação e a cobrança e a burocracia na recuperação de crédito no Banco do Brasil. Buscamos conceituar e classificar os diversos passos do acompanhamento do cliente em operações junto ao Banco do Brasil detalhando as situações relativas à recuperação de créditos, cotejando autores e analisando documentos internos, pesquisas e relatando as críticas ao final. Ainda neste capítulo, contextualizamos a empresa e as etapas da atividade de recuperação de crédito.

Seguindo descreveremos o método que foi imprescindível para o estudo, pois a partir dele pode-se dar a moldura teórica para o andamento da pesquisa.

No quarto capítulo, analisamos e interpretamos os resultados obtidos na pesquisa realizada.

Ao final, no quinto capitulo, baseado nas pesquisas (questionários, documentos e normas internas), apresentamos as conclusões com sugestões de aprimoramento dos processos para que se obtenha maior celeridade no desfecho das negociações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para estudar a indústria bancária e a burocracia buscamos conceitos junto a autores da área, informações internas e/ou disponibilizadas na Internet.

2.1 A indústria bancária

No Balanço Banco do Brasil 2006, publicado na mídia especializada, no Relatório da Administração é feita a seguinte manifestação:

Com a melhoria das condições macroeconômicas, acirrou-se a competitividade na indústria bancária e a busca de alternativas para obter ganho de escala. O cenário proporcionou a expansão no crédito no Brasil que atingiu R\$ 732,83 bilhões em 2006, ou seja 34,3% do PIB, crescimento de 20,7% no ano. As modalidades de crédito que registraram os melhores desempenhos foram as que ofereceram garantias reais e, portanto apresentaram menores taxas de juros. Houve, ainda, intensificação da oferta de crédito imobiliário, financiamento de veículos, cartões de crédito e consolidação do movimento de parcerias com redes de varejo. Além disso o setor já se preparava para os impactos de novas leis regulatórias sobre a portabilidade do crédito e a livre opção bancária.

A chamada indústria bancária, no atual momento está crescendo no mundo inteiro, destacando-se na pesquisa pela contribuição histórico-social que traz para economia em geral. No presente estudo, enumeramos alguns aspectos da dinâmica das operações bancárias, dando uma noção prévia e geral de qual ponto pretendemos atingir, são eles: o crédito, o controle, o risco, a inadimplência, a visão do devedor e a negociação e cobrança.

2.1.1 O crédito

Os bancos possuem a função precípua de realizar a intermediação financeira. Isso porque o crédito tem por função transferir os recursos dos poupadores para os clientes (pessoas físicas e jurídicas), os para investimentos nas empresas (financiamento de capital de giro ou simples compras de bens de consumo).

A mídia especializada tem enfatizado que os *spreads* (diferença entre taxa de captação e taxa de aplicação: ganhos dos bancos) vão baixar, mas as taxas de juros praticadas continuam dando boa rentabilidade e os lucros registrados nos Balanços dos Bancos têm sido invejáveis.

Em se tratando de finanças, podemos parafrasear Andrade (2000), que afirma, quanto ao crédito, que este é compreendido como o procedimento de política financeira utilizada para fins comerciais na concessão de empréstimos ou financiamentos, ou seja, a cessão de algo a outro por determinado prazo, na esperança de reaver tal soma.

Segundo Schwenck (1977):

Na compra e venda mercantil a prazo, um dos elementos característicos do contrato, o preço, está sendo fixado para pagamento em data futura. Para alcançar esse entendimento é necessário que o vendedor confie no comprador, e este, de sua parte, demonstre ser merecedor da confiança nele depositada. A está confiança se dá o nome de Crédito. Vendedor e comprador se aproximam de maneiras as mais diversas e comerciam entre si tanto por contatos diretos como por resultado de atividades de terceiros prepostos. A instituição do crédito revelou-se a principal mola propulsora do mundo mercantil, e para mantê-la e vivificá-la, os comerciantes estabeleceram regras que ordenam sua utilização e movimentação. Dada a constante necessidade de se analisar o Crédito a ser concedido a determinado comprador, surgiu nas médias e grande empresas a função do Analista de Crédito, desempenhada por um preposto de confiança do vendedor. A aprovação do crédito é tarefa de grande responsabilidade; ao liberar uma venda efetuada a prazo, o analista dispõe do capital da Empresa permitindo a transferência do estoque ao comprador, acreditando na promessa de pagamento futuro.

O crédito mal concedido, quando não redunda em prejuízos ao patrimônio, gera uma cobrança difícil, onerosa, modificadora da parcela de lucro, o que não interessa a nenhum agente financeiro. Para o analista de crédito, a informação será a sua melhor ferramenta. Deverá, pois, se esmerar na forma de captá-la e interpretá-la, uma vez que como informação comercial, deve ser entendida a vastíssima gama de ditos e publicações sobre firmas e negócios, referindo-se ao desenvolvimento, retraimento ou estagnação dos mesmos.

Sobre o crédito, disserta Martin (2001):

Não é pacifico o entendimento sobre o conceito de crédito puro e simples.

Talvez por se tratar de uma expressão por demais abrangente, que atinge não só o dinheiro propriamente dito, mas também a possibilidade de se obtê-lo e até a própria honestidade de cada um (é comum nos referirmos às pessoas "sem crédito" ou "com crédito ruim na praça"). Já foi chamado de moeda sem papel há muito tempo e atualmente é um instrumento de grande valia na aceleração e crescimento das relações comerciais, pois pode ser adequado ao gosto do cliente. Não se pode conceber uma empresa, nos dias de hoje, que não tenha algum tipo de dispositivo de venda a prazo (cheques pré-datados, crediário, cartão de crédito, etc.). Para fins didáticos entender por crédito, a possibilidade de recebimento futuro por uma transação realizada no tempo presente. A finalidade será o tratamento do grande mal, que é a inadimplência.

Ainda, para fins de conceito, trazemos um que tomamos conhecimento em estudos internos no Banco do Brasil:

A palavra crédito quer dizer confiança e que, no universo bancário, crédito consiste em colocar à disposição do cliente determinado valor mediante promessa de pagamento futuro. A finalidade do crédito é satisfazer os desejos e necessidades imediatos das pessoas, casando valores e prazos de acordo com a capacidade financeira.

O crédito bancário, assim, é dividido em três modalidades diferentes: financiamentos, empréstimos e operações de descontos. A lógica da intermediação financeira exercida pelos Bancos, é permitir que as sobras de recursos financeiros das pessoas possam ser utilizadas por outras que necessitem desses recursos, mediante remuneração negociada entre os respectivos agentes (aplicador, intermediador e tomador).

2.1.2 O controle

O relatório do Comitê de Auditoria, referente ao balanço de 2006, publicado pelo Banco do Brasil em fevereiro de 2007 na mídia especializada, concluiu que:

- a) os sistemas de controles internos têm sido objeto de constante atenção por parte da alta administração, vem sendo aprimorado e mostra-se adequado ao porte da organização e à complexidade dos negócios;
- b) o conglomerado adota atitude conservadora na assunção de riscos e dispõe de instrumentos apropriados para sua gestão e mitigação.

Portanto o Banco do Brasil visando precaver-se vem enfatizando a área de controle aprimorando seus sistemas, com as seguintes ações:

- a) sistemas de controles internos: conjunto de políticas, diretrizes, procedimentos,
 ações e estruturas administrativas que visam garantir que os objetivos estratégicos
 da Organização sejam atingidos;
- b) controles internos: processo conduzido pela Alta Administração/Conselho Diretor e Conselho de Administração e por todos os funcionários da Organização, visando assegurar a eficiência e eficácia das operações, a confiabilidade e tempestividade das informações financeiras e gerenciais e a aderência às normas e regulamentos externos;
- c) ambiente de controle: abrange fatores como ética, integridade, normas de conduta, política de recursos humanos, estrutura organizacional, forma de atuação e a atenção dispensada pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Diretor à

cultura de controle. Envolve, ainda, a designação de autoridade e responsabilidade e a alocação adequada de recursos;

- d) avaliação de riscos: consiste na identificação e análise de riscos, que podem ser internos ou externos à Organização e que constituem obstáculos ao alcance de seus objetivos. Esta avaliação deve considerar a severidade dos riscos, a freqüência com que ocorrem, o seu nível de impacto e como se pretende administrá-los;
- e) *compliance*: é a garantia de que os produtos, processos e serviços estão de acordo com: os regulamentos internos e externos aplicáveis, as exigências da supervisão bancária e as políticas e procedimentos internos;
- f) cultura de controle: mudança comportamental, com o objetivo de atingir alto nível de comprometimento do corpo funcional e incorporação de ações de controle. Cabe aos administradores a promoção de uma cultura organizacional que enfatize a relevância dos controles internos e a responsabilidade de todos.

Portanto, esta característica de controle quando bem exercida poderá minimizar prejuízos.

2.1.3 *O risco*

Como já dito, o risco é inerente a atividade bancária, mas a inadimplência está se elevando acentuadamente.

SILVA (2000, p. 54), classifica o risco como: "[...] risco de liquidez e captação, risco de crédito, risco de gestão de fundos, risco de administração e controle, risco de mercado e de taxas de juros."

SAUNDERS, (2000, p. 99) classifica os riscos em: "[...] risco de variação de taxa de juros, risco de mercado, risco de crédito, risco de operações fora do balanço, risco de tecnologia e operacional, risco de câmbio, risco de liquidez e risco de insolvência."

Registramos abaixo alguns números dos últimos balanços publicados pelos Bancos.

O Banco Popular do Brasil, de acordo com o Correio Brasiliense de 10.09.2006, criado pelo governo Lula para promover a inserção dos brasileiros de baixa renda no sistema bancário acumula um prejuízo de R\$ 126,6 milhões nos seus dois primeiros anos de operação. A situação levanta dúvidas sobre a viabilidade do sistema. Para reverter o quadro, a instituição (que é uma subsidiária do Banco do Brasil) começou a tratar os clientes de baixa

renda com critérios utilizados pelo sistema financeiro tradicional, distanciando-se do modelo de crédito simples, fácil e rápido. O objetivo das mudanças é reduzir a alta inadimplência de sua carteira, que no primeiro semestre de 2006 respondeu por cerca de 80% de seu prejuízo operacional, devido às provisões que precisaram ser feitas para cobrir o calote.

O presidente do Banco Popular, Robson Rocha, revelou ao Correio que a inadimplência chega a impressionantes 25% do total que o banco empresta, ou seja, de cada R\$ 4 (quatro reais) de crédito concedido R\$ 1 (um real) não volta. No sistema bancário comercial, o atraso da carteira costuma ser abaixo de 10%.

No Banco do Brasil, nas operações em atraso há mais de 90 dias o índice de inadimplência foi de 6,8%.Com isso, o nível de aprovisionamento saltou de R\$ 2,483 bilhões no primeiro semestre do ano passado para R\$ 4,056 bilhões no primeiro semestre deste ano.

Ainda, segundo Cypriano (2006), no que concerne ao Banco Bradesco, podemos afirmar que: "[...] as provisões para créditos de liquidação duvidosa, alcançaram um saldo de 5,8 bilhões de reais, 1,1 bilhão de reais acima da requerida pelo Banco Central. O índice de inadimplência, no segundo trimestre subiu de 6,1 para 6,8 por cento na carteira de pessoa física."

Nos principais Bancos Privados de nosso Sistema Financeiro (Bradesco, Itaú, Unibanco e Santander/Banespa), boa parte dos ganhos com a intermediação financeira foi por água abaixo por causa de uma inadimplência muito elevada. De fato, a soma da intermediação antes da inadimplência (R\$ 25,885 bilhões), confrontada com o total depois da inadimplência (R\$ 19,168 bilhões), mostra que o calote custou 25,95% aos quatro grandes bancos da amostra.

A busca incessante por novos clientes e a concessão volumosa de créditos têm aumentado a inadimplência o que acaba forçando o aumento das taxa de juros em razão do risco das operações, para compensar os ativos não recebidos. Diante do quadro se torna imperioso um controle mais rígido na concessão de créditos para minimizar prejuízos.

