

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

**Anderson Rossi Righetto**

**“ESTUDO DO PROCESSO DE CRÉDITO PARA AS MICRO  
E PEQUENAS EMPRESAS NO BANCO DO BRASIL”**

**BRASÍLIA (DF)  
2009**

**Anderson Rossi Righetto**

**“ESTUDO DO PROCESSO DE CRÉDITO PARA AS MICRO  
E PEQUENAS EMPRESAS NO BANCO DO BRASIL”**

**Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização apresentado ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial à obtenção do título  
de Especialista em Administração.**

**Orientador Prof. Paulo Cesar D. Motta**

**BRASÍLIA (DF)**

**2009**

**Anderson Rossi Righetto**

**“ESTUDO DO PROCESSO DE CRÉDITO PARA AS MICRO  
E PEQUENAS EMPRESAS NO BANCO DO BRASIL”**

**Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização apresentado ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial à obtenção do título  
de Especialista em Administração.**

**Conceito final:**

**Aprovado em 03 de setembro de 2009**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>a</sup>. Elaine di Diego Antunes – UFRGS**

---

**Prof. Antonio Carlos Gastaud Maçada – UFRGS**

---

**Orientador Prof. Paulo Cesar D. Motta – UFRGS  
Tutor Prof. Dusan Schreiber – UFRGS**

# Dedicatória

Dedico este trabalho em especial a minha companheira, Gisele Aparecida Junctum, pelo apoio que me deu durante todo este período dedicados a confecção e análise desse estudo, pelas palavras de incentivo e pela imensa compreensão.

# Agradecimentos

Ao concluir este trabalho agradeço ao Banco do Brasil, que propiciou esta oportunidade de aperfeiçoamento. A UFRGS, pela organização e condução dos trabalhos à distância, assim como a todos os Professores e Tutores das diversas disciplinas do curso MBA Executivo Gestão de Negócios Financeiros, especialmente ao professor Profº. Dusan Schreiber, pela paciência e auxílio prestado durante a elaboração deste estudo. E como não poderia ser diferente, ao meu amigo Tales Paes Ronda e minha companheira Gisele Aparecida Junctum pela ajuda e apoio na elaboração deste estudo.

## RESUMO

O processo de crédito e as pequenas e microempresas, um dos pilares de sustentação da economia brasileira, são o foco desta pesquisa. O objetivo do estudo é expor e analisar o processo de Crédito para Micro e Pequenas Empresas no Banco do Brasil, sendo justificado pela importância que essas empresas e o Banco escolhido representam na economia do país. Os objetivos específicos são apresentar o enfoque dado pela instituição no Processo de Crédito para essas empresas, as responsabilidades de áreas do Banco, o modelo de relacionamento, os procedimentos utilizados na análise econômico-financeira, os dados cadastrais, os riscos e as garantias. Foi utilizado o método de Estudo de Caso Descritivo, do tipo Caso Único, cujo objetivo é descrever o fenômeno estudado na organização referência, neste caso, o processo de crédito para pessoa jurídica no Banco do Brasil, com enfoque em micro e pequenas empresas. Quanto aos métodos, foram utilizados subsídios da própria Instituição, informações de formulários, instruções e demais normas internas da empresa, além de dados contidos no site do Banco na internet e a experiência de funcionários relacionados com o tema. Os resultados coletados no presente Estudo abordaram o processo geral de concessão de crédito para micro e pequenas empresas na instituição, iniciando com o processo de crédito, seguido do cálculo do limite, gestão do risco, capacidade de pagamento, proposta de crédito, garantias, gestão de operações de crédito e o modelo de relacionamento do Banco do Brasil. A atuação do Banco do Brasil no mercado de crédito voltado às Micro e Pequenas Empresas favorece o fortalecimento da economia nacional e a geração de emprego e renda. Verifica-se a escassez de linhas que fomentem a criação de empresas e que incluam nas carteiras de crédito do Banco os empreendedores e o segmento informal, possibilitando atingir um novo nicho de mercado, sem elevação significativa de risco de crédito, agregando valor aos acionistas e contribuindo para a geração de renda em mercados que hoje apresentam menores oportunidades e capacidade de consumo.

**Palavras-chave:** Banco; crédito; concessão; micro e pequenas empresas.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 Micro e Pequenas Empresas.....	15
2.2 Crédito .....	16
2.3 Concessão de Crédito .....	17
2.3.1 O Perfil do Gerente de Contatos .....	17
2.3.2 Informações Cadastrais .....	19
2.3.3 Proposta de Crédito .....	20
2.3.4 Riscos .....	22
2.3.4.1 PCLD .....	23
2.3.5 Garantias.....	24
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
3.1 O Banco do Brasil.....	27
3.1.1 Estrutura do Banco do Brasil (Organograma) .....	27
3.1.2 Departamentalização (Agências/Superintendências/Diretorias) .....	27
3.1.2.1 Diretoria de Crédito (DICRE) .....	28
3.1.2.2 Diretoria de Micro e Pequenas Empresas (DIMPE).....	28
3.2 Método e Etapas do Trabalho.....	30

<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
4.1 Processo de Crédito no Banco do Brasil .....	33
4.1.1 Concessão: .....	33
4.1.2 Condução.....	34
4.1.3 Cobrança.....	34
4.1.4 Recuperação .....	34
4.2 Cálculo do Limite de Crédito de Micro e Pequenas Empresas .....	35
4.2.1 Dados da Empresa.....	36
4.2.2 Dados dos Sócios .....	36
4.3 Gestão do Risco de Crédito.....	37
4.3.1 Modelos de concessão.....	37
4.3.2 Mensuração e Instrumentos de Gestão .....	38
4.3.3 Classificação de Risco .....	40
4.3.3.1 Efeito Arrasto .....	41
4.3.4 Metodologias de Análise de Risco de Operações.....	42
4.4 Cálculo da Capacidade de Pagamento para Micro e Pequenas Empresas.....	42
4.5 Proposta de Crédito para Micro e Pequenas Empresas .....	44
4.6 Garantias .....	45
4.7 Gestão de Operações de Crédito de Micro e Pequenas Empresas .....	46
4.7.1 Agência Operadora .....	46
4.7.2 Modalidade Operacional .....	46



4.7.3 Cenário e Risco Setorial.....	47
4.8 Modelo de Relacionamento do Banco do Brasil .....	50
4.8.1 Modelo de Relacionamento MPE (Micro e Pequenas Empresas).....	50
4.8.2 Gerente de Módulo (Relacionamento) .....	50
<b>5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES .....</b>	<b>52</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - PCLD X Classes de Risco das Operações de Crédito (CMN 2682/99) ....	24
Figura 2 - Reclassificação do Risco X Atraso nas Operações (CMN 2682/99) .....	24
Figura 3 - Estrutura Organizacional do Banco do Brasil.....	27
Figura 4 - Processo de Crédito no Banco do Brasil.....	33
Figura 5 - Mensuração e Instrumentos de Gestão .....	39

## 1. INTRODUÇÃO

As pequenas e microempresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, seja pela grande capacidade geradora de empregos, seja pelo número significativo de estabelecimentos espalhados por todo o país. Em termos estatísticos, esse segmento empresarial representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gera 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal no país, e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004). Apesar da grande importância para a economia brasileira o acesso ao crédito para essas empresas ainda é limitado, o que dificulta o desenvolvimento e crescimento das mesmas.

A concessão de crédito é o papel dos agentes integrantes do sistema financeiro nacional. Dentre deles destacam-se os Bancos Comerciais que são as instituições que podem ter controle público ou privado e são constituídos sob a forma de sociedades anônimas, sendo à base do subsistema monetário no quadro geral do sistema de intermediação financeira. Os Bancos possuem a faculdade de criar, sob efeito multiplicador, a moeda escritural que é constituída pelos depósitos à vista confiados a essas instituições, sendo que suas atividades básicas podem ser classificadas em prestação de serviços bancários e concessão de crédito (PINHEIRO, 2002).

A intermediação financeira é o grande cenário do qual a atividade de crédito faz parte, as funções de captar e emprestar caracterizam a atividade de intermediação financeira desenvolvida pelos Bancos (SILVA, 2003).

Ainda segundo PINHEIRO (2002) a capacidade de multiplicar moeda dos bancos resulta da possibilidade de manutenção de valores inferiores em espécie do total dos depósitos à vista recebidos de clientes, o que decorre em função da não-utilização total dos recursos de forma simultânea por parte dos clientes e também do resultado do fluxo de entrada e saída desses mesmos recursos. A concessão de crédito é decorrente desta não utilização simultânea de recursos.

Dentro desse contexto, o Banco do Brasil oferece um vasto portfólio de produtos e serviços personalizados para esses tipos de empresas e sujeitos aos procedimentos definidos pela Instituição. O tema deste trabalho visa descrever o Processo de Crédito para Pessoas Jurídicas no Banco do Brasil e tem o intuito de demonstrar esse processo com foco na concessão de crédito para Micro e Pequenas Empresas dentro da Instituição, visando identificar pontos que necessitem melhorias para o aprimoramento do processo.

O Banco do Brasil hoje é o principal parceiro no atendimento às micro e pequenas empresas. Como divulgado no seu último balanço ao final do quarto trimestre de 2008, o Banco do Brasil possuía 1,80 milhão de contas correntes com 1,76 milhões de clientes micro e pequenas empresas, sendo 1,72 milhões de correntistas e 37,7 mil de não-correntistas. Cerca de 622 mil recebiam atendimento diferenciado prestado por gerentes de relacionamento especializados.

Conforme exposto, hoje esse segmento possui grande importância dentro da instituição, vindo ao encontro deste trabalho cujo objetivo principal é apresentar o processo de Concessão de Crédito para Micro e Pequenas Empresas (MPE's) dentro do Banco do Brasil. Os objetivos específicos são de apresentar o enfoque dado pela instituição no Processo de Concessão de Crédito para micro e pequenas empresas, abrangendo as responsabilidades das diversas áreas do Banco, incluindo

o papel do Gerente de Relacionamento, a apresentação dos procedimentos utilizados na análise econômico-financeira, os dados cadastrais, os riscos e as garantias, além de apresentar ao final do trabalho críticas e sugestões de melhorias no processo de crédito, abrangendo também áreas potenciais, ainda pouco não são atendidas pelo Banco.

O presente estudo se justifica pela importância que as micro e pequenas empresas representam na economia do Brasil, além de proporcionar benefícios inequívocos como melhor distribuição de renda, geração de empregos.

Para realização deste trabalho foi utilizado o método de Estudo de Caso Descritivo, do tipo Caso Único, que tem o objetivo de descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na organização referência, neste caso, o processo de Concessão de Crédito para Pessoa Jurídica no Banco do Brasil.

Os conteúdos apresentados nos próximos capítulos estão divididos da seguinte forma:

Neste **capítulo introdutório** é feita a contextualização do trabalho referente às instituições financeiras e concessão de crédito. Nesse capítulo são também relacionados o tema, o problema, os objetivos e a justificativa do presente trabalho.

No **segundo capítulo** é apresentada a fundamentação teórica do trabalho. São relacionados temas gerais referentes à Micro e Pequenas Empresas, definição e concessão de crédito, o perfil do gerente de contatos, informações cadastrais, proposta de crédito, riscos e garantias.

No **terceiro capítulo** são apresentados os aspectos metodológicos do trabalho que irão basear o estudo de caso sobre a forma de concessão de crédito para pessoas jurídicas pelo Banco do Brasil.

No **quarto capítulo** é apresentado o Estudo de Caso e suas análises. São apresentados neste tópico informações referentes ao processo de crédito, cálculo do limite, gestão do risco, cálculo da capacidade de pagamento, proposta de crédito, garantias, aspectos gerais da gestão de operações de crédito e o modelo de relacionamento do Banco do Brasil.

No **quinto capítulo** são apresentadas as conclusões, principais pontos observados no estudo de acordo com os objetivos propostos pelo trabalho, além de sugestões de melhorais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as bases teóricas do trabalho onde são relacionados temas gerais referentes às micro e pequenas empresas, à definição de crédito e posteriormente o Processo de Concessão de Crédito incluindo o perfil do gerente de contatos, as informações cadastrais, a proposta de crédito, os Riscos e as Garantias.

### 2.1 Micro e Pequenas Empresas

Os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio a micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações. No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual. Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de funcionários nas empresas.

No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, critérios esses adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE's, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

## 2.2 Crédito

Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado. (SCHRICKEL, 2000).

É fácil visualizar o crédito como parte integrante da atividade bancária, porque o banco capta recursos junto aos clientes aplicadores e empresta tais recursos aos clientes tomadores, porém o conceito de crédito como parte integrante do próprio negócio aplica-se a qualquer atividade (SILVA, 2003).

A função financeira do crédito é a administração de ativo com a disposição de assumir riscos, visando obter o melhor resultado possível (PAIVA, 1997).

Henry Mueller (1997) define que a cultura de crédito sofre influencia da cultura bancária e que o comportamento do crédito tem seu próprio ciclo, estendendo-se de conservadorismo defensivo a agressividade irresponsável. Sobre cada sistema de crédito há uma camada de atitudes, respostas e padrões comportamentais que emanam do CEO e permeiam a organização, passando por filosofias institucionais, tradições, padrões, personalidades de executivos, assim como seus atributos pessoais (conhecimento, habilidades e preconceitos, além de fragilidades). Essas são as sementes das quais a cultura de crédito surge, e é a cultura bancária que influencia o comportamento creditício individual, sendo os CEO's e os diretores seus guardiões designados.



## **2.3 Concessão de Crédito**

O crédito está inserido no contexto da intermediação financeira e é parte relevante da atividade e da geração de receita dos bancos, tornando-se um dos fatores de maior importância em um banco comercial.

A concessão de crédito em um banco comercial consiste em emprestar dinheiro, colocando a disposição do cliente determinado valor em certo momento, mediante promessa de pagamento futuro recebendo por essa prestação de serviços determinada taxa de juros juntamente com o capital emprestado (SILVA, 2003).

Toda e qualquer concessão de crédito não deve perder de vista três focos essenciais: a liquidez, a segurança e a rentabilidade das operações, tendo como base mínima e inicial a própria taxa de captação do banco. Embora as considerações sobre a rentabilidade das operações não se constituam em elemento decisional crítico, elas são um componente de grande valia as instâncias de aprovação (SCHRICKEL, 2000).

É conferida a faculdade de manter contatos “de ofício” com os clientes, envolvendo especificamente a proposição de limites de crédito, negociação de empréstimo e suas condições em nome do Banco aos funcionários designados para atuar em atividade de contato (SCHRICKEL, 2000).

### **2.3.1 O Perfil do Gerente de Contatos**

O Gerente de Contatos também conhecido como Gerente de Relacionamento, de Contas, de Negócios é o elo entre a Instituição e o cliente. É ele que em razão da combinação das orientações estratégicas dos níveis hierárquicos superiores, com suas habilidades pessoais e profissionais, a rigor, atrai e retém as pessoas físicas e jurídicas para a instituição (SCHRICKEL, 2000).

O clássico gerente de banco, que norteia suas ações majoritariamente pelo *feeling* pessoal (“fio de bigode”), cada vez mais, tem que ceder lugar ao profissional tecnicamente preparado. Este conhecimento técnico retira a subjetividade do “achismo”, conferindo objetividade às razões que estimulam o gerente a manter determinado relacionamento (SCHRICKEL, 2000).

O profissional representante do banco deve ter um comportamento ético e deve passar ao cliente uma imagem que retrate essa conduta (SILVA, 2003). O gerente de contas deve possuir adequado conhecimento da instituição onde trabalha. Precisa compreender os objetivos da organização, seus produtos e suas diretrizes funcionais para desenvolver suas atribuições. Primeiramente, todas as decisões ligadas ao crédito e à operação devem estar de acordo com a filosofia do banco. Para atender às necessidades do cliente com produtos e serviços adequados, é preciso conhecer os produtos que o banco tem. Um melhor aprofundamento do conhecimento bancário requer algum conhecimento do sistema financeiro em geral. O gerente de contas precisa conhecer os produtos, os serviços e as condições com que a concorrência opera (SILVA, 2003).

O gerente de contatos deve, entre outros, saber solucionar problemas. Uma virtude é saber examinar o problema global, decompô-lo em partes menores, solucionar as “partes-problema” e concluir com uma solução global. Para tanto, é preciso que este profissional tenha grande poder de observação, paciência, habilidade negocial e diplomacia, além de comunicabilidade e empatia para veicular ideias e interagir no meio social (SCHRICKEL, 2000).