2.1.4 A inadimplência

Quanto ao tema, Martin (2001) conceitua a inadimplência:

No Jargão do mercado financeiro, é o termo mais comumente utilizado para designar a pura e simples falta de pagamento, sem se considerar suas causa ou motivos. Trata-se de uma expressão relativamente nova em seu uso no dia-a-dia comercial, pois foi aos poucos substituindo o termo "calote". No comércio varejista

especialmente o crediário, costuma-se denominar inadimplentes aos consumidores com pelo menos 30 dias de atraso no pagamento de suas dívidas. De modo geral, podemos chamar de inadimplência qualquer dívida que já ultrapassou seu vencimento, pois se acaba demonstrando no atraso no recebimento, ou falta de pagamento. O inadimplemento não se refere apenas à falta de pagamento, mas a outros tipos de descumprimento, como nas obrigações de fazer.

O inadimplemento pode ser conceituado como a falta de pagamento ou descumprimento parcial ou total de contrato, ou ainda a falta de cumprimento de um acordo em prazo pré-estabelecido (Andrade, 2000). Em outras palavras é o não pagamento da dívida.

Já a insolvência é a perda total da capacidade de pagamento, típico quadro da insuficiência patrimonial ou inferior ao montante da dívida.

Ainda quanto ao tema, é importante salientar quais são as principais causas da inadimplência e quais são as medidas que podem ser adotadas para a sua prevenção.

2.1.4.1 Causas da inadimplência

Alguns fatores podem ser enumerados como causas da inadimplência, por exemplo, o desemprego, a estagnação do salário, a inadequação do produto oferecido ao perfil do público alvo e o conservadorismo de práticas comerciais (Martim, 2001). Desta afirmativa, podemos concluir que não é mais tempo de passividade, é preciso planejar e produzir, sempre com uma visão crítica e de futuro, para não se perder espaço no mercado.

Neste sentido, o SEBRAE/SP (2006) visando a contribuir com os comerciantes elaborou orientação para se evitar um grau acentuado de inadimplência:

A maioria das empresas sofre com os consumidores inadimplentes, sendo que este é um dos fatores que mais atingem os setores do comércio e de serviços, fazendo com que muitos empresários sintam-se desprotegidos. Mas o que leva os consumidores à inadimplência? Vamos elencar alguns dos principais fatores:

- 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; redução de renda; doenças; uso do dinheiro com outras compras; má-fé.

Devemos, pois, estar atentos aos cenários, à conjuntura econômica e à situação individual dos clientes, através de um controle efetivo.

2.1.4.2 A prevenção da inadimplência

O SEBRAE/SP (2006) elaborou uma cartilha de regras preventivas para reduzir a inadimplência:

Podemos, então, estabelecer algumas regras preventivas para reduzir a inadimplência:

- exigir a apresentação de documentos pessoais: R.G. e CPF, confirmando a assinatura dos mesmos;
- não aceitar que o cliente diga o número do R.G. e CPF, mas sim solicitar a apresentação dos documentos na hora da compra à vista quando paga com cheque ou parcelada;
- solicitar comprovante de residência: contas de água, luz, telefone etc.;
- requerer comprovante de renda: recibo de pagamento, declaração de imposto de renda, carteira de trabalho; após esses procedimentos, efetuar a confirmação de dados do cliente por telefone fixo (confirmação de residência, de emprego ou de uma referência);
- consulta ao SPC Serviço de Proteção ao Crédito, Serasa, usecheque, telecheque, entre outros;
- quando se tratar de cliente antigo, atualizar sempre os dados cadastrais, mantendo a confirmação por telefone.

2.1.4.3 Ação para combater a inadimplência

Pela magnitude dos números envolvidos cabe uma melhor atenção para o assunto. Urge que se estabeleça um controle mais rigoroso dos cadastros dos clientes:

- a) treinar os funcionários para que todas as agências tenham pessoas habilitadas para cobrança, recuperando esta cultura hoje esquecida;
- b) a partir de um acompanhamento efetivo, tratar com urgência e energia as operações inadimplidas enfatizando a recuperação amigável dos valores emprestados;
- c) negociar incansavelmente é o melhor remédio;
- d) pensar no fechamento do negócio desde o início da negociação (se evoluir, obter de imediato a proposta o ideal seria já ter condições de formalizar o acordo);
- e) buscar incessantemente melhores práticas para recuperação dos haveres;
- f) utilizar os bancos de dados de cadastros restritivos com forma de pressão aos maus pagadores;
- g) dar alçadas aos administradores para que possam solucionar questões pontuais com abatimentos negociais, dando tratamento customizados para aqueles casos em que as soluções massificadas não se apresentam eficazes;
- h) quem é mais rápido recebe primeiro.

Não havendo solução amigável aconselhamos buscar a cobrança judicial com energia e efetividade na condução dos processos. Observadas as orientações acima certamente se evitarão alguns dissabores e prejuízos.

2.1.5 Visão do devedor

Muitos devedores quando passam a ter dificuldades deixam de procurar os fornecedores e principalmente os Bancos para buscarem uma solução negociada e partem para a solução litigiosa, a partir de orientação de advogados especializados na área. Alguns profissionais têm posição ideológica contra bancos e levam aos ouvidos dos devedores o "canto da sereia", vendem uma expectativa de solução vantajosa através do judiciário que nem sempre se confirmam e muitas vezes isto vem a ser tarde.

Alfonsin (1998, p. 11) trata no decorrer de seu livro de supostas irregularidades praticadas na correção monetária incidentes sobre os débitos, tais como: planos econômicos ("Plano Cruzado"; "Plano Verão"; "Plano Collor I"; "Plano Collor II"; "Plano Real"), alteração de base de contratos, ilegalidade de taxas de juros, capitalização de juros. Prega em conseqüência a revisão das operações contratadas com os bancos no âmbito do crédito agrícola.

Garcia (1998, pp. 19 e 23) compartilhando do mesmo entendimento é ainda mais enfático:

A história financeira tem mostrado uma constante: - o sistema financeiro sempre foi privilegiado. Vimos sacrifícios de todos os setores da econômica brasileira. E o governo tem se sucedido nos rogos aos agricultores, aos empresários e aos trabalhadores em geral [...] Não é novidade a ganância cada vez maior dos bancos, quando celebram contratos com seus clientes. Cada vez maiores são os juros cobrados. Os serviços nem se fala. Os preços são exorbitantes. Muitas vezes atribuem ao Banco Central a determinação quanto às taxas de juros cobradas. Tais afirmações são apenas parcialmente verdadeiras. Por isso, prestando um serviço a população leiga, que não tem acesso às contas mágicas feitas por eles, ou não as compreendem, este trabalho visa exclusivamente prestar um serviço público. [sic]

Os profissionais que defendem os devedores contra os bancos entendem que estes, com a complacência dos governos e da sociedade, espoliam seus clientes que são hipossuficientes e que acabam ficando sujeitos ao prejuízo.

2.1.6 Negociação e cobrança

De acordo com Assaf Neto (1997, p. 98): "[...] a política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo; na política de crédito, estarão os elementos fundamentais para a concessão, a monitoração e a cobrança do crédito".

Blatt (1999, p. 106) refere que um cobrador bem sucedido deve saber como atacar, deve fazer qualquer coisa para obter o seu dinheiro, sempre no limite legal e moral. A realidade é que o cobrador está lidando com seres humanos, não com robôs.

Para Sebenius (1998, pp. 82-86)

[...] negociação é um processo científico, quando estabelecemos o problema conjunto que deve ser resolvido: criar, reivindicar e sustentar um valor ao longo do tempo; mas se a maneira que este problema conjunto é resolvido mistura ciência e arte, o processo é muito criativo e oportunista, visto que se está pedindo tudo o que é possível obter em determinada situação.

Fischer, Ury e Patton (2005, pp. 33, 72 e 99) resumem o método para atividades negociais:

- a) separe as Pessoas do Problema: seja rigoroso com o problema e afável com as pessoas.
- b) concentre-se nos interesses, não nas posições;
- c) invente opções de ganhos mútuos: adapte as regras gerais à situação específica.
- d) insista em critérios objetivos.

Ury (1998, pp. 70-74) comenta que ouvir alguém é a concessão mais barata que há; todos nós temos profunda necessidade de sermos compreendidos, e, ao satisfazer esta necessidade, você pode fazer com que a negociação tome outro rumo. Ouvir requer paciência e autodisciplina. Ouvir não é fácil, mas poder ser algo valioso; pois proporciona uma janela para o pensamento da outra parte. Permite que você envolva a outra parte em uma tarefa conjunta - entender seu problema, fazendo com que ela fique mais disposta a ouvi-lo.

De acordo com Blatt (1999), todas as empresas têm que lidar com clientes problemáticos. Não somente com o pagador lento, para quem todas as técnicas existentes podem ser exigidas para assegurar o pagamento, como também com o cliente que está com dificuldades financeiras, o qual terá sérias dificuldades para efetuar o pagamento.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995):

[...] a política de cobrança é um método para lidar com contas vencidas; a primeira etapa é analisar o período médio de recebimento e preparar um quadro de idades que relacionem tempo de existência das contas à proporção que representam todas as contas a receber; a etapa seguinte é decidir quanto ao método de cobrança e avaliar a

possibilidade de recorrer aos serviços de *factoring*, ou seja, a venda de contas vencidas.

Gitman (1994, p. 330) afirma que:

[...] outra variável afetada por mudanças nos padrões de crédito é a perda de devedores incobráveis; a probabilidade de uma conta tornar incobrável aumenta quando os padrões de crédito são afrouxados e diminuem quando os padrões de crédito ficam mais restritivos.

Schwenck (1977) ressalta:

Se ao Crédito compete avaliar a confiança que possa ser depositada no comprador, para que a ele seja transferida uma parcela do patrimônio da empresa, isto é, a mercadoria pretendida, à Cobrança cabe a tarefa de fazer retornar à empresa o capital representativo daquela alienação; esse valor corresponde ao preço da mercadoria combinado na ocasião da venda, sendo formado do custo, despesas e encargos diversos, impostos e lucro. Fiscalizar o retorno do capital nos prazos ajustados e fazer com que efetivamente lhe retorne aos cofres da empresa é pois, a importante incumbência da Cobrança

O responsável do crédito e cobrança pode não ser douto em direito comercial, mas não pode ser ingênuo. O ingênuo é constantemente suplantado pelo opositor, principalmente em questões comerciais, pois os espertos estão sempre atentos à prática de meios escusos para conseguir seus objetivos.

Novamente o SEBRAE/SP (2006) procura contribuir com os comerciantes orientando sobre regras de negociação e cobrança:

- cobrança Instantânea: quanto mais rápida e eficaz a cobrança, menor será a dívida, portanto, deve ser iniciada com 03 ou 10 dias de atraso no pagamento, tornando mais eficaz a recuperação do crédito e reduzindo os índices de inadimplência;
- cobrança Tradicional Prévia: 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. As possibilidades de resultado são: surte efeito: o cliente regulariza a situação; não surte efeito: deve-se passar para o 2º passo.
- 2º Passo: posteriormente, 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, remete-se o título ao Cartório de Protestos.

Na busca do recebimento de seu crédito, a utilização do protesto, analisado caso a caso, é uma decisão acertada, tendo em vista a sua legalidade, agilidade, eficácia e, ainda,

nada custa para o credor. Não é coercitivo e nem causa constrangimento. Muitas vezes gera bons resultados.

Algo muito importante na área de negociação também é muito válida para a renegociação de dívidas é a credibilidade no negociador, a imagem do negociador que acaba refletindo na imagem da empresa: a imagem positiva poderá gerar muitos outros negócios, futuros.

2.2 Burocracia: conceito e considerações

De acordo com a Wikipedia, a enciclopédia livre:

Burocracia é um conceito administrativo amplamente usado, caracterizado principalmente por um sistema hierárquico, com alta divisão de responsabilidade, onde seus membros executam invariavelmente regras e procedimentos padrões, como engrenagens de uma máquina. É também usado com sentido pejorativo, significando uma administração com muitas divisões, regras e procedimentos redundantes, desnecessárias ao funcionamento do sistema.