### 2.3.2 Informações Cadastrais

A matéria prima para a decisão de crédito é a informação. A obtenção de informações confiáveis e o competente tratamento das mesmas constituem uma base sólida para uma decisão de crédito segura (SILVA, 2003).

O manual de normas e instruções do Banco Central do Brasil preconiza que os bancos só devem conceder empréstimos a tomadores, dos quais possuam adequadas e não restritivas informações cadastrais. Para tanto, as instituições devem munir-se de alguns elementos informativos indispensáveis sobre seu potencial tomador de crédito, antes de com ele manter qualquer relacionamento concreto ou materializar alguma operação de fato. É o chamado levantamento da ficha cadastral (SCHRICKEL, 2000).

A ficha cadastral constitui-se num valioso instrumento para auxiliar na análise e decisão de crédito propiciando ao analista e aos gestores de crédito diversas informações relevantes sobre a empresa e alguns fatores que afetam o seu desempenho. Não há um modelo único de ficha cadastral que seja o melhor para todas as empresas ou instituições financeiras durante todo o tempo, sendo necessário que cada instituição desenvolva e adapte seu próprio modelo de acordo com suas necessidades e com as características de seus clientes (SILVA, 2003).

É necessário que a ficha cadastral contenha as informações efetivamente importantes para a análise e concessão de crédito. Entretanto, o excessivo número de informações pode, além de não ser usado no processo decisório, “irritar” o cliente, uma vez que o preenchimento de um cadastro é sempre um processo trabalhoso. Muitas empresas já adotam modelos de fichas cadastrais diferentes para determinados tipos de clientes, como uma ficha relativamente simples para os clientes que são menores e que, conseqüentemente, têm menores volumes de

crédito; outras para aqueles que compram grandes quantias a prazo e cujo cadastro precisa ser mais completo. Outras empresas, entretanto, adotam um modelo simples e básico que contem as informações que são solicitadas a todos os clientes e, na medida do necessário, solicitam informações adicionais para os casos mais complexos (SILVA, 2003).

### 2.3.3 Proposta de Crédito

A rigor, toda proposta de crédito, qualquer que seja o tipo do prestador envolvido (banco ou empresa comercial, industrial) é, em essência um meio de comunicação e divulgação, tornando-a “pública”, nível interno da instituição. Através dela, o agente da aproximação prestador-cliente, o gerente de contratos, revela, pondera e quantifica o relacionamento factual entre a instituição e determinado cliente, denominado mais apropriadamente cliente-ativo (os eventuais empréstimos tomados serão inseridos no ativo da instituição), e solicita a competente aprovação (SCHRICKEL, 2000).

A proposta de operação de crédito deve caracterizar com clareza aquilo que está sendo proposto. Ela normalmente é acompanhada por outros documentos que completam as informações sobre o cliente, como a análise financeira, a posição relativa às consultas às restrições, o diagrama do grupo econômico e outros relatórios que possam complementar as informações necessárias à decisão de crédito (SILVA, 2003).

Entre as diferentes partes que compõem uma proposta de crédito, qualquer que seja sua formatação na prática, deve existir uma parte descritiva, em que se revele o tomador numa extensão de dados que ultrapasse os limites comumente verificados em fichas cadastrais. Esta parte descritiva deve basicamente cobrir um

roteiro mínimo, à escolha de cada emprestado (extensão e profundidade desejados), em que são cobertos os aspectos mais significativos sobre o tomador-alvo da proposta. Seus balanços e demais dados econômico-financeiros, nestas condições, nada mais farão do que confirmar os comentários expostos na parte descritiva da proposta de crédito (SCHRICHEL, 2000).

Neste documento devem constar as informações que alguém, à distância, e sem conhecer em detalhes o tomador do crédito, possa realmente utilizar para uma decisão de crédito. Uma proposta não tem outra função intencional do que simplesmente “revelar alguém”, como tomador de crédito, e obter uma aprovação (SCHRICHEL, 2000).

A Demonstração do Fluxo de Caixa, apesar de ser uma das demonstrações financeiras mais úteis, não é divulgada pelas empresas. Como é uma demonstração exclusivamente de uso interno, sua abordagem é quase sempre esquecida nas obras de Análise de Balanços. A Demonstração do Fluxo de Caixa é peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio. Quase sempre os problemas de insolvência ou iliquidez ocorrem por falta de adequada administração do fluxo de caixa; daí a importância de sua análise (MATARAZZO, 2003).

#### 2.3.4 Riscos

Se definirmos crédito como “o ato de emprestar uma quantia em dinheiro com a expectativa de retorno dentro de um espaço de tempo limitado”, então o risco de crédito é a chance de que esta expectativa não se cumpra (CAOUILLE, 2000).

De acordo com ROSS (2000), “não existem fórmulas mágicas para medir a probabilidade de que um cliente não pague”. Em termos bastante gerais os clássicos **cinco C's do crédito** representam os fatores básicos a serem considerados:

- *Caráter*: a disposição do cliente para saldar seus compromissos de crédito;
- *Capacidade*: as possibilidades com que conta o cliente para saldar seus compromissos usando os fluxos de caixa gerados por suas operações.
- *Capital*: as reservas financeiras do cliente;
- *Colateral (Garantias)*: ativos oferecidos pelo cliente como garantia em caso de inadimplência;
- *Condições*: condições econômicas gerais no setor de atividade do cliente.

Do ponto de vista de uma instituição financeira, a graduação do risco de crédito do cliente cumpre duplo papel. Primeiro, serve como referencial para identificar a chance de perda de uma determinada operação, dessa forma, orientar na precificação do empréstimo ou financiamento. Segundo, atende às exigências das autoridades monetárias do país, que segue uma tendência internacional de utilização de sistemas de classificação de risco (*rating*) como uma forma de graduar o risco da carteira de crédito de banco e orientar o provisionamento dos créditos de liquidação duvidosa (SILVA, 2003).

#### 2.3.4.1 PCLD

A constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa representa em qualquer empresa, uma estimativa de perda provável na realização dos créditos em atendimento aos Princípios Fundamentais de Contabilidade, em especial ao da Realização da Receita e Confrontação com a Despesa. Entretanto, sua constituição apresenta características específicas nos Bancos e demais instituições financeiras sujeitas ao controle e fiscalização do Banco Central do Brasil, comparativamente aos procedimentos praticados pelas empresas comerciais, industriais ou de prestação de serviços, principalmente em função das peculiaridades do ativo a ser provisionado:

a) representa um crédito a receber decorrente usualmente de empréstimo ou financiamento, ou seja, a matéria-prima utilizada por essas entidades é o próprio dinheiro;

b) é objeto de recebimento em diversas parcelas diferentemente de uma conta a receber de clientes que é objeto de recebimento numa única parcela;

c) reflete usualmente uma parcela significativa, se comparado com o patrimônio líquido, na medida em que essas entidades trabalham com captação de recursos de terceiros num montante elevado.

Considerando que a credibilidade, a reputação e a imagem de solidez perante o público constituem o principal produto a ser vendido pelos bancos e demais instituições financeiras, e que, para honrar seus compromissos com os depositantes, é necessário que seus ativos sejam tempestivamente realizáveis em caixa, o dimensionamento da referida provisão (que contemple os riscos de crédito) é um dos pontos de vital importância para os usuários em busca de informações para seu processo decisório.

As resoluções 2682 e 2697 do Conselho Monetário Nacional - CMN, divulgadas em 21.12.1999 e 24.02.2000, respectivamente, estabelecem os critérios de classificação das operações de crédito e as regras para constituição de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa - PCLD. A classificação adotada pela Resolução nº 2.682/99 definiu as classes de risco e o respectivo provisionamento para as operações de crédito abrigadas em cada classe:

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

**Figura 1 - PCLD X Classes de Risco das Operações de Crédito (CMN 2682/99)**

A Resolução nº 2.682/99 determina também que as operações sejam revisadas mensalmente, com base nos atrasos, e que os dias de atraso impõem automaticamente nova classificação de risco.

Dias de Atraso	Até 14 dias	De 15 a 30 dias	De 31 a 90 dias	De 61 a 90 dias	De 91 a 120 dias	De 121 a 150 dias	De 151 a 180 dias	Acima de 180 dias
Classes de Risco	A	B	C	D	E	F	G	H

**Figura 2 - Reclassificação do Risco X Atraso nas Operações (CMN 2682/99)**

### 2.3.5 Garantias

Conforme SILVA (2003) a garantia, definida como “Colateral” nos C’s do Crédito, é uma espécie de segurança adicional e, em alguns casos, a concessão de crédito precisará dela para compensar as fraquezas decorrentes dos outros fatores de risco apontadas pelos demais C’s do Crédito.

Segundo SILVA (2003) alguns fatores são relevantes na definição de garantia:

- a) o risco representado pela empresa e pela operação;



- b) a praticidade em sua constituição;
- c) os custos incorridos para sua constituição;
- d) o valor da garantia em relação ao valor da dívida;
- e) a depreciação do bem objeto da garantia;
- f) o controle do credor sobre a própria garantia;
- g) a liquidez.

As garantias são classificadas universalmente em duas grandes categorias:

a) A *garantia pessoal* ocorre quando se exige do devedor apenas a promessa de pagamento, contentando-se o credor com a garantia comum que lhe possam dar o patrimônio presente e futuro do devedor ou do garantidor. Existem dois tipos de garantia pessoal, que são: a Fiança e o Aval.

b) A garantia real ocorre quando, além da promessa de pagamento, o devedor confere ao credor o direito especial de garantia sobre uma coisa ou uma universalidade de coisas móveis ou imóveis. Portanto, no caso da garantia real, o garantidor destaca um ou mais bens de seu patrimônio para assegurar o cumprimento da obrigação. Dessa forma, a garantia real assegura ao credor, entre outras vantagens, o direito preferencial de receber a dívida, em relação aos demais credores, ressaltando que tal preferência está subordinada à classificação dos créditos. São garantias reais: o Penhor, a Hipoteca, a anticrese e a Propriedade Fiduciária (SILVA, 2003).

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos do trabalho que irão basear o estudo de caso sobre a forma de concessão de crédito para pessoas jurídicas pelo Banco do Brasil.

Foi utilizado o método de Estudo de Caso Descritivo, do tipo Caso Único, que tem o objetivo de descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na organização referência, neste caso, o processo de crédito para Pessoa Jurídica no Banco do Brasil, com enfoque nas micro e pequenas empresas.

Primeiramente será exposta a estrutura organizacional da empresa e sua departamentalização, além de informações sobre as Diretorias mais envolvidas no Processo de Crédito. Na segunda parte são relacionados os métodos e etapas do presente trabalho.

## 3.1 O Banco do Brasil

### 3.1.1 Estrutura do Banco do Brasil (Organograma)

Banco do Brasil S.A.

Estrutura Organizacional do Banco Comercial

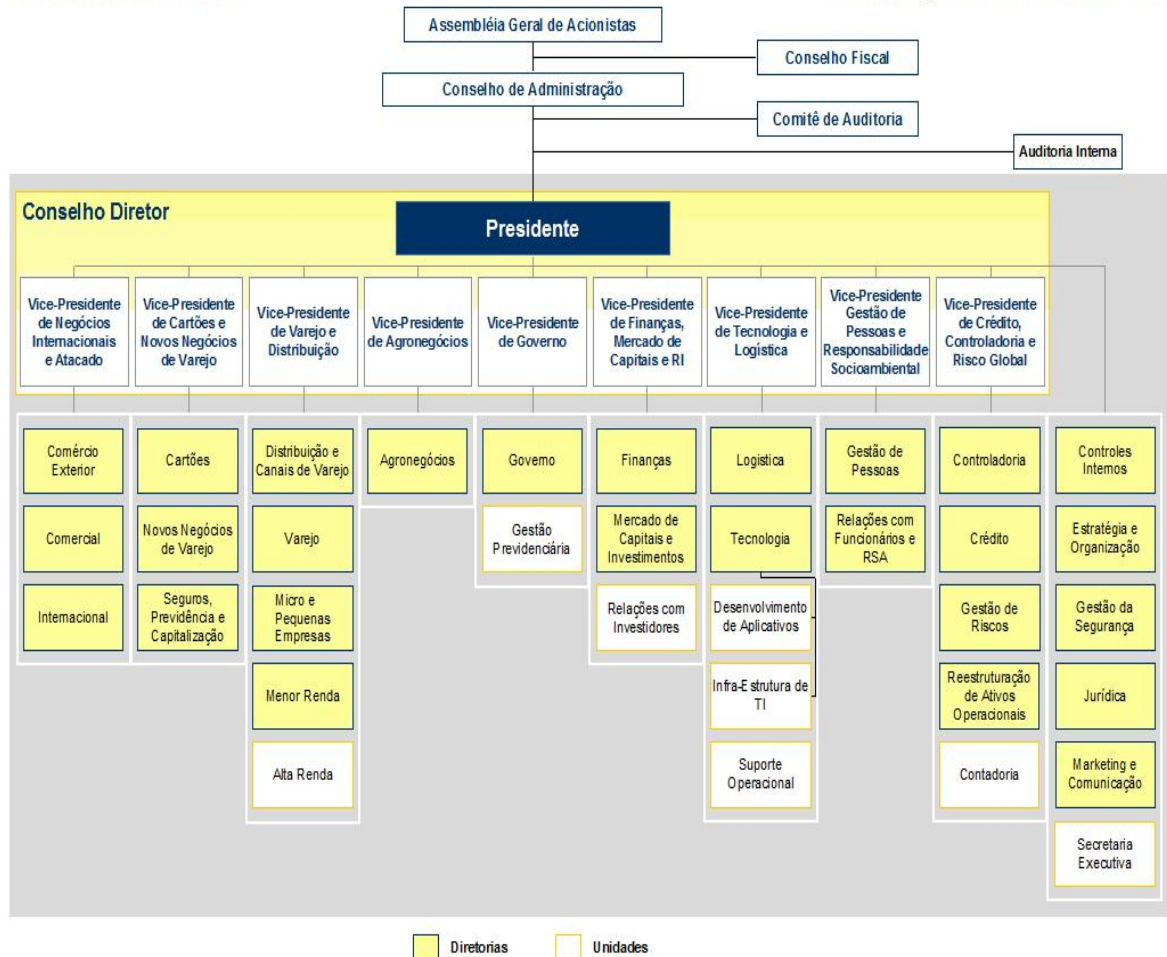


Figura 3 - Estrutura Organizacional do Banco do Brasil

### 3.1.2 Departamentalização (Agências/Superintendências/Diretorias)

O atendimento a Micro e Pequenas empresas no Banco do Brasil é realizado pela rede de agências do pilar varejo. Cada uma dessas agências é subordinada a uma Gerência Regional de Varejo que tem por objetivo dar suporte e assessorar as agências auxiliando-as no cumprimento das metas e objetivos definidos.

### *3.1.2.1 Diretoria de Crédito (DICRE)*

A Diretoria de Crédito (DICRE) é subordinada a vice-presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global (VICRI).

Entre suas principais responsabilidades estão:

- a) garantir a integridade do ativo operacional global do Banco e níveis adequados de risco nas operações ativas;
- b) gerir o processo operacional de operações de crédito para investimento;
- c) garantir que os produtos e serviços da Diretoria estejam sendo conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis, as exigências da supervisão bancária, as políticas e procedimentos internos e as expectativas legítimas da sociedade;
- d) responder pela qualidade, confiabilidade, adequabilidade e integridade dos controles internos, nos processos, produtos e serviços a cargo da Diretoria;
- e) garantir a implementação de recomendações da Auditoria nos prazos acordados.

### *3.1.2.2 Diretoria de Micro e Pequenas Empresas (DIMPE)*

A Diretoria de Micro e Pequenas Empresas (DIMPE) é subordinada à vice-presidência de Varejo e Distribuição (VIVAR).