O termo latino *burrus*, usado para indicar uma cor escura e triste, teria dado origem à palavra francesa *bure*, usada para designar um tipo de tecido posto sobre as escrivaninhas das repartições públicas. Daí a derivação da palavra *bureau*, primeiro para definir as mesas cobertas por este tecido e, posteriormente, para designar todo o escritório.

A um ministro do governo francês do século XVIII, Jean-Claude Marie Vincent, Seigneur de Gournay (1712-1759, economista), atribui-se a criação do termo *bureaucratie*, em português, burocracia para se referir, num sentido bem crítico e debochado, a todas as repartições públicas. Logo, a etimologia da palavra burocracia tem origem nos componentes linguísticos franceses, *bureau* – escritório – e grego, *krátos* – poder. Portanto, a palavra burocracia dá a idéia do exercício do poder por meio dos escritórios e das repartições públicas.

[....]

De acordo com Max Weber, os atributos da burocracia moderna incluem a impessoalidade, a concentração dos meios da administração, um efeito de nivelamento entre as diferenças sociais e econômicas e a execução de um sistema da autoridade que é praticamente indestrutível. A análise de Weber da burocracia relaciona-se a:

- as razões históricas e administrativas para o processo de burocratização (especialmente na civilização ocidental);
- o impacto do domínio da lei no funcionamento de organizações burocráticas;
- a orientação pessoal típica e a posição ocupacional dos oficiais burocráticos como um grupo de status;
- os atributos e as consequências mais importantes da burocracia na organização burocrática no mundo moderno.

Tofler (1995, pp. 187-201) descreve a burocracia, com base em duas características-chave, que ele denomina de "cubículos e de canais". Os executivos especializados têm como fonte do seu poder o controle da informação nos cubículos; os gerentes, o controle da informação que passa pelos canais. O conhecimento é constituído de

pedaços, horizontalmente, pelos especialistas; após, passa pela remontagem vertical "a principal tarefa de um gerente é coletar informações díspares que os especialistas dividiram e sintetizá-las antes de passá-las pelos canais ao nível mais alto da pirâmide do poder". "Qualquer reestruturação séria de uma empresa tem de atacar diretamente a organização de conhecimento e todo o sistema de poder nele baseado".

Ainda, Toffler (1995, p.198) vislumbra na organização flexível, com fluxos de informações livres e rápidos, a superação do cubiculismo ineficaz. A transição deve estar ancorada na utilização de sistemas de informação organizacional que assegurem a todos os membros da organização a disponibilidade de informação de "forma livre" e de "fluxo livre", viabilizando a interação e a criação do conhecimento organizacional.

2.2.1 A Burocracia excessiva no Banco do Brasil.

Para o presente estudo é importante apenas o sentido pejorativo de Burocracia, significando uma administração com muitas divisões, regras e procedimentos redundantes, desnecessárias ao funcionamento do sistema, mal este que está obstruindo a realização de negócios num ritmo mais eficiente.

A condição do Banco do Brasil de sociedade de economia mista com controle acionário do tesouro nacional determina algumas normas de conduta que devem ser observadas por todos e em todas suas áreas de atuação. Além disto, observa-se, como regra geral, uma tradição arraigada na cultura e na conduta do funcionalismo e dos administradores: o zelo excessivo, operação padrão e com freqüência é possível deparar-se com a seguinte ideologia dos profissionais da área: "se não estiver perfeitamente enquadrado no emaranhado de normas existentes é preferível não fazer".

Na área de recuperação de créditos todas as decisões sobre negócios passam necessariamente por um colegiado, que se reúne ordinariamente em um dia da semana e extraordinariamente, se necessário, para decidir sobre algum negócio que mereça atenção especial. Mesmo o negociador tendo extrema convicção de que o negócio sob exame é excelente para o Banco, se o colegiado entender que tal negócio fere as normas de controle poderá abortá-lo. Este é um dos entraves burocráticos que contribuem para retardar decisões e para se perder negócios.

2.2.1.1 Como atuam os bancos privados

Verificamos, em conversa informal com o gerente da área de recuperação de crédito junto a um banco privado de porte, como eles atuam. Em princípio, os conceitos e estratégias são semelhantes, mas a forma de atuação é muito mais rápida. O gerente geral tem alçada ampla e o gerente de negócios, por sua vez tem uma gama de possibilidades negociais para fechar o acordo no menor espaço de tempo possível. A decisão pode ocorrer no momento da primeira visita, coisa impossível no âmbito das URRs. Pode acontecer o fechamento do negócio e o recebimento dos valores, de pronto. É evidente que respondem pelas decisões de gestão e os negócios são auditados, mas o sistema permite resultados imediatos.

2.2.1.2 Gestão do tempo: reuniões

Constituem-se práticas tradicionais nos setores de recuperação de créditos do Banco do Brasil as reuniões funcionais e estratégicas, muitas vezes demoradas, as quais contribuem para retardar decisões e perder oportunidades de busca de negócios. O mesmo vício (reuniões demoradas) afeta, por vezes, as reuniões negociais com clientes, com perda de foco. Este tema, passaremos a abordar com mais profundidade a seguir.

Segundo Freire (2005): "A gestão inadequada de reuniões e do tempo é boa parte das vezes, uma questão cultural nas organizações. Algo que foi se consolidando com o passar dos anos e que, pouco a pouco, contribui para seu descrédito".

Podemos afirmar que até 50% de nosso tempo está voltado para reuniões, dos mais diversos tipos. Está faltando autonomia, ninguém mais consegue tomar uma decisão sem juntar um monte de gente ao redor de uma mesa.

As administrações utilizam-se das reuniões para fugir da responsabilidade de decidir, pois decidir, é uma função nobre e arriscada. Temos então os comitês; para qualquer decisão se organizam grupos de trabalho, equipes multidisciplinares e chegam a constituir e times de cabeças pensantes estes muitas vezes trabalham meses nem projetos e no final não são conclusivos, por vezes os projetos são abortados ou muda-se o foco para atender vaidades de algum diretor.

Ao final, as reuniões estão servindo para tirar do gerente a responsabilidade de decidir sozinho.

Freire (2005) enumera sete razões para justificar as reuniões:

a) os gerentes utilizam as reuniões para mostrar que estão trabalhando;

b) os gerentes utilizam reuniões como forma de darem a si mesmos uma falsa sensação de poder;

- c) a direção das empresas convoca reuniões como fachada para discutir um problema onde já está decidida a solução;
- d) as reuniões são feitas porque todo mundo faz. Ou seja, você, como gerente, não pode ficar fora desta;
- e) reuniões com poucas pessoas significam complô. Portanto, os gerentes fazem uma grande convocação, não esquecendo inclusive do estagiário;
- f) reuniões servem para buscar culpados;
- g) enfim, convoca-se uma reunião para, no final, marcar a próxima. E obviamente, deixar a decisão para depois.

Quando reuniões ocorrem, tudo pára. O cliente não é atendido. O fornecedor não é informado do que necessitamos. A pesquisa de mercado fica para depois, e por aí vai. Estudos revelam que metade de todo o tempo gasto em reuniões é simplesmente improdutiva!

O desrespeito ao tempo de todos é um desserviço para a empresa. Talvez um dia, quando os impostos incidirem sobre o tempo, e não mais sobre as vendas, teremos menos reuniões e mais decisões.

[...]

Mas, como identificar se uma reunião será improdutiva? Se estes indícios que vou lhe passar estiverem todos presentes no momento da convocação, prepare-se para uma tarde de improdutividade. Vamos a eles:

- a) a opinião já está formada, mas o chefe quer uma reunião;
- b) não apresentaram a agenda da reunião, mas disseram que seria importante;
- c) mais de seis pessoas foram convocadas: grande oportunidade para conversas paralelas;
- d) todos estão liberados para atender ligações de seus celulares: oportunidade para que cada um levante e saia da sala para atender às chamadas;
- e) a reunião não tem prazo para terminar: tudo terá de ser discutido até a exaustão...

Lembre-se: O tempo é o único insumo do mundo que não há como recuperar. Pense nisso antes de convocar a próxima reunião.

Para Scott Snair - administrador, escritor, professor universitário, consultor e palestrante - grandes líderes optam pela comunicação eficiente e individualizada, delegação de poder e um estilo forte e prático, em vez de reuniões e conferências com a equipe de trabalho. Em poucas palavras, grandes gerentes ou administradores não mantêm reuniões de negócios. Eles encontraram um modo de ter sucesso sem elas.O autor formalizou esses atributos e ações em um sistema de gestão sem reuniões, e o utilizou durante anos.

Pfister (2007), manifesta-se desta forma sobre reuniões:

"Por que será que as reuniões são severamente criticadas por nove entre dez freqüentadores há décadas, mas continuam proliferando e, pior ainda, mantendo sua estrutura básica?"

Um alvo preferencial das queixas é as enfadonhas reuniões rotineiras. Elas mais parecem o chá das cinco de damas e cavalheiros entediados a procura de um assunto que os entretenha, do que um encontro de trabalho.

Enquanto isso, clientes e subordinados que procuram entrar em contato com os gerentes ocupados ouvem a célebre frase "no momento ele não pode atender, pois está numa reunião".

Oras bolas, onde já se viu? O cliente que espere!

A lógica das reuniões situacionais é distinta. Nela, um problema emergente ou uma crise anunciada é que pauta o dia, a hora, o público e o tema do evento. Enfim, um evento orientado para a solução de problemas é bem mais objetivo que o encontro para o "chá das cinco...."

O propósito mínimo aceitável para reunir um grupo de pessoas é comunicar, de forma homogênea, mudanças importantes em curso. Afora isso, use as reuniões para analisar problemas de causa comum, ou seja, que afetam a todos os presentes, e resolvê-los com a ajuda da parte interessada.

Além do hábito de convocar reuniões a torto e direito, elas pecam por deficiências quanto ao planejamento, método, público e conteúdo (informação).

Em outras palavras, é preciso esclarecer aonde se quer chegar (objetivo); como proceder para assegurar um final produtivo para o encontro e para as ações subseqüentes (método); quem está conectado com o problema, solução, possuí autoridade para decidir e agir, conhecimento e responsabilidade (público); o que é preciso saber para compreender o problema e resolvê-lo (conteúdo).

Vez ou outra também ocorre que a reunião é uma mera fachada para diluir responsabilidades, encontrar culpados ou emprestar uma tintura participativa para uma decisão autocrática. Em tempo! O problema não é a autocracia, e sim, perder tempo com rituais e discussões que não alteram o resultado final.

Aos gerentes viciados em reuniões recomendo aderir ao estilo MBWA (managing by walking around) de gerenciar. Afinal, é tão importante o subordinado seguir o líder quanto este seguir o subordinado. Lembre-se que, às vezes, é melhor deixar a hierarquia e os intermediários de lado e convocar os reais detentores das informações.

Para encerrar, um conselho amigo: reunião não é bate papo, muito menos um sucedâneo para a ação. REUNIR para AGIR, eis o segredo das reuniões eficazes. Agora, se o grupo está carente de uma oportunidade para jogar conversa fora, tudo bem, que tal um happy-hour? É mais barato e eficiente."

Em nosso meio em geral há uma concordância de que as reuniões são improdutivas, mas nos valemos delas para dividir responsabilidade. Em uma mesma reunião muitas vezes marcamos outra para discutir o que queríamos resolver na anterior que foi encerrada de forma inconclusa.

No encontro semanal já rotineiro em nossas unidades são reprisados assuntos nada produtivos, sem se falar na discussão sobre futebol, política e televisão.