Entre suas principais responsabilidades estão:

- a) atrair, manter e fidelizar como clientes as pessoas jurídicas, no País, dos segmentos de mercado definidos para seu âmbito de atuação,

garantindo a aderência ao Posicionamento Institucional e os resultados esperados pelo Conglomerado;

- b) desenvolver e gerir produtos e serviços para os segmentos de mercado definidos, observado o Posicionamento Institucional;
- c) gerir os recursos da Diretoria, conforme orientação estratégica do Conglomerado;
- d) responder pela qualidade, confiabilidade, adequabilidade e integridade dos controles internos, nos processos, produtos e serviços a cargo da Diretoria;
- e) garantir a implementação de recomendações da Auditoria nos prazos acordados;
- f) garantir que os negócios, produtos e serviços da Diretoria estejam sendo conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis, as exigências da supervisão bancária, as políticas e procedimentos internos e as expectativas legítimas da sociedade.

### **3.2 Método e Etapas do Trabalho**

No presente trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva que segundo CERVO (2005) ocorre por observação, registro, análise e correlação de fatos sem manipulação do pesquisador, trabalhando dados ou fatos colhidos da própria realidade. Esta pesquisa está alinhada com o método de Estudo de Caso por ter sido realizada observando-se aspectos variados de um referido processo em uma determinada organização.

Conceitua-se este Estudo de Caso, do tipo Caso Único, descritivo, o qual tem o objetivo de descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na organização referência. Neste caso, o fenômeno analisado foi o processo de Concessão de Crédito para Micro e Pequenas empresas dentro do Banco do Brasil.

Casos únicos representam um projeto comum para realizar estudos de caso, e existem duas variantes: as que utilizam projetos holísticos e as que utilizam unidades incorporadas de análise.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso único é indicado para situações em que representa um teste crucial da teoria existente; uma circunstância rara ou exclusiva; um caso típico ou representativo; quando o caso serve a um propósito revelador; quando o caso serve a um propósito longitudinal. Garantindo que o caso seja relevante ao tema e às questões de interesse. O presente estudo se enquadra com um caso representativo por se tratar de uma instituição do porte e importância do Banco do Brasil.

Quanto aos métodos, para a presente pesquisa realizada com base em documentos da própria instituição. Foram empregadas informações contidas em

formulários, instruções e demais normas internas da empresa, além de dados contidos no site do Banco na internet.

Foram relacionados elementos obtidos no último Balanço divulgado pelo Banco do Brasil, referente ao quarto trimestre de 2008, divulgado em fevereiro de 2009. O acesso a tais informações é público e divulgado aos acionistas, funcionários e demais interessados. Esse resultado consolida as informações referentes às Demonstrações Financeiras, Análise de Desempenho e ações de Responsabilidade Socioambiental referentes ao ano de 2008.

Para o presente trabalho foi utilizada, além da observação e experiência do próprio pesquisador, o conhecimento prático de dois gerentes de relacionamento Pessoa Jurídica, funcionários de agência Varejo do Banco do Brasil, os quais atuam diretamente no atendimento a micro e pequenas empresas. Também contribuiu para o estudo um analista da Diretoria de Controladoria, interveniente na Gestão do Crédito, e com experiência anterior na atuação com mercado de micro e pequenas empresas. Sendo essas experiências coletadas em janeiro de 2009.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste item serão analisados os resultados coletados no presente Estudo de Caso, abordando os tópicos referentes ao Processo Geral de Concessão de Crédito e mais detalhadamente para as micro e pequenas empresas no Banco do Brasil. Inicia-se com o Processo de Crédito no Banco do Brasil, segue-se com o modelo de relacionamento do Banco com as micro e pequenas empresas e o papel do Gerente de Relacionamento. Após são abordados tópicos referentes ao cálculo do limite de crédito, a proposta de crédito, o cálculo da capacidade de pagamento, riscos e garantias, finalizando com a gestão de operações de crédito no Banco do Brasil.



## 4.1 Processo de Crédito no Banco do Brasil

O processo de crédito no Banco do Brasil envolve as diretorias de Crédito e de Reestruturação de Ativos Operacionais, sendo esta última responsável pela condução de créditos problemáticos. Esse processo é constituído pelas seguintes etapas:

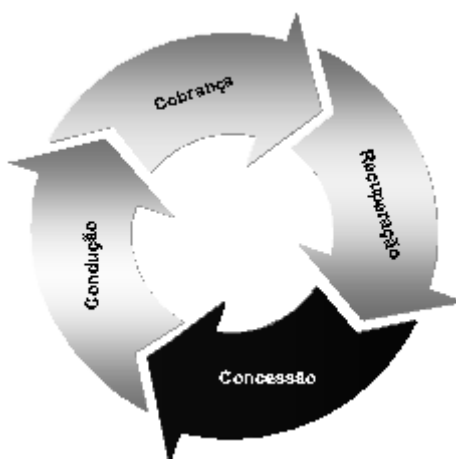


Figura 4 - Processo de Crédito no Banco do Brasil

### 4.1.1 Concessão:

É a porta de entrada no relacionamento de crédito com o Banco. Abrange a análise do cliente e da operação. Na primeira, o Banco utiliza métodos massificados e personalizados, definindo a probabilidade de inadimplência e o limite de exposição. Quanto à análise da operação, o Banco busca compatibilizar a oferta de produtos de crédito adequados ao perfil e à capacidade de pagamento do cliente.

Neste sentido é possível identificar alinhamento com o texto de SCHRICKEL (2000) segundo quem o processo de concessão de crédito deve ser focado na liquidez, segurança e rentabilidade das operações.

#### 4.1.2 Condução

Compreende a fase de acompanhamento da aplicação dos recursos liberados, o gerenciamento das garantias, entre outras ações. O principal objetivo nesta fase é a prevenção contra a inadimplência dos ativos.

#### 4.1.3 Cobrança

Caracteriza-se pela utilização de mecanismos que asseguram o retorno dos recursos emprestados, levando-se em conta algumas variáveis como o relacionamento do cliente com o Banco, a minimização de custos e a utilização de mecanismos automatizados de cobrança e recebimento de dívidas.

#### 4.1.4 Recuperação

Trata-se da fase em que o Banco busca reduzir as perdas de crédito, minimizar os custos de recuperação e aumentar a taxa de recuperação. Estão contemplados nesta etapa o processo de cobrança extrajudicial, terceirização (contratação de empresas para prestar serviços de cobrança e recuperação de créditos inadimplidos) e a cobrança judicial.

## **4.2 Cálculo do Limite de Crédito de Micro e Pequenas Empresas**

Para conceder crédito com segurança e responsabilidade é necessário conhecer muito bem o tomador. E a melhor forma de se conhecer o cliente é através do seu cadastro junto a instituição. A ficha cadastral, assim citada por (SCHRICKEL, 2000) e (SILVA, 2003), é um dos mais valiosos instrumentos para se calcular o quanto de crédito um cliente pode ter a sua disposição. No Banco do Brasil ficha cadastral é um dos principais formulários preenchidos pelas empresas para coleta de informações, como será apresentado nos próximos parágrafos, indo ao encontro do que defendem os autores.

Para o cálculo do limite de crédito das micro e pequenas empresas o Banco do Brasil utiliza inicialmente o preenchimento de formulários específicos. Após coletar as informações efetua-se pesquisa cadastral completa da empresa, sócios e dirigentes junto a fontes externas, como fontes comerciais e bancárias, e são assim como consultas cadastrais junto a SERASA e endividamento no Sistema de Informações de Crédito do Banco Central do Brasil (SCR).

O cadastro da empresa é revisado com base nas informações prestadas (na Relação de Faturamento) observando-se a atividade econômica, informações relativas ao faturamento bruto anual, ao mercado interno (vendas a vista e a prazo, prazos médios de recebimento e percentual de recebíveis em relação às vendas a prazo) e ao mercado externo (exportações, importações e prazos médios de ACC ACE e IC).

Concluídos esses passos e se o Gerente de Contas julgar necessário é realizada visita à empresa para verificações diversas como as atividades,

conhecimento do negócio, conversa com funcionários, verificação de informações prestadas.

No Banco do Brasil, o limite de crédito para as micro e pequenas empresas é calculado utilizando os modelos de *Credit Scoring*, modelos quantitativos empregados comumente por instituições financeiras na mensuração e previsão do risco de crédito, possuindo uso consolidado no processo de concessão de crédito destas instituições. O *Credit Scoring* é uma das aplicações mais conhecidas da análise discriminante para a área financeira e se utiliza de um conjunto de técnicas estatísticas que permitem obter uma regra para classificar indivíduos ou empresas em um conjunto de grupos previamente determinados.

#### 4.2.1 Dados da Empresa

Dentre os itens relacionados aos dados da empresa e que influenciam o cálculo do limite de crédito pelo modelo de *Credit Scoring* no Banco do Brasil destacam-se tipo de propriedade da sede da empresa; concentração das vendas nos principais clientes; se possui seguro empresarial; facilidade de obtenção de crédito junto a outros bancos e fornecedores; dificuldade em pagar débitos de funcionamento (água, luz, telefone, aluguel e impostos); dados sobre a folha de pagamento de meses anteriores; compras e vendas efetuadas nos últimos meses, assim como a margem de lucro sobre as vendas em relação à receita bruta.

#### 4.2.2 Dados dos Sócios

Dentre os itens relacionados aos dados dos sócios das empresas e que influenciam o cálculo do limite de crédito pelo modelo de *Credit Scoring* para as micro e pequenas empresas no Banco do Brasil destacam-se experiências anteriores de crédito na Instituição; além de sua dedicação aos negócios, se sua

disponibilidade à empresa é integral ou parcial e também o seu tempo de experiência no ramo de atividade.

### **4.3 Gestão do Risco de Crédito**

#### **4.3.1 Modelos de concessão**

Nos últimos anos, o Risco de Crédito passou a ser gerenciado por técnicas cada vez mais sofisticadas e processos mais rigorosos na concessão de uma operação de crédito. Em relação à análise de risco do cliente, o BANCO DO BRASIL utiliza os modelos de credit scoring e credit rating.

No modelo de credit scoring, a instituição define os conceitos de inadimplência, período de observação em que se avalia com base nas informações cadastrais, a pontualidade no pagamento dos empréstimos; e o período de performance, no qual se avalia se o cliente é bom ou mau pagador.

O modelo *credit rating* é utilizado para classificar as empresas em categorias de risco de crédito, associando critérios quantitativos, qualitativos e a avaliação do analista de crédito.

Quanto a análise de risco da operação, o Banco utiliza um modelo para classificação do risco das operações, em cumprimento à Resolução CMN 2.682/99, que dispõe sobre a classificação e constituição de provisão para as operações de crédito, mediante a utilização dos nove níveis de risco.

Além desses modelos, o Banco passou a avaliar os riscos de seus clientes com base na Frequência Esperada de Inadimplência (FEI), classificando-os em nove faixas de riscos (de AAA a E). A FEI é uma medida de frequência que representa o

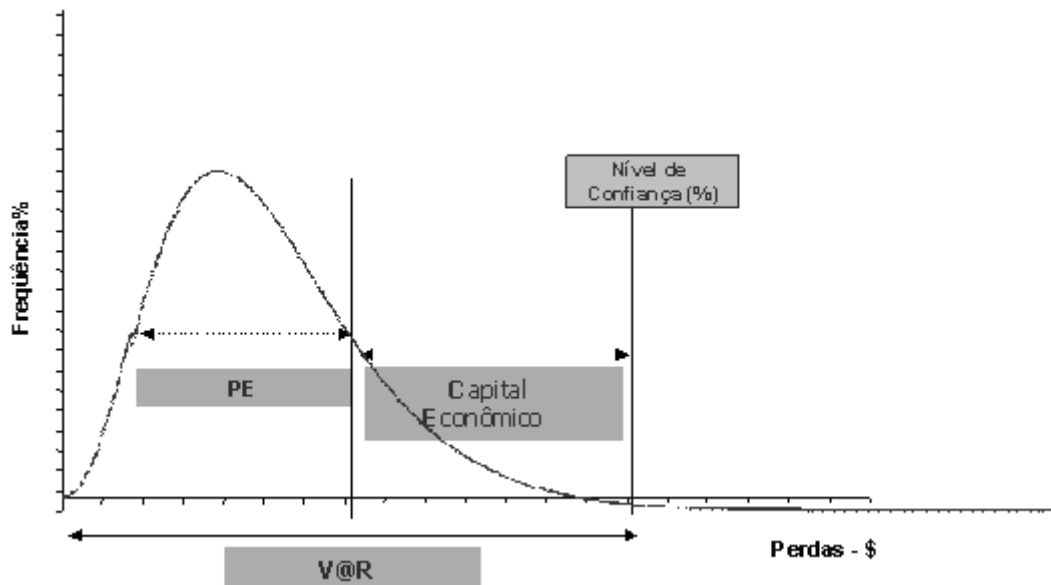
risco de um devedor deixar de fazer o pagamento pleno de suas obrigações financeiras em um dado horizonte de tempo.

O monitoramento e a verificação do desempenho da modelagem é realizado periodicamente pela área de Controles Internos. A avaliação de risco de pessoa jurídica, acima de alçada pré-determinada, é realizada nas unidades regionais de análise de crédito, com base nas informações cadastrais e financeiras das empresas.

#### 4.3.2 Mensuração e Instrumentos de Gestão

No intuito de atender às exigências de Basileia II e alinhado às melhores práticas de gestão de risco, o Banco desenvolveu metodologia própria para apuração dos componentes de risco: FEI, Perda Dada a Inadimplência (PDI), exposição a risco de crédito, que são insumos para a mensuração do Capital Econômico (CE) e da Perda Esperada (PE).

O modelo interno para mensuração do VaR de crédito tem fundamentação teórica baseada em abordagem atuarial, hoje muito difundida na indústria bancária. O VaR da carteira de crédito está associado a uma distribuição de perda agregada para um determinado nível de confiança. A média desta distribuição é a Perda Esperada, que representa quanto o Banco espera perder em média num determinado período de tempo, cuja proteção é realizada por meio de provisão. Já o Capital Econômico, que está associado à Perda Inesperada, é determinado pela diferença entre o VaR e a PE (Figura 5 - Mensuração e Instrumentos de Gestão. Para esta parcela, o Banco protege-se alocando capital para cobertura de riscos.



**Figura 5 - Mensuração e Instrumentos de Gestão**

A distribuição de perda agregada é gerada utilizando como entrada de dados os seguintes componentes de risco: FEI, PDI e exposição sujeita a risco de crédito. Com relação a estes componentes de risco, o Banco vem trabalhando no aprimoramento de sua modelagem.

A mensuração do VaR de Crédito fornece subsídios para a avaliação de risco e retorno da carteira de crédito do Banco, assim como para o processo de estabelecimento de limites para a carteira de crédito. Sua avaliação tem auxiliado no processo decisório do Banco, trazendo informações históricas e permitindo analisar a tendência do comportamento do risco. Além disso, sua utilização tem sido de grande valia na disseminação da cultura de gestão do risco de crédito no Banco.

### 4.3.3 Classificação de Risco

O Banco do Brasil utiliza os critérios de classificação das operações de crédito e as regras para constituição de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa - PCLD conforme estabelecido pelas resoluções CMN 2682 e 2697. A Resolução CMN 2682 estabelece que as operações de crédito devem ser classificadas em 9 níveis de risco e sobre elas constituída PCLD.

O risco das operações é calculado com base em dados da operação (natureza, finalidade, garantias, prazos, risco do projeto) e do cliente (risco, limite de crédito e endividamento total).

A classificação de risco das operações da rede externa segue os mesmos critérios adotados para as operações da rede interna, levando em conta as características do cliente, da operação e das garantias.

Na ausência dos dados relacionados ao cliente e à operação são adotados os seguintes tratamentos:

a) ausência de risco vigente há mais de 90 dias: é atribuído risco D para o cliente, para efeito de classificação de risco de operações, considerando que é o pior risco admitido nas Políticas de Crédito, para se realizarem operações com o Banco (exceto no contexto de renegociação de dívidas ou para redução da exposição do Banco ou, ainda, quando se tratar de operação autoliquidável, quando é admitido operar com cliente risco E). Não há alteração de risco no caso de cliente com risco anterior E;

b) ausência de limite de crédito: o limite é considerado zero;



c) na ausência da informação de garantia no sistema específico a operação é considerada sem garantia;

d) na ausência de informação de Risco do Projeto a operação é considerada sem risco de projeto.

Para classificação de risco, as operações foram agrupadas segundo suas características em:

a) operações específicas: aquelas com características que minimizam o risco de crédito.

b) demais operações: as que não se enquadram na situação anterior.