Como gestores não podemos admitir a expressão citada acima por Pfister (2007): "no momento ele não pode atender, pois está numa reunião". Na área de recuperação de créditos dependemos tanto da vontade do cliente em querer negociar que não podemos dispensar qualquer contato. Quando se reúnem sete ou oito funcionários em torno de uma mesa em reunião de comitê sabemos que ali estão os funcionários de maior faixa salarial da empresa, por conseqüência as horas ali consumidas são muito caras, devemos ter consciência disso: as reuniões são caras, consomem tempo e salários. Com todo o tempo envolvido muitas vezes temas importantes não são debatidos o que vem a gerar um custo indireto, há custos relativos a oportunidades desperdiçadas por falta de espaço na agenda e de decisões postergadas que muitas vezes não medimos.

2.2.1.3 O acordo de trabalho

No Banco do Brasil, o acordo de trabalho firmado entre os funcionários e suas Unidades traz em seu conjunto de indicadores diversos itens: estratégias, resultado econômico, perspectiva de satisfação do cliente, comportamento organizacional e processos internos. Nesta última perspectiva temos um viés de controle muito forte, burocratizante também, o qual é firmado um pacto de conformidade de processos e de dados que tem a mesma importância dos resultados econômicos, que podem afetar diretamente a remuneração variável – participação nos lucros e resultados dos funcionários. Poderão ser atingidas as metas e até superados os resultados econômicos, mas se não forem atendidos os demais indicadores de controle, podem os funcionários não receber a participação integral nos lucros.

Esta é mais uma questão que deverá ser melhor examinada pela alta direção do banco, que deveria se preocupar em valorizar seus funcionários pelos resultados alcançados. O controle é necessário mas não pode ser mais importante que os resultados.

2.2.1.4 Demandas de órgãos superiores e de outras áreas

Quanto tempo perdemos para atender as demandas da Diretoria, da Superintendência, das agências e de outros órgãos. Muitas informações solicitadas estão nos sistemas do banco, mas os demandantes sentem a necessidade de solicitar diretamente as fontes de origem, tomando muito tempo dos demandados com prejuízo claro das atividades de prospecção de novos negócios e acabamento das negociações já entabuladas.

2.3 Diagnóstico do setor de recuperação de crédito

Existe muito estoque de dívidas contabilizado em perdas, portanto há espaço para recuperação de créditos. Como estas dívidas, na maioria, estão em cobrança judicial, devemos buscar junto com os advogados encarregados dos processos fórmulas para impulsionar os feitos judiciais. Um instrumento que pode contribuir para esta ação mais enérgica é a alteração no Código de Processo Civil, implementada pela Lei n.º 11.382 de 2006, com diversas mudanças favoráveis ao credor e a aceleração dos processos.

Quanto às novas dívidas entrantes para a área de recuperação de credito deverão ter tratamento, prioritário, para se definir a negociação ou se tomar providências mais enérgicas, ponderada a relação custo benefício.

2.3.1 Histórico da recuperação de crédito no Banco Brasil

No Balanço de 2006 a Nota nº 1, do Relatório da Administração, traz um conceito atualizado sobre o Banco:

O Banco do Brasil S.A é uma companhia aberta de direito privado, de econômica mista, regida, sobretudo pela legislação das sociedades por ações. Tem por objetivo a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício de quaisquer atividades facultadas as instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional. Como instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal, compete ao Banco exercer as funções que lhe são atribuídas em lei, especificamente aquelas previstas no art. 19 da lei 4595/1964.

Algo que tem preocupado muito a atual administração e outras que lhe antecederam é reduzir o nível de inadimplência e recuperar os créditos inscritos em perdas. Com efeito, o Banco do Brasil passou a ter uma preocupação mais efetiva com a inadimplência e com a recuperação de crédito, a partir da década de 80, mais especificamente a partir do ano de 1986. Até este ano o Banco era o gestor da Caixa Único do Tesouro Nacional. Os recursos federais giravam dentro do Banco do Brasil que exercia a função de Banco Central, através da chamada "Conta Movimento", valia-se desta conta para financiar as atividades agrícolas, principal vocação do Banco na época.

No ano de 1986, com o advento do plano econômico, chamado Plano Cruzado houve uma mudança profunda na estrutura dos recursos disponibilizados para o financiamento da atividade produtiva rural e o Banco deixou de ter acesso à Conta Movimento, que passou para o Banco Central. Em contrapartida o Banco do Brasil ganhou status de banco múltiplo e passou a atuar em outros segmentos, antes vedados. Coincide com este período a escalada inflacionaria com desestruturação administrativa e tributária do Estado, bem como o agravamento da dívida externa e interna.

As crises econômicas mais graves começam neste período e os governos passam a editar medidas para sanear a economia do país, através dos chamados choques heterodoxos da economia, chamados Planos Econômicos. O primeiro conforme referido acima chamado Plano Cruzado em fevereiro de 1986, quando inflação atingia 20% ao mês, ocorrido no governo do Presidente José Sarney. A estratégia era congelar os preços para manter a inflação zero em doze meses, todavia, tal plano não teve o resultado esperado. Na seqüência, com o objetivo principal de debelar a inflação vieram outros planos: Plano Bresser, Plano Verão, Planos Collor I e II e o Plano Real, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso.

Tais Planos afetaram fortemente o setor primário, o qual o Banco do Brasil tinha o maior volume de operações. Os produtores deixaram de pagar o Banco. No ano de 1992, o Banco do Brasil lançou um plano massificado de recuperação de crédito, chamado PRESI 91/92, o qual propunha repactuar o estoque das dívidas, alargando os prazos e voltando a assistir tais produtores com novos financiamentos. Como a crise perdurava esta não foi a solução adequada, até porque os encargos pactuados em tais composições de dívidas eram muito altos, com a correção monetária e a taxa de juros reais de 4% ao mês o que agravou ainda mais a situação. Os índices de inadimplência foram alarmantes. Algumas agências voltadas exclusivamente para os financiamentos agrícolas chegaram a patamares superiores a 90%. No Plano Collor I, editado em março de 1990, as dívidas junto aos bancos foram atualizadas em 84,32%, ao passo que os preços mínimos foram reajustados em 41.28%, havendo um descasamento da dívida com preços superior a 43% só naquele mês. Isto tudo levou a uma enxurrada de ações judiciais abarrotando o judiciário, muitas delas ainda não julgadas, sendo que em algumas comarcas do interior até hoje persiste o caos no judiciário.

A situação instalada sensibilizou o governo que através da lei 9138 de 29.11.1995, autorizou a negociação até o limite de R\$ 200 mil por produtor, com encargos privilegiados, prazos largos e possibilitou o pagamento das parcelas pela atualização da dívida com a equivalência a variação do preço do produto. Baseado na lei acima o Banco do Brasil para atender esta volumosa encomenda, arregimentou forças criou equipes especializadas, chamadas equipes RECRE, nas agências e realizou inúmeros mutirões oportunizando a todos os interessados a possibilidade de renegociar, levando a efeito muitas renegociações no decorrer do ano de 1996. Os valores excedentes ao limite autorizado também foram renegociados dentro das normas do Banco. As negociações efetuadas com base na lei 9138 viabilizaram em parte a situação de muitos mutuários, mas outros, por diversas razões não aceitaram as condições oferecidas e acreditavam que o judiciário daria a solução mais confortável, portando mesmo com a oportunidade oferecida ainda restou razoável estoque sem tratamento.

Como as equipes RECRE não foram suficientes, para atender a crescente demanda, até porque suas alçadas eram limitadas, o Banco criou os Núcleos de Recuperação de Crédito – NUREC, ligado à Superintendência Estadual, núcleo negocial, de acompanhamento e de alçada das operações sob condução das agências. Este núcleo foi ampliado e acabou transformando-se em Centro de Recuperação de Crédito, com as mesmas funções e subordinação acima, mas com uma estrutura maior.

A área de recuperação foi ganhando magnitude e transformou-se em Unidade Estratégica de Negócios – UEN – RECUP, dada a importância do assunto, passou a vincular-se a uma diretoria do Banco.

A área cresceu de tal forma e teve resultados tão importantes para o Banco que acabou transformando-se no ano de 2004, em Diretoria de Reestruturação de Ativos Operacionais – DIRAO, sediada em Brasília, com pelo menos uma unidade em cada estado e Distrito Federal, totalizando cinqüenta e seis, sendo que os principais estados da federação têm um número maior de unidades, dependo do volume de operações passíveis de estudo. No estado do Rio Grande do sul temos cinco unidades: Porto Alegre, Pelotas, Santa Maria, Passo Fundo e Caxias do Sul.

2.3.2 Importância do Setor de Recuperação de Crédito

Como dito acima, o setor passou a ser tão importante para o Banco que ganhou status de diretoria. Os resultados têm sido tão significativos chegando a contribuir com 20% do lucro do Banco no ano de 2006, conforme balanço publicado (lucro líquido: R\$ 6,4 bilhões – recuperação de créditos baixados em perdas: 1,2 bilhões). Importante considerar que o número efetivo de funcionários da área gira em torno de 1.000, contra um total de 82.672 empregados no conglomerado.

Se analisarmos os balanços consolidados dos bancos em 2006, verificamos que o Banco do Brasil, entre os maiores bancos, foi o que teve a melhor performance com recuperação de crédito, com 39,7% dos valores baixados em perdas, ficando o segundo com 18,6% e o terceiro com 16,5%.

Mesmo com toda a dimensão que tomou, em ternos de resultados para o conglomerado entende-se que há espaço para melhorias nos processos, visando ampliar o grau de eficiente eficácia e efetividade.

A atividade proativa é fundamental para o sucesso do recebimento dos créditos do Banco. A participação de todos os funcionários é imprescindível para que a empresa mantenha sua posição de destaque no mercado.

Conforme afirmamos o Banco do Brasil trabalha com dois conceitos distintos:

a) sob a ótica de negócio: o processo de cobrança de créditos do Banco visa garantir o retorno das operações à situação de normalidade, preservando o relacionamento com o cliente.

b) sob a ótica de recuperação: passa a ser tratado nas Unidades de Recuperação de Crédito – URR, através de um processo que visa garantir o retorno dos capitais emprestados, minimizando eventuais perdas de crédito, nesta situação o Banco não mantém mais interesse imediato no cliente. Se porventura este cumprir integralmente o que vier a ser acordado, poderá ser analisado futuramente seu retorno ao rol de clientes.

O índice de eficiência é bom e tem contribuído de forma efetiva para os resultados do Banco, mas podemos melhorar pensando no ótimo.

2.3.3 Orientações e procedimentos gerais

Uma operação passa a ser considerada em curso anormal a partir:

- a) do vencimento;
- b) da data da exigibilidade de prestação de principal ou de acessórios não pagos;
- c) da constatação de infringência de qualquer outra obrigação convencional ou legal (exemplo: desvio de garantia);
- d) do pedido de recuperação judicial (instituto jurídico que substituiu a concordata), falência ou insolvência civil do devedor ou de seus coobrigados.

Precisamos agir de imediato para evitar que o mal que eventual atraso nos pagamentos possa causar nas finanças da empresa e se transformar em inadimplência crônica. A observação dos procedimentos acima pode contribuir para que não tenhamos perdas acentuadas.

2.3.3.1 Ações de cobrança e recuperação de créditos - CACS

Preocupado em oferecer ferramentas para a rede de agências e órgãos afins, visando a operacionalizar o processo de cobrança e recuperação de créditos, o Banco adquiriu no mercado o direito de uso do software Computer Assisted Collection System (sistema de cobrança assistida para computadores) - CACS.

O CACS é uma ferramenta, de mercado, licenciada para o Banco do Brasil que fornece suporte automático e parametrizável às atividades de cobrança e recuperação de créditos em atraso.

Executa três atividades básicas:

- a) agendamento de clientes: lista diária de trabalho que permite o registro de informações colhidas durante o processo de cobrança;
- b) acompanhamento de clientes disponibiliza o histórico de cobrança das ações adotadas;
- c) controle gerencial permite acompanhar a performance do processo de cobrança.

As ações de cobrança são registradas no sistema CACS para subsidiar futuras negociações, formar histórico e permitir gestão dos esforços realizados pelo canal de cobrança responsável.

Cobrança terceirizada é a transferência do serviço de cobrança para empresas especializadas em recuperação de créditos. Com a implantação do sistema CACS, todo o processo de terceirização da cobrança extrajudicial de dívidas passa a ser realizado de forma automatizada.

Na esfera das URRs, não temos aproveitado o potencial do programa CACS no mesmo nível das agências do Banco até porque muitas de nossas soluções são customizadas, (tratamento caso a caso), ao passo que nas agências as soluções são massificadas (regras gerais para todas as agências).

3 METODOLOGIA

Esse capítulo traz as principais informações referentes a onde e como a pesquisa foi realizada. Inicialmente, o método utilizado será descrito. Em seguida, os procedimentos de coleta e análise dos dados serão expostos. Por fim, a partir dos dados obtidos foram tiradas as conclusões e sugeridas ações.

O Banco do Brasil, conta atualmente com uma rede de aproximadamente 4000. agências bancárias e incluído os demais postos de serviços chega 15.000 unidades de atendimento ao cliente. Está presente em todos os estados brasileiros e praticamente em todas as comunidades, sendo em muitas cidades o pioneiro e por vezes o único agente financeiro. Possui um quadro de 83.000 funcionários.

A área de recuperação de créditos possui também, unidades em todos os estados da federação, pelo menos uma em cada estado. Nos estados mais representativos, em termos de negócios, São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul, são várias unidades estrategicamente localizadas. A rede é de 56 Unidades, chamadas Unidades de Reestruturação de Ativos – URR, vinculadas diretamente a Diretoria de Reestruturação de Ativos Operacionais – DIRAO, com sede em Brasília (DF);

Estas Unidades, cuidam especificamente de reestruturação de ativos, renegociação de operações repassadas pelas agencias que não tiveram êxito na cobrança com os mecanismos disponíveis. As operações na medida que chegam nas Unidades são distribuídas para os negociadores que buscam negociar com a visão de recuperação de crédito e não mais como negócio, havendo interesse dos devedores buscam-se soluções customizadas que possam atender ambos os interesses. O cliente neste momento não interessa mais ao banco, sob a ótica de novos negócios, o foco passa ser a melhor forma de recuperar nossos ativos, mesmo que parcialmente. Neste ambiente foi feita a pesquisa, para embasar o presente trabalho.

3.1 Método de Pesquisa Empregado - Survey

A pesquisa empreendida, dado seu teor, classificar-se-á como Exploratória, conforme (Gil, 1991, e 1995), já que pretenderá discutir conceitos ainda não suficientemente esclarecidos, visando proporcionar refinamento dos temas abordados na Revisão da Literatura.

Já o método adotado foi, Survey (levantamento de dados) que é o meio para coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativa a um grande grupo de pessoas ou organizações, tendo por premissas básicas:

- a) descrições quantitativas de determinadas características da população alvo;
- b) coleta de dados via questionário junto a pessoas ou outros instrumentos em sistemas ou banco de dados;
- c) coleta de dados realizada junto a uma fração da população: amostra.

A pesquisa Survey foi utilizada para a realização do presente estudo em razão de se trabalhar com dados predominantemente quantitativos, fenômenos que ocorrem em uma população de interesse, ou uma fração representativa da população – a amostra.

No presente estudo trabalhamos com as modalidades exploratória, utilizada para aprofundar conceitos preliminares, sobre um assunto e descritiva que tem como objetivo mapear a distribuição do fenômeno estudado, na população de referência. Antes de efetuar a pesquisa realizamos um pré-teste na URR Porto Alegre para validar o instrumento de pesquisa.

A população focada foram de 140 funcionários de URRs, a partir de uma amostra em sete unidades, cinco do estado do Rio Grande do Sul, uma de Santa Catarina e uma do estado do Paraná.

3.2 Procedimentos de coleta, digitação e análise dos dados

O processo de elaboração do questionário, foi desenvolvido a partir do tema Recuperação de Créditos, tendo como problemática "Entraves burocráticos na Recuperação de Crédito no Banco do Brasil". Procurando identificar as informações necessarias relacionadas ao problema e aos objetivos da pesquisa

A amostra será da modalidade não probalistica, feita por conveniência em razão da facilidade de acesso e intencional, junto a grupo de características homogêneas, escolhida com critérios pré definidos, de interesse do pesquisador e da pesquisa.

Conforme Malhorta 2006, optamos pela coleta de dados por meio eletrônico, mais especificamente correio eletrônico, enviando o questionário a respondentes determinados, para se chegar a uma amostra da população envolvida nesta área.

Em relação aos questionários, esta pesquisa buscará realizar, através de roteiro predominantemente de perguntas fechadas e com uma questão aberta, para o respondente manifestar-se, tudo conforme lecionado por (Gil, 1991 e 1995). Com a observação e a

pesquisa documental se pretende complementar os dados coletados através das perguntas. Em relação aos questionários, serão consultados funcionários das Unidades de Recuperação de Créditos (URRs), Será pressuposto da Pesquisa que os respondentes tenderão a reproduzir as praticas normatizadas pela Empresa, com uma questão aberta para um discurso espontâneo e sugestões praticas.

As questões foram disponibilizadas aos colegas respondentes, até o dia 20 do mês de agosto de 2007, para serem respondidas em até 10 dias. No momento da presente análise haviam retornados, respondidos, 25 questionários de um total de 30 remetidos, com possibilidade de multiplicação, para serem respondidos por outros funcionários. Esta amostra representa 18% da população focada que é de cerca de 140 funcionários e de 2,5% da população total envolvida com a recuperação de crédito, cerca de 1.000 funcionarios.

4 RESULTADOS

No presente estudo foi utilizada uma escala bietápica, na qual era primeiro perguntado ao respondente se ele concordava ou discordava da questão. Em seguida, a intensidade de concordância (ou de discordância) era questionada através dos pontos: pouco, muito ou totalmente.

Feita a pesquisa, da modalidade Survey, chegamos a um excelente conteúdo proveniente de uma amostra representativa da população foco que contribuiu positivamente para conclusão do estudo proposto.

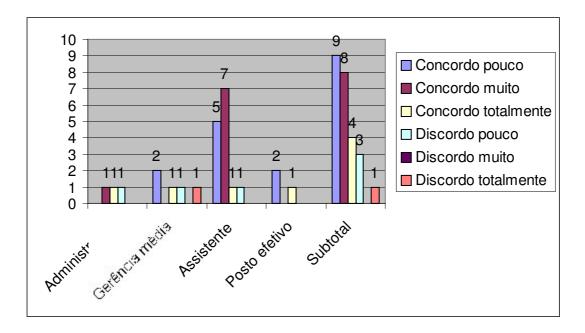
Os resultados do questionário foram analisados, na maioria, pela distribuição de freqüência, considerando o valor que surge com mais intensidade em um conjunto de dados e através da técnica da Análise de Conteúdo, para a questão aberta que permitiu que realizássemos inferências sobre os dados apresentados.

4.1 Percepção sobre as normas gerais do Banco como obstáculo à realização de negócios, no tocante a recuperação de crédito.

A primeira pergunta do questionário envolvia a verificação da percepção do respondente sobre se as normas do Banco são ou não um obstáculo à realização de negócios. A tabela 1 traz os resultados referentes a essa questão.

	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
	pouco	muito	totalmente	pouco	muito	totalmente
Administrador		1	1	1		
Gerência	2		1	1		1
média						
Assistente	5	7	1	1		
Posto efetivo	2		1			
Subtotal	9	8	4	3		1

Tabela 1

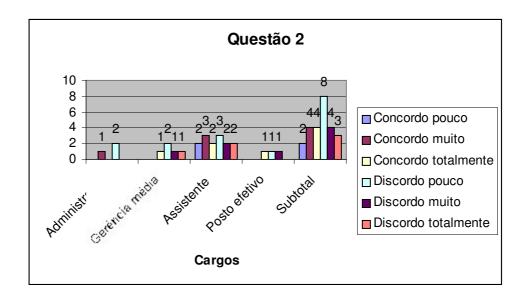


Relativamente às normas do Banco, no tocante a recuperação de crédito, verificamos uma concordância elevada de que as normas gerais do Banco representam algum obstáculo à realização de negócios: Nove respondentes concordaram pouco, oito concordaram muito e quatro totalmente, apenas quatro discordaram. A pesquisa aponta então o primeiro indício de burocracia e conservadorismo.

Na segunda questão buscava-se verificar se deveria ser dado o mesmo tratamento formal da concessão de crédito à área de recuperação de crédito. A tabela 2 traz os resultados referentes a essa questão.

	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
	pouco	muito	totalmente	pouco	muito	totalmente
Administrador		1		2		
Gerência			1	2	1	1
média						
Assistente	2	3	2	3	2	2
Posto efetivo			1	1	1	
Subtotal	2	4	4	8	4	3

Tabela 2



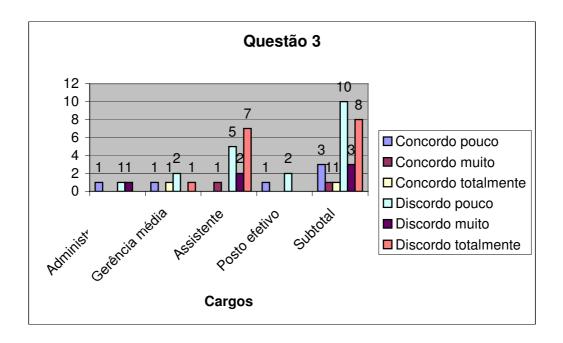
Na primeira pergunta resultou patente o entendimento de que as normas gerais do banco obstaculizam a realização de negócios na área de recuperação de créditos, nesta já se torna visível o entendimento da necessidade de normas mais flexíveis para recuperação de crédito diferente do rigor das normas, da concessão do crédito. As respostas mostraram a discordância de quinze, sendo que oito discordaram pouco, dados relativamente superior à concordância que chegou a dez.

4.2 Visão dos respondentes sobre a área tecnológica do Banco.

A terceira questão visava verificar se os funcionários enxergam a área tecnológica do Banco como suficiente para atender a todas áreas demandantes. A tabela 3 traz os resultados referentes a essa questão.

	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
	pouco	muito	totalmente	pouco	muito	totalmente
Administrador	1			1	1	
Gerência	1		1	2		1
média						
Assistente		1		5	2	7
Posto efetivo	1			2		
Subtotal	3	1	1	10	3	8

Tabela 3

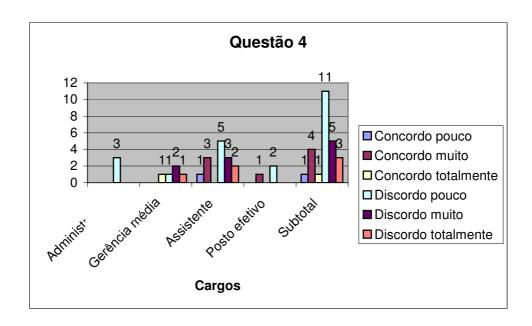


Na questão, tecnologia, analisamos o Banco como um todo – também houve manifestação destacada de que o atual desempenho não é suficiente. Vinte e um respondentes discordaram, sendo oito totalmente. É um item que parece preocupar contingente considerável de respondentes. As respostas sugerem que deverá haver uma maior preocupação com a área tecnológica para melhor as diversas áreas do Banco.

A quarta pergunta tinha por objetivo verificar a percepção dos respondentes sobre a suficiência das ferramentas tecnológicas disponibilizadas para as U R Rs terem desempenho mais eficiente. Na tabela 4 abaixo temos o resultado desta questão.

	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
	pouco	muito	totalmente	pouco	muito	totalmente
Administrador				3		
Gerência			1	1	2	1
média						
Assistente	1	3		5	3	2
Posto efetivo		1		2		
Subtotal	1	4	1	11	5	3

Tabela 4

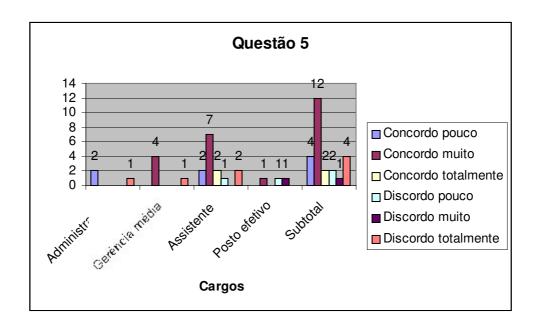


No tocante a tecnologia para as URRs, houve discordância sobre sua eficiência, dezenove respondentes, mesmo que onze discordassem pouco, demonstram uma insatisfação com o nível tecnológico disponibilizado. Observa-se também que todos os administradores discordaram pouco e três respondentes discordam totalmente. Conclui-se com isto que área tecnológica deverá ser mais bem aparelhada.