#### *4.3.3.1 Efeito Arrasto*

Arrasto é o mecanismo de mudança automática do risco de uma operação causada pela existência, no portfólio do cliente ou do grupo ao qual pertença, de operações com riscos mais elevados. Nesse caso, o risco a ser considerado para efeito de provisão é o maior. A operação de maior risco arrasta, para o seu nível de risco, as demais operações.

No caso de um cliente ou grupo econômico possuir operações na rede interna e externa, a classificação de risco considera a que possuir maior risco dentre todas elas.

A classificação das operações de crédito de um mesmo cliente ou grupo econômico é definida considerando aquela que apresentar maior risco (efeito arrasto).

#### 4.3.4 Metodologias de Análise de Risco de Operações

A classificação de risco das operações é realizada mediante a aplicação de metodologias desenvolvidas para considerar as características dos clientes, assim como defendido por (ROSS,2000) ao citar os **C's** do Crédito. Essas características influenciam na classificação de risco das operações e passam a compor a metodologia de classificação de risco, tais como o atraso das operações, o arrasto de outras operações do cliente/grupo econômico e o impacto da operação no endividamento do cliente/grupo econômico.

### **4.4 Cálculo da Capacidade de Pagamento para Micro e Pequenas Empresas**

Quando da análise de operações de crédito, em alguns casos, é necessário o cálculo da capacidade de pagamento, de acordo com padrões predefinidos pelo Banco, de forma a analisar a situação econômico-financeira da empresa proponente, concluindo se sua capacidade de geração de caixa é suficiente para honrar o compromisso a assumir.

Para tanto, faz-se necessária a obtenção de certos documentos e informações contábeis, como:

- a) Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do último exercício, devidamente assinado pela empresa e contador com registro no CRC;
- b) Balancete Analítico recente, devidamente assinado pela empresa e contador com registro no CRC;

- c) Faturamento - relação de vendas brutas obtidas nos 36 últimos meses, discriminada mês a mês, à vista e a prazo;
- d) Endividamento Financeiro - informando, separadamente, as operações de crédito vencidas não liquidadas até a data do balancete, as operações de crédito em situação normal na data do balancete e as operações de crédito contratadas após a data do balancete, com o seguinte detalhamento: data do contrato, saldo devedor na data do balancete apresentado, data do vencimento, taxa de juros, carência, indexador financeiro, condições de pagamento do principal e juros (mensal, trimestral, anual ou final) e sistema de amortização (PRICE, SAC, etc.);
- e) No caso de operações de *Leasing*, é necessário o seguinte detalhamento: data do contrato, valor, taxa de juros, vencimento, percentual do VRG (valor residual de garantia), tipo do VRG (antecipado, diluído ou final), saldo devedor na data do balancete apresentado, número de prestações pagas e restantes, valor da última prestação paga e o mês de referência;
- f) Quanto às obrigações Sociais, Fiscais e Trabalhistas vencidas e vincendas, é necessário um resumo e também, os parcelamentos existentes e os casos pendentes de julgamento judicial, discriminando o tipo de encargo ou tributo, o montante da dívida, vencimento e taxa de juros pactuada, o número de parcelas pagas e restantes, e o valor da última parcela paga e o mês de referência.

## 4.5 Proposta de Crédito para Micro e Pequenas Empresas

Após realizado o cálculo do limite de crédito o Gerente verifica a linha de crédito mais adequada à proposta, e a empresa é informada das características da mesma. Neste ponto os cadastros da empresa e de seus coobrigados são novamente verificados, são realizadas as pesquisas de restrições.

Depois de observados esses aspectos é efetuado o acolhimento da proposta, que é preenchida pelo Gerente de Contas ou Assistente de Negócios responsável.

Dependendo da proposta, é identificada a documentação necessária (em função da condição do proponente, das garantias a vincular, da finalidade do crédito, da linha de crédito etc.).

Para cada proposta de crédito apresentada na Agência, com base nas informações prestadas (no formulário específico), é aberto um dossiê padrão de operação, onde são arquivados todos os documentos referentes ao processo. Com base em toda a documentação e informações disponíveis, é elaborada a *Súmula de Operações*, que como o próprio nome diz, é um resumo da proposta, utilizado pelo escalão competente para decidir sobre a mesma, sendo que todas as decisões são tomadas em comitê.

Como visto o Banco do Brasil segue os padrões propostos por (SCHRICKEL, 2000) e (SILVA, 2003) na confecção das propostas de crédito. Utilizando os dados da *Súmula de Operações* como base para tomada das decisões sobre a concessão do crédito proposto.

## 4.6 Garantias

As operações são lastreadas, isolada ou conjuntamente, por garantias reais e pessoais, admitindo-se, quando previsto no limite de crédito, a realização de operações sem garantias. Devendo ser dada preferência às garantias que ofereçam maior liquidez à operação.

O grau de exigência de garantias varia de acordo com o nível de risco do cliente. Nas operações de abertura de crédito é permitida, como alternativa à exigência de garantia real, a prestação de fiança por estabelecimento bancário. Em caso de inexistência ou insuficiência de bens do proponente para lastrear o crédito pretendido, admite-se a vinculação de bens de terceiros.

Na análise da situação econômico-financeira dos avalistas e/ou fiadores, o Banco do Brasil pondera fatores semelhantes aos citados por (SILVA, 2003) conforme será apresentado a seguir. Entre os principais fatores estão as responsabilidades diretas e indiretas no Banco além das dívidas junto a terceiros, principalmente fiscais, previdenciárias e trabalhistas.

Na escolha da garantia pondera-se ainda a finalidade, o valor e o prazo da operação proposta; a natureza e o valor dos bens a vincular; as despesas que sua constituição podem acarretar. A garantia deve constituir-se, de preferência, de bens de fácil comercialização e sem risco de perecimento e ser integrada, sempre que possível, por bens da mesma espécie, natureza e categoria dos bens a adquirir ou realizar com o crédito e pelos que produzirão renda para o pagamento da operação.

Na operação em que for exigida a vinculação de garantia real, esta deve abranger, quando possível, os bens adquiridos, produzidos ou beneficiados com o crédito. A garantia representada por aval ou fiança somente pode ser aceita se

prestada por pessoa idônea que desfrute de capacidade econômico-financeira compatível com a obrigação assumida.

Os critérios para dispensa de garantias visam apenas conferir maior amplitude negocial à realização de operações de crédito e não deve constituir regra geral. A garantia considerada obrigatória pela linha de crédito, ou que contrarie condicionante constante no limite de crédito, não é passível de dispensa. A dispensa de garantias reais e pessoais pode ser admitida em operações até R\$ 5 mil, considerado o somatório da operação proposta e das operações já contratadas sem garantias, incluindo eventuais parcelas pendentes de liberação.

A garantia representada por aval ou fiança somente pode ser aceita se prestada por pessoa idônea que desfrute de capacidade econômico-financeira compatível com a obrigação assumida.

## **4.7 Gestão de Operações de Crédito de Micro e Pequenas**

### **Empresas**

#### **4.7.1 Agência Operadora**

As operações de crédito com micro e pequenas empresas são realizadas por qualquer agência do Banco do Brasil, resguardados os interesses da Instituição e do cliente.

#### **4.7.2 Modalidade Operacional**

As operações são realizadas mediante desconto ou abertura de crédito:

As operações de desconto são realizadas por intermédio de tetos, que podem ser rotativos ou fixos. O teto rotativo é aplicado quando o cliente necessitar de assistência em caráter de continuidade, admitindo-se novos negócios na medida das baixas de descontos anteriores. Utiliza-se o teto fixo quando o cliente não precisa permanentemente de crédito ou se houver necessidade de suplementar assistência de caráter rotativo.

As operações de abertura de crédito são de crédito fixo ou em conta corrente. O crédito fixo é utilizável de uma só vez ou em parcelas, até o seu limite fixado, e em prazo determinado, observando que uma vez amortizado ou liquidado o saldo devedor, não é admitida a reutilização e podem coexistir dois ou mais créditos fixos. O crédito em conta corrente caracteriza-se pela livre movimentação da conta ao longo de período (determinado ou indeterminado) previamente estabelecido, observados o limite fixado e as condições indicadas na linha de crédito.

#### 4.7.3 Cenário e Risco Setorial

O quadro de Cenário e Risco Setorial contém informações relevantes dos principais setores da economia acompanhados pela Diretoria de Crédito (Dicre) e é nesse documento onde são divulgados de maneira consolidada os aspectos favoráveis e desfavoráveis, riscos setoriais e tendências das vendas e taxas esperadas de crescimento para os respectivos segmentos.