A quinta questão buscava verificar o entendimento dos respondentes sobre a possibilidade da Diretoria encarregada da recuperação de Crédito, ter seu próprio centro de tecnologia e sistemas, para atender mais prontamente às demandas das URRs. Resultado conforme tabela 5 abaixo:

	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
	pouco	muito	totalmente	pouco	muito	totalmente
Administrador	2					1
Gerência		4				1
média						
Assistente	2	7	2	1		2
Posto efetivo		1		1	1	
Subtotal	4	12	2	2	1	4

Tabela 5



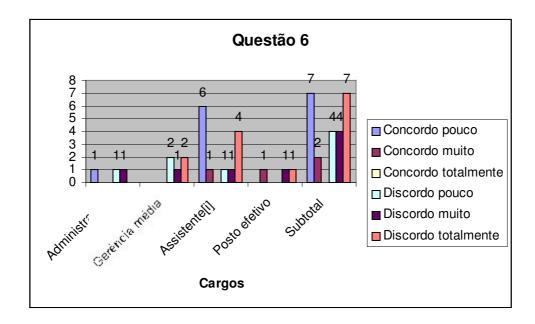
Nesta questão verifica-se um fato interessante, mesmo que os respondnetes estejam insatisfeitos com a área tecnológica do Banco, discordam que a sua própria Diretoria devesse ter área tecnológica própria. Conclusão cada área cuida de suas atribuições.

4.3 Percepção dos respondentes quanto aos sistemas, assessorias, reuniões e demandas de órgãos superiores e de outras áreas.

Como o Banco adquiriu no mercado um sistema já utilizado por outros bancos, Sistema CACS, a sexta questão procurava saber a visão dos respondentes sobre o grau de eficiência deste sistema para melhoria de resultados e aceleração dos processos na área de recuperação de crédito das URRs. A tabela 6 abaixo traz os resultados.

	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
	pouco	muito	totalmente	pouco	muito	totalmente
Administrador	1			1	1	
Gerência				2	1	2
média						
Assistente	6	1		1	1	4
Posto efetivo		1			1	1
Subtotal	7	2		4	4	7

Tabela 6

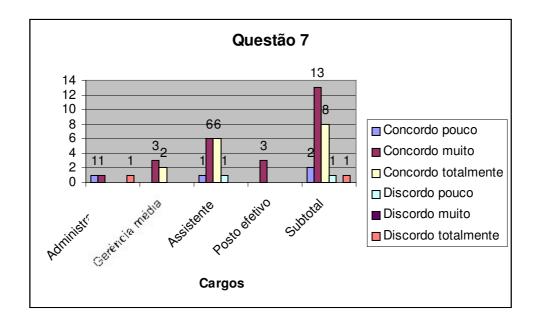


É muito acentuado o entendimento de que o sistema CACS não tem contribuído para melhoria de resultados. Quinze respondentes discordam da eficiência do sistema sendo que sete totalmente. Essa questão mereceria um estudo específico em razão de que sete respondentes mesmo que concordando pouco, atribuíram algum valor ao sistema.

Diante dos inúmeros sistemas de acompanhamentos e registros de andamentos de negociações, a sétima pergunta visava obter respostas sobre a gama e eventual sobreposição de sistemas hoje utilizados. Na tabela 7 verificam-se os resultados.

	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
	pouco	muito	totalmente	pouco	muito	totalmente
Administrador	1	1				1
Gerência		3	2			
média						
Assistente	1	6	6	1		
Posto efetivo		3				
Subtotal	2	13	8	1		1

Tabela 7

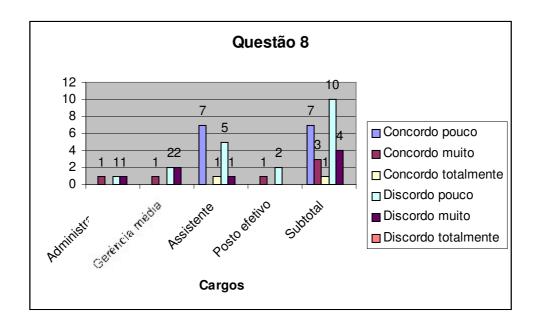


Neste item quase a unanimidade dos vinte três respondentes concorda que o excesso de registro em diversos sistemas toma muito tempo, o que atrapalha o andamento das atividades negociais. É um assunto que merece ser melhor examinado.

Como a área de recuperação de crédito depende de outras áreas que prestam assessoria, a oitava pergunta procurava saber se o atendimento ocorre de forma tempestiva, contribuindo para que as decisões das URRs ocorram no ritmo desejado. Na tabela 8 abaixo temos os resultados.

	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
	pouco	muito	totalmente	pouco	muito	totalmente
Administrador		1		1	1	
Gerência		1		2	2	
média						
Assistente	7		1	5	1	
Posto efetivo		1		2		
Subtotal	7	3	1	10	4	

Tabela 8

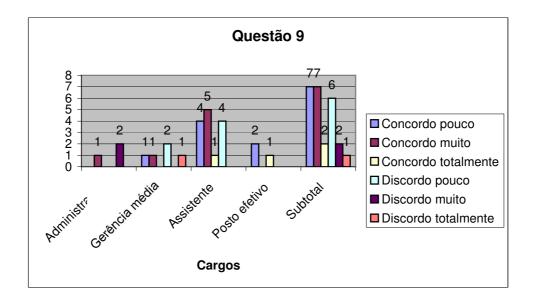


Houve uma discordância levemente superior a concordância, demonstrando que as assessorias para as URRs não contribuem satisfatoriamente para que as decisões sejam tempestivas.

Considerando a vasta matéria relacionada na fundamentação teórica e as constantes manifestações internas sobre o tema reuniões, buscou-se verificar a percepção dos respondentes sobre o assunto. As respostas constam da tabela 9 abaixo.

	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Administrador		1			2	
Gerência média	1	1		2		1
Assistente	4	5	1	4		
Posto efetivo	2		1			
Subtotal	7	7	2	6	2	1

Tabela 9

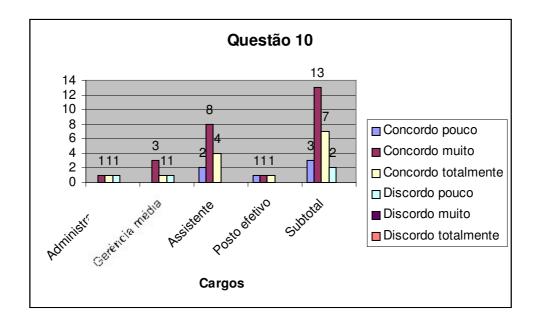


Nessa questão observa-se uma concordância com o modelo de reuniões ocorrendo de forma mais acentuada no segmento de assistentes e postos efetivos. Examinando as respostas dos Administradores e da Gerencia Média verifica-se uma tendência diferente, parece-me de relevância para pesquisa, pois estes é que se envolvem mais com reuniões.

Na presente questão procurou-se verificar o entendimento dos respondentes sobre demandas de escalões superiores e de outras áreas (outras Diretorias, Superintendências, Agências, etc.) se estas tomam tempo dos funcionários das URRs, em detrimento da realização de negócios. Na tabela 10 abaixo, temos o resultado.

	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
	pouco	muito	totalmente	pouco	muito	totalmente
Administrador		1	1	1		
Gerência		3	1	1		
média						
Assistente	2	8	4			
Posto efetivo	1	1	1			
Subtotal	3	13	7	2		

Tabela 10



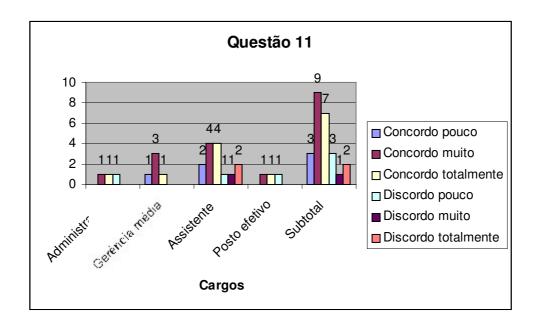
Observa-se o entendimento dos respondentes que com maioria absoluta (vinte e três), concordam que o tempo utilizado para atender demandas de órgãos superiores prejudica a realização de negócios.

4.4 Percepção sobre atuação do Banco, na recuperação de crédito, em comparação com os concorrentes.

A presente pergunta visava verificar como os respondentes vêm à área de recuperação de créditos do banco em relação à concorrência, porém a pergunta não atingiu o objetivo, pois não possibilitou a manifestação sobre superioridade ou inferioridade em relação aos demais Bancos concorrentes.

	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
	pouco	muito	totalmente	pouco	muito	totalmente
Administrador		1	1	1		
Gerência	1	3	1			
média						
Assistente	2	4	4	1	1	2
Posto efetivo		1	1	1		
Subtotal	3	9	7	3	1	2

Tabela 11



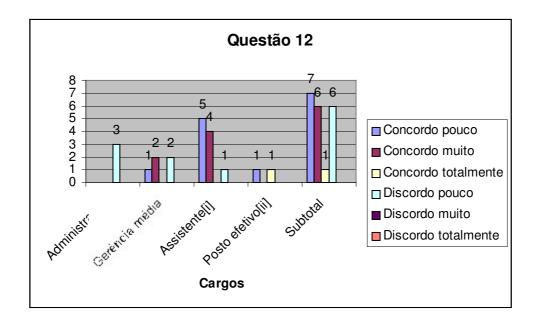
Nesta pergunta, em que pese, a concordância de que a área de recuperação de crédito do Banco do Brasil esteja no mesmo nível dos concorrentes, houve manifestação dos respondentes que falaram em superioridade do Banco, o que não constava, portanto entendemos que as respostas resultaram levemente prejudicadas.

4.5 Percepção sobre dispositivos legais desburocratizantes.

Como o objetivo do presente estudo é tratar de entraves burocráticos e havendo este instrumento legal que visa dar mais agilidade nos feitos executivos judiciais procurou-se obter dos respondentes a visão sobre o aproveitamento das mudanças no Código de Processo Civil no tocante às Ações de Execuções, lei 11.382, na alavancagem de novos negócios na área de recuperação de crédito. As respostas estão tabuladas abaixo na tabela 12.

	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
	pouco	muito	totalmente	pouco	muito	totalmente
Administrador				3		
Gerência	1	2		2		
média						
Assistente	5	4		1		
Posto efetivo	1		1			
Subtotal	7	6	1	6		

Tabela 12



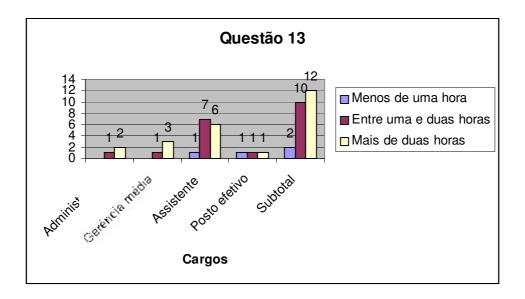
O objetivo da pergunta era verificar a utilização de dispositivo legal, alteração recente no Código e processo Civil, que permite se buscar aceleração de processos. A manifestação de concordância foi bastante acentuada. Isto leva a concluir que muitos respondentes têm visto o uso considerável deste mecanismo de antecipar soluções em nível de Judiciário. Por outro lado verificou-se um alto nível de abstenção de 20%, que leva a crer que alguns funcionários não conhecem o dispositivo. Outro tópico que merece comentário é a discordância do segmento gerencial, mesmo que relativa, divergindo do resultado final, que permite entender que a área gerencial não está satisfeita com o resultado do aproveitamento dos benefícios desta norma.

4.6 Visão dos respondentes sobre dispêndio de tempo na realização de cálculos.

Como o assunto é recorrente em diversas oportunidades em que se discute com outras Unidades e como se questiona também no presente estudo a questão tecnológica, procurou-se ouvir dos respondentes suas manifestações sobre o tempo utilizado na realização de cálculos, que servirão para subsidiar negociações e estudo posterior do negócio. Resultado na tabela 13 abaixo.

	Menos de uma hora	Entre uma e duas horas	Mais de duas horas
Administrador		1	2
Gerência		1	3
média			
Assistente	1	7	6
Posto efetivo	1	1	1
Subtotal	2	10	12

Tabela 13



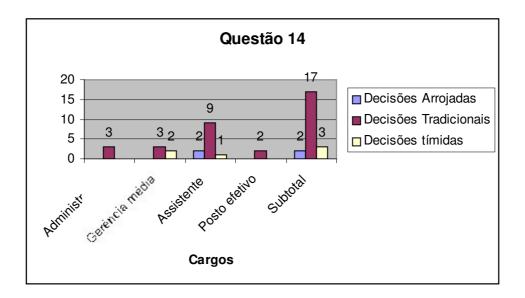
Verificamos que a maioria dos respondentes, doze, entende que o tempo necessário para se realizarem cálculos supera duas horas e dez entre uma e duas horas. Constatamos aqui o calcanhar de Aquiles de nossa área. É tal o grau de exigência que perdemos tempo tão precioso na realização de cálculos muitas vezes desnecessários. Esse assunto merece uma atenção especial. A área tecnologia tem que evoluir consideravelmente, disponibilizando instrumental que possam possibilitar estes dados prontamente, afinal, é assim que o mercado trabalha. Por outro lado o grau de exigência para aparelhar os estudos com diversas modalidades de cálculos (IGP-, IRP, TR, CDI, Comissão de permanência, Comissão de permanência especial) está fora da realidade.

4.7 Percepção dos respondentes sobre a atuação dos comitês operacionais.

Com a presente pergunta buscava-se saber a visão dos respondentes sobre a performance do Comitê Operacional das URRs. As respostas aparecem listadas abaixo na tabela 14.

	Decisões Arrojadas	Decisões Tradicionais	Decisões tímidas
Administrador		3	
Gerência		3	2
média			
Assistente	2	9	1
Posto efetivo		2	
Subtotal	2	17	3

Tabela 14



Essa questão visava sentir a percepção dos funcionários quanto à atuação do comitê de crédito de suas Unidades. A resposta dominante foi tradicional, aquela estritamente dentro das normas, posição conservadora, faltando arrojo, vista por apenas dois votantes, número menor que as decisões tímidas com três 3 votantes.

Na questão 15 o objetivo da pesquisa era obter a manifestação dos respondentes subjetivamente sobre a área de recuperação de crédito no Banco do Brasil, seu futuro e sobre as Unidades em particular. As principais manifestações estão listadas abaixo:

- "Muito restrita, pela venda de crédito a terceiros."
- "Com muita incerteza em razão da reestruturação em andamento."
- "Com muitas dificuldades e morosidade, por não haver um sistema de gerenciamento de informações integrado demandando procedimentos manuais em excesso."
- "Uma estrutura enxuta, atendendo só dívidas novas. O estoque será cedido a terceiros."
- "O ideal seria manter a estrutura e reforçar a infra-estrutura tecnológica a fim agilizar os processos."

"Uma área de recuperação de créditos com custo médio menor que o atual."

"Com uma função de assessoria as agencias, inclusive proativa, antes mesmo das operações tornarem-se vencidas atuando mais próximo destas. Redução significativa no número de URRs no país, com criação de plataformas e equipes negociais itinerantes. Segmentação entre as atividades negociais e operacionais, como forma de reduzir custos. Centralização da área de apoio. Cessão de créditos, com definição de normas específicas pelo Banco Central e órgãos relacionados, quanto a formas e precificação de ativos de créditos estocados."

"Em constante evolução, atuando proativamente e elevando a sua participação nos resultados do Conglomerado, voltando o tratamento imediato para novos ingressos."

"Possivelmente mais sistematizada com eliminação do estoque, direcionamento para advogados terceirizados."

"O futuro depende da evolução tecnológica, da agilidade nos processos e de ferramentas mais flexíveis e automatizadas para o processo de recuperação de crédito."

"Centralização de todos os processos de cobrança judicial, nas URRs para melhora atendimento aos advogados terceirizados e uniformização de procedimentos."

"Necessidade de avanços tecnológicos para otimizar o processo de negociação. Formação de novos profissionais para dar continuidade. Necessidade de aprimoramento de normas, simplificando processos."

"No prazo de 5 anos, muito importante, principalmente no foco de recuperação de perdas. Adequação ao mercado com diminuição de atividades e redução de mão de obra."

"Terceirização de estoques com manutenção de operações? Clientes mais representativos. Necessidade de investimento em sistemas de informação, gerenciamento e processamento de renegociações."

"Crescente e mais dinâmica."

"A burocracia que hoje se vê com necessidade de registros em diversos aplicativos, devem atrapalhar cada vez mais o processo produtivo. A desestruturação das unidades de apoio que assessora URRs, (ATR, GEREL), tendem a contribuir por uma demora nas definições das negociações."

"Não vejo muita alteração quanto a tomada de decisões e ferramentas para agilizar nossos processos, contudo na estrutura acredito que mude algo."

"Depende a reestruturação a ser implementada. Hoje é de primordial importância na manutenção dos patamares de inadimplência e na composição dos lucros da Empresa."

"Necessidade de melhor sistema de informações, como saldo das operações, automático."

"Redução em razão da estabilidade econômica."

4.8 Interpretação dos resultados.

Considerando o tema proposta "Uma Análise dos Entraves Burocráticos na Recuperação de Créditos no banco do Brasil", e a pesquisa realizada verificou-se que na percepção dos respondentes é acentuado o numero de entraves para realização da recuperação de crédito, no Banco do Brasil, a saber:

- 1) Quanto às normas gerais do Banco a pesquisa aponta o entendimento que obstaculizam negócios na recuperação de crédito temos então um primeiro indício de burocracia e conservadorismo relacionado ao controle;
- 2) Corroborando com a questão anterior os respondentes entendem que as normas de recuperação de crédito devam ser diferenciadas, sem o mesmo grau de exigência, da concessão de crédito;
- 3) As respostas sugerem que deverá haver uma maior preocupação com a área tecnológica para atender melhor as diversas áreas do Banco;
- 4) Conclui-se aqui pelas respostas dadas que a área tecnológica para o âmbito da recuperação de crédito deverá ser melhor aparelhada;
- 5) Parece paradoxal, mesmo com a insatisfação sobre o nível tecnológico os respondentes entendem, na maioria, que a tecnologia deve continuar com a área própria. Conclusão cada área cuida de suas atribuições;
- Quanto ao sistema que o Banco adquiriu, o direito de uso do software CACS, Computer Assisted Collection System (sistema de cobrança assistida para computadores) os respondentes discordam da eficiência para as URRs, mas as respostas apontam uma pequena questão, que merece um aprofundamento específico pois sete respondentes concordaram pouco, com a contribuição do sistema para nossa área;
- Relativamente aos diversos registros de andamentos de negociações em vários sistemas de controle do Banco, houve quase a unanimidade em responder que o excesso de registros em diversos sistemas toma muito tempo, obstaculizando o andamento das atividades negociais aqui podemos afirmar que encontramos os "cubículos ineficazes" preconizado por Alvin Tofler, quais sejam

coleta de informações díspares das Unidades (URRs) que os especialistas da Diretoria (DIRAO) dividem e sintetizam antes de passá-las pelos canais ao nível mais alto da pirâmide do poder;

- 8) Sobre as áreas que prestam assessoria as URRs houve um aceno de que não contribuem satisfatoriamente para tempestividade das decisões;
- 9) Surpreendentemente observa-se pelas respostas uma concordância com o modelo de reuniões ocorrendo de forma mais acentuada no segmento de assistentes e postos efetivos. No entanto, examinando as respostas dos Administradores e da Gerência Média verifica-se uma tendência diferente, pareceme de relevância para pesquisa, pois estes é que se envolvem mais com reuniões e não estão satisfeitos;
- 10) Nas demandas de escalões superiores observa-se no entendimento dos respondentes que a maioria absoluta concorda que o tempo utilizado para atender demandas de órgãos superiores prejudica a realização de negócios;
- 11) Essa pergunta, entendemos que resultou prejudicada pela formulação vaga, que não permitiu uma manifestação sobre superioridade ou inferioridade na comparação com a concorrência, no entanto, houve a concordância de que estamos no mesmo nível de eficiência dos outros bancos concorrentes;
- Com referência a questão sobre a mudança no Código de processo civil no tocante às Ações de Execuções, lei 11.382, o objetivo da pergunta era verificar a utilização de dispositivo legal, desburocratizante do judiciário no sentido de aceleração de processos. A manifestação de concordância foi bastante acentuada. Isto leva a concluir que muitos respondentes têm visto o uso considerável deste mecanismo de antecipar soluções em nível de Judiciário. Por outro lado verificouse um nível alto de abstenção que leva a crer que alguns funcionários não conhecem a norma. Outro tópico que merece comentário é a discordância do segmento gerencial, mesmo que relativa, divergindo do resultado final, que dá a entender que a área gerencial não está satisfeita com o resultado do aproveitamento dos benefícios desta norma;
- Quanto ao tempo necessário para realização de cálculos das operações, verificamos que a maioria dos respondentes, doze, entende que o tempo necessário para realização de cálculos supera duas horas e dez entre uma e duas horas. Essa questão precisa de uma atenção urgente. O grau de exigência está fora

da realidade com a realização de cálculos muitas vezes desnecessários. Aqui vemos novamente a necessidade de uma adequação tecnológica;

O fato do entendimento dos respondentes de que as decisões dos comitês são do modelo Tradicional, aquela estritamente dentro das normas, posição conservadora, leva a constatar que em nossas decisões falta arrojo, a maioria prefere o conforto da norma, realiza operação padrão, não arrisca. Mais uma questão da cultura burocrática.

Quanto à pergunta aberta, para resposta subjetiva, verifica uma pluralidade de opiniões umas mais otimistas quanto a continuidade das Unidades com o porte atual e outras mais pessimistas, entendendo pelo esvaziamento das URRs, em razão da estabilidade econômica, mas observa-se claramente um entendimento de que ocorrerão mudanças consideráveis nos próximos 5 anos, tendo sido citada a redução significativa de pessoal e do número de URRs no país, com criação de plataformas e equipes negociais itinerantes. Segmentação entre as atividades negociais e operacionais, como forma de reduzir custos. Centralização da área de apoio a diversas unidades.

Foram consideradas por diversos respondentes a terceirização da cobrança e a cessão de créditos a terceiros, com normas mais dinâmicas emanadas do Banco Central e órgãos afins e a atuação forte das Unidades como apoiadoras das agências, atuando mais próximo destas.

Há o entendimento também que a estrutura continuará lenta, pois as mudanças necessárias para agilizá-la dependem de muitas outras áreas, ficando ressaltada a burocracia, própria do Banco do Brasil.

No entanto, vários respondentes manifestaram a necessidade de mudanças no sentido de agilizar processos, criação de um sistema de gerenciamento de informações integrado, de ferramentas mais flexíveis e de uma melhor estrutura tecnológica.

Foi sugerida também a centralização de todos os processos de cobrança judicial, nas URRs para melhorar o atendimento aos advogados terceirizados e uniformização de procedimentos.