O Risco Setorial atribuído é apurado com base na análise da estrutura, do desempenho, do poder de barganha, do nível de concorrência e informalidade e das perspectivas de curto prazo (máximo de um ano) dos macrossetores/segmentos econômicos, dentre outros. Para cada segmento econômico é atribuído um risco, sendo que o agrupamento de segmentos econômicos forma um macrossetor, que

também recebe uma classificação de risco.

A classificação do Risco Setorial obedece à seguinte escala de risco:

- a) A – Mínimo
- b) B – Aceitável
- c) C – Médio
- d) D – Considerável
- e) E - Elevado

Os segmentos econômicos estão agrupados, priorizando-se a visão de cadeia produtiva e procurando-se enfatizar a interação e relação de dependência existente entre os mesmos.

O quadro Cenário de Risco Setorial, atualizado trimestralmente, tem por objetivo informar o nível de risco de cada segmento econômico, a ser observado na realização de operações ou estabelecimento de limites de crédito. O referido quadro deve ser utilizado como subsídio para as análises de crédito (clientes e operações) e prospecção de novos clientes e operações.

As operações com empresas que atuam nos segmentos de Risco Setorial "A", "B" ou "C", devem ser priorizados, dadas as melhores condições estruturais, de desempenho e perspectivas, não obstante a existência de empresas do Risco "D" e "E" atuando nesses segmentos. Créditos a empresas dos segmentos de Risco Setorial "D" devem se revestir de maiores cuidados de segurança e para tanto é recomendada leitura do Panorama Setorial salientando que, embora o segmento apresente risco "Considerável", empresas classificadas com risco "A", "B" ou "C", também podem estar inseridas nesse segmento.



A contratação de operações com clientes pertencentes a segmentos de Risco Setorial "E", pelo seu elevado risco, deve ser desestimulada. No entanto, em casos de clientes merecedores de tratamento diferenciado, justificável no estudo ou no deferimento da operação, a agência deve atentar para os cuidados de segurança descritos no item precedente.

## **4.8 Modelo de Relacionamento do Banco do Brasil**

### **4.8.1 Modelo de Relacionamento MPE (Micro e Pequenas Empresas)**

O Modelo de Relacionamento do Banco do Brasil divide o atendimento para as micro e pequenas empresas de acordo com seu faturamento bruto anual, porém adota valores diferentes dos determinados no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999. A classificação segue os critérios conforme abaixo:

- a) Microempresa: empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 500 mil;
- b) Pequena Empresa: empresas com faturamento bruto anual acima de R\$ 500 mil e até R\$ 10 milhões (indústria), e até R\$ 15 milhões (comércio e serviços).

Os clientes são agrupados em carteiras de acordo com o seu nível de faturamento, sendo que cada carteira possui um gerente de relacionamento, responsável pelo atendimento aos clientes. Com este modelo o Banco do Brasil propicia relacionamento intenso e estreito com os clientes para realização de negócios, oferecendo atendimento especializado, proativo e diferenciado, por meio do gerente de relacionamento atento às necessidades dos clientes;

Em complemento ao atendimento comercial prestado pelo gerente de relacionamento o Banco do Brasil possui um vasto portfólio de produtos e serviços personalizados para o atendimento a este nível de relacionamento assim como oferece uma das mais completas soluções em auto-atendimento para empresas disponíveis no mercado.

### **4.8.2 Gerente de Módulo (Relacionamento)**

O Gerente de Relacionamento possui papel fundamental no relacionamento do Banco do Brasil com o cliente, sendo o “cartão de visitas” da instituição. Este

profissional possui conhecimento sobre os diversos produtos e serviços oferecidos pelo Banco sendo uma de suas funções identificar quais destes se adéquam as necessidades e anseios do cliente.

Dentre suas principais atribuições estão gerir os negócios realizados com clientes e suas atividades complementares; coletar, analisar e registrar informações necessárias à realização de negócios; acompanhar os resultados dos negócios; conduzir o relacionamento com clientes; prestar consultoria e/ou assessoria financeira; conduzir e acompanhar a cobrança das operações de crédito, além de avaliar os resultados dos negócios efetuados.

## 5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

É indiscutível a atuação diferenciada do BANCO DO BRASIL no mercado de crédito voltado às Micro e Pequena Empresa seja pela análise dos números ou pela estrutura específica dedicada a esse público e suas peculiaridades. Considerando, sobretudo, que se trata de Instituição de economia mista, cujo objetivo inicial é criar valor aos seus “*stakeholders*”, principalmente aos acionistas.

Conforme exposto, o Banco do Brasil busca agregar a geração do retorno almejado aos recursos aplicados em sua operação a uma atuação responsável, favorecendo o fortalecimento da economia nacional.

Neste ponto destacam-se as políticas de gestão de risco e crédito, pois emprestar mais, de maneira irresponsável, não representa em hipótese nenhuma melhor assistência creditícia, muito pelo contrário, abertura de crédito sem as devidas análises e gerenciamento, podem “afogar” as Empresas e elevar fortemente o risco de colapso econômico. O maior exemplo que pode ser citado é a atual crise mundial, provocado pela má gestão do crédito, principalmente no mercado americano.

A postura conservadora do Banco Central do Brasil e as normas rígidas que regulamentam a alavancagem e a exposição a riscos do sistema financeiro, associado ao comprometimento dos agentes financeiros em resguardar essas diretrizes fizeram com que o mercado de crédito no Brasil se diferenciasse dos demais mercados no mundo nesse momento de colapso. Reduzindo fortemente os impactos internos da “quebradeira” de bancos que se estalou no mundo.

Não que a economia brasileira esteja blindada contra a crise, inevitavelmente a escassez de recursos externos e a retração da economia global terão forte impacto

no Brasil, mas a baixa alavancagem dos bancos e a qualidade de seus ativos trazem uma segurança muito maior para suas operações e servem de apoio para as medidas governamentais necessárias ao combate a crise.

Assim, é possível afirmar que a política de crédito adotada pelo Banco do Brasil para o segmento MPE, e o desenvolvimento de diversos produtos que visam suprir as principais carências desse público alvo, tanto em capital de giro quanto em investimento, sem, no entanto expor os recursos captados a riscos exacerbados pontuam o comprometimento do Banco do Brasil com o fortalecimento da economia e a geração de emprego e renda.

É notória ainda, a atuação do Banco do Brasil como empresa sócio ambientalmente responsável, tanto pela sua atuação como agente financiador de projetos de desenvolvimento regional sustentável, quanto na inclusão das variáveis de "RSA" na concessão de crédito. No entanto, não foi possível, nesse, estudo mensurar o impacto desses itens na análise de crédito do cliente, nem o impacto dessas políticas na sociedade.

Contudo verifica-se a escassez de linhas que fomentem a criação de empresas. O foco da grande maioria das linhas existentes no mercado são as empresas formalmente constituídas. Excluindo das carteiras de crédito dos bancos os empreendedores e principalmente o segmento informal.

Assim, a criação de metodologias sistematizadas de análise de crédito para empreendedores e empresas informais, que fomentem a criação de novas Empresas em segmentos estratégicos sem que haja a elevação significativa de risco de crédito, permitiria que o Banco do Brasil atingisse um novo nicho de mercado, agregando valor aos seus acionistas e contribuindo decisivamente para a geração de renda em mercados que hoje apresentam menor capacidade de consumo.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2003

MUELLER, H. **Cycles and the Credit Culture**. **Journal of Lending and Credit Risk Management**. Special Edition. Junho-1997.

OLIVEIRA, G.; PACHECO, M. **Mercado financeiro – objetivo e profissional**. 1ª ed. São Paulo: Fundamento Educacional, 2005.

OLIVEIRA, J. L. **Compliance**. 1ª ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

PAIVA, C. A. C. **Administração do Risco de Crédito**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PINHEIRO, J. L. **Mercado de Capitais: fundamentos e técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R. W. ; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de Crédito Concessão e Gerência de Empréstimos**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas 2000

SILVA, J. P. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas 2003.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Ed Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **INTERNET**

Site do Banco do Brasil S.A. Disponível em: < <http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 21

fev. 2009, 20:30:00.

Site do Sebrae. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2009, 16:35:00.