4.9 Implicações do estudo para a gestão do setor

Na pesquisa observa-se que os cubiculismos ineficazes criticados por Alvin Toffler em 1995, em seu livro as mudanças no poder são, ainda, muito presentes e fortes no

Banco do Brasil, onde observa-se muitos casos de funcionários de altos escalões, que procuram revestir-se de poder com a centralização da informação que não é disponibilizada para outros seguimentos para assim manterem-se em condição superior, muitas destas informações são buscadas na base e muitas vezes apoderam-se das idéias como se suas fossem. O caso das reuniões ineficazes criticadas pelos autores: Freire 2005, Snair 2003 e Pfister 2007, foram ratificadas pelos respondentes. Estes dois grandes temas geram inúmeros entraves a uma gestão mais célere da área de recuperação de crédito, situação estas que os funcionários, envolvidos, respondentes da presente pesquisa, pretendem ver melhorada pois ficou patente a necessidade de maior rapidez dos processos, o ideal para a nossa área, apesar de utópico, seria adotarmos o princípio *just in time*, fazer algo no momento certo, nem antes nem depois, usando o mínimo de recursos, mas enquanto isso não é possível resta sugerir melhorias aos escalões superiores ficando na expectativa da assimilação pelo setor de inteligência corporativa, para que as mudanças necessárias comecem a ocorrer.

A tecnologia disponibilizada precisa ser revista, urgentemente, pelos órgãos gestores para que a área seja mais bem atendida e possa dar respostas mais rápidas.

Deverá ser buscada junto a Diretoria uma definição de um sistema de informação mais eficaz, com redução dos inúmeros sistemas hoje utilizados.

Procurar uma articulação com as áreas de assessorias visando obter um atendimento de nossas demandas de forma mais ágil, principalmente aquelas que envolvem negócios estratégicos ou de maior monta.

Propor junto a DIRAO, a contratação direta, do mesmo modo que hoje contratamos avaliadores para a área urbana, de mão de obra especializada, (Engenheiros Agrônomos) para realização de avaliações rurais, hoje feitas pelas nossas áreas internas de assessoria, CSL, com sede administrativa em Curitiba (PR).

Levar ao conhecimento das pessoas envolvidas a necessidade de se rever o atual modelo de reuniões, procurando objetivá-las, visando redução do tempo utilizado, para canaliza-lo para realização de negócios.

Dada a importância do avanço da Lei Processual, relativa a medidas de aceleração dos processos, procurar sensibilizar a área jurídica própria e os advogados terceirizados para que façam uso mais intenso dos dispositivos que favorecem os desfechos dos processos, em menor tempo.

5 CONCLUSÃO

Mesmo considerando que a pesquisa não tenha alcançado a abrangência que se pretendia, pela limitação imposta pelo próprio Banco que permitiu o uso apenas de conceitos e de dados publicados (balanços) não autorizando o acesso a informações estratégicas, o resultado do estudo traz contribuições valiosas. Algumas poderão ser sugeridas, para aplicação, de imediato (reuniões, articulações com outras áreas, adequações de sistemas, alteração no modelo de avaliação de áreas agrícolas etc.) outras elevadas aos gestores, mas sem muita possibilidade de implantação em curto prazo (adequação tecnológica), por depender de outras áreas do Banco e de procedimentos muito burocratizados, porém a contribuição será encaminhada.

Quanto ao futuro das URRs, vê-se nas respostas subjetivas uma mescla de otimismo e pessimismo, no entanto constata-se uma realidade, a grande maioria entende que mudanças são necessárias e deverão acontecer.

Por fim entendemos que o objetivo geral de analisar as exigências burocráticas que inibem uma ação mais efetiva e célere na recuperação de créditos foi atingido, isto nos permitirá propor melhorias com a redução de óbices, hoje encontrados.

Aproveitaremos o presente estudo, para sugerir aprimoramento das ferramentas de gestão dos créditos inadimplidos, com isto devemos estar contribuindo com a maximização dos resultados da recuperação de créditos inadimplidos e em consequência com a melhoria dos resultados financeiros do conglomerado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFONSIN, Ricardo Barbosa et. al. **Crédito Rural: questões polêmicas** - Editora Síntese: Porto Alegre, 1998.

ANDRADE, J. V. **Negociação e Recuperação de Créditos Inadimplidos**. Apostila de Cursos: 2000.

ASSAF NETO, A S & TIBURCIO, C. A. **Administração de Capital de Giro**. Atlas: São Paulo, 1997.

BANCO DO BRASIL - BALANÇO (LOCAL NA INTERNET) Disponível em acesso em

BLATT, A. Cobrança por telefone e negociação com inadimplentes. Nobel: São Paulo, 1999.

COLAIÁCOVO, J.L. **Negociação moderna: teoria e prática.** Furb: Blumenau, 1997 (Tradução de Elois Maciel).

CYPRIANO, (Revista Reuters agosto 20061 - CYPRIANO, Revista Reuters agosto 2006 (repete)

FISCHER URY E PATTON - Como chegar ao SIM, Editora Imago, Rio de Janeiro 2005, 216 p.

FREIRE, Alexandre. Como perdemos tempo em reuniões. Instituto MVC, Educação Corporativa - Insight – Edição especial dezembro/janeiro de 2005

GARCIA, Edgar de Oliveira - Defenda-se dos Bancos, Editora de Direito, São Paulo 1998, 121 p.

GODOY, Arilda Schmidt. **A pesquisa Qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas** *in* Revista Administração de Empresas. FGV V.35: São Paulo, no.4 pp. 65-71, jul - ago 1995.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. Atlas: São Paulo, 1991;

Métodos e técnicas de Pesquisa Social. 4. ed. Atlas: São Paulo, 1991 e

1995.

Jornal Correio Brasiliense de 10.09.2006;

MALHORTA, Naresh k. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman 2006.

MARTIM, Célio Luiz Muller. Recuperação de Créditos: estratégias e soluções para inadimplência. Editora Érida Ltda: São Paulo, 2001.

PFISTER, Chega de reuniões pelo amor de Deus! Pfister, 2007

ROSS, S. A.; WESTERFIEND, R. W. & JAFFE, J.F. **Administração Financeira**. Atlas: São Paulo, 1995.

SAUNDERS, Anthony, Administração de instituições financeiras São Paulo Atlas 2000. SCOTT SNAIR – CHEGA DE REUNIÃO, menos conversa mais ação - Editora Campus/Elsevier, 2003

SEBENIUS, J. A. **Arquitetura do acordo.** Seção: Dossiê. Emp. Univ. HSM Management mai-jun 1998 - ano 2 no. 8. (?)

SEBRAE - SP - orientação aos Comerciantes (como citar)

SCHWENCK, Paulo de Mello. **Manual prático de crédito e cobrança**. Sugestões Literárias S.A: São Paulo, 1977.

SILVA, Jose Pereira da, Gestão e Análise de risco de crédito, 3ª edição São Paulo, Atlas 2000.

TOFLER Alvin. Powershift, as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1995.

URY, W. **Muito além do não**. Sessão Dossiê Emp. Univ. HSM Management - mai-jun 1998 - ano 2 no. 8.

Weber, Max. Textos selecionados. Coleção, Os Economists . São Paulo: Nova Cultural 1997

Wikipédia, a enciclopédia livre. **Burocracia**. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Burocracia, acesso em 20/08/2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

www.administradores.com.br (Eugen Pfister E-mail: epfister@terra.com.br)

APÊNDICE 1: questionário

QUESTIONÁRIO SOBRE ENTRAVES BUROCRÁTICOS NA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS NO BANCO DO BRASIL

Caro Colega, o presente questionário faz parte de uma pesquisa para monografia a ser realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul relacionado ao MBA Gestão de Negócios Financeiros. A intenção deste trabalho é avaliar até que ponto Burocracia excessiva obstrui ou retarda a realização de negócios no âmbito das U R Rs?

Obrigado pela sua atenção, Ornélio Jose dos Reis URR – Porto Alegre - RS Você poderá encaminhar a sua opinião pela mesma via ou qualquer outro meio, inclusive manuscrito. Após a última pergunta você poderá fazer seus comentários sobre o questionário. Dados do respondente / Função no Banco: Administrador () Gerencia Média () Assistente () Posto Efetivo () Tempo de Banco: () até 5 anos () 05 a 15 anos () mais de 15 anos Assinale com um X a alternativa que lhe parece mais adequada no seu modo de ver: Questionário As normas gerais do Banco representam algum obstáculo à realização de negócios, no âmbito da URR? Concordo Pouco() Concordo Muito() Concordo Totalmente ()/Discordo Pouco () Discordo Muito () Discordo Totalmente () Na área de recuperação de crédito deve-se ter o mesmo grau de exigências formais da concessão de crédito? Concordo Pouco() Concordo Muito() Concordo Totalmente ()/Discordo Pouco () Discordo Muito () Discordo Totalmente () 3 A área tecnológica do Banco é suficiente para atender a todas áreas demandantes? Concordo Pouco() Concordo Muito() Concordo Totalmente ()/Discordo Pouco () Discordo Muito () Discordo Totalmente () As ferramentas tecnológicas disponibilizada para as U R Rs são suficientes para um desempenho eficiente? Concordo Pouco() Concordo Muito() Concordo Totalmente ()/Discordo Pouco () Discordo Muito () Discordo Totalmente () 5 A DIRAO, deveria ter seu próprio centro de tecnologia e sistemas, para atender

Concordo Pouco() Concordo Muito() Concordo Totalmente ()/Discordo Pouco () Discordo Muito () Discordo Totalmente ()

mais prontamente às demandas das URRs.?

O sistema CACS, tem contribuído para melhoria de resultados e aceleração dos processos em sua Unidade?
Concordo Pouco () Concordo Muito() Concordo Totalmente () /Discordo Pouco () Discordo Muito () Discordo Totalmente ()
Os registros de andamentos de negociações em diversos sistemas do banco (ACP, Admin, CACs e eventualmente algum sistema próprio das Unidades), toma muito tempo, atrapalhando o andamento das atividades negociais?
Concordo Pouco() Concordo Muito() Concordo Totalmente () /Discordo Pouco () Discordo Muito () Discordo Totalmente ()
8 As áreas que prestam assessoria às U R Rs,[ex. CSO, CSL (NUCAC/ ATR) e AJURE] tem contribuído para que as decisões ocorram de forma tempestiva?
Concordo Pouco() Concordo Muito() Concordo Totalmente () /Discordo Pouco () Discordo Muito () Discordo Totalmente ()
9 As reuniões funcionais realizadas, quando ao tempo dispendido e assuntos tratados estão adequada?
Concordo Pouco() Concordo Muito() Concordo Totalmente () /Discordo Pouco () Discordo Muito () Discordo Totalmente ()
As demandas de escalões superiores (pedido de informações, solicitação de dados, etc) e outras áreas (outras Diretorias, superintendências, agências) tomam muito tempo das URRs, utilizando força de trabalho que poderia ser canalizada para realização de negócios?
Concordo Pouco () Concordo Muito() Concordo Totalmente ()/Discordo Pouco () Discordo Muito ()Discordo Totalmente ()
O nosso sistema geral de Recuperação de Créditos está no mesmo nível de eficiência dos outros Bancos concorrentes?
Concordo Pouco() Concordo Muito() Concordo Totalmente () /Discordo Pouco () Discordo Muito () Discordo Totalmente ()
12 A mudança no Código de processo civil no tocante às Ações de Execuções, lei 11.382, tem contribuído para alavancagem de novos negócios?
Concordo Pouco() Concordo Muito() Concordo Totalmente ()/Discordo Pouco () Discordo Muito () Discordo Totalmente ()
Quanto tempo é necessário para realizar cálculos negociais, que servirão também para o estudo posterior do negócio (preenchimento da súmula)?
() menos que 1 hora () entre uma e duas horas () mais que duas horas
14 Considerando as alçadas para negociações customizadas (caso a caso) , como são as decisões dos comitês ?
 () arrojadas, não limitado aos critérios normativos, na busca de melhores resultados para o Banco; () tradicional , .limitadas ao conjunto de normativos; () tímidas (excessivamente conservadoras).
Como você vê a área de recuperação de crédito, no Banco do Brasil nos próximos 5 anos?

Comentários sobre o conjunto ou qualquer uma das questões: