

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Rui Augusto Oldrá

**ANÁLISE DE UMA CARTEIRA DE CLIENTES BANCÁRIA PESSOA
JURÍDICA EM FUNÇÃO DOS SEUS ÍNDICES DE RENTABILIDADE E
RELACIONAMENTO**

Porto Alegre 2011

Rui Augusto Oldrá

**ANÁLISE DE UMA CARTEIRA DE CLIENTES BANCÁRIA PESSOA
JURÍDICA EM FUNÇÃO DOS SEUS ÍNDICES DE RENTABILIDADE E
RELACIONAMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do sul como requisito
para a obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Gilberto de Oliveira Kloeckner

Tutor orientador: Ricardo Groselli

Porto Alegre

2011

Rui Augusto Oldrá

**ANÁLISE DE UMA CARTEIRA DE CLIENTES BANCÁRIA PESSOA
JURÍDICA EM FUNÇÃO DOS SEUS ÍNDICES DE RENTABILIDADE E
RELACIONAMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada
ao Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do sul
como requisito para a obtenção do título de
bacharel em Administração.

Aprovado em ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Gilberto de Oliveira Kloeckner

Prof. Felipe Milach

Aos meus pais (*In Memoriam*) que sempre me apoiaram e sonharam com esse momento.

Aos meus amigos e colegas de trabalho pela compreensão na minha ausência em compromissos.

Aos meus colegas e professores pelo auxílio constante ao longo de minha trajetória até o presente momento.

AGRADECIMENTOS

Ao terminar a graduação temos o sentimento de dever cumprido. Durante este trajeto, a vida acadêmica exigiu momentos de extrema dedicação, persistência, e vontade. Entretanto, o resultado evidencia a satisfação do desejo realizado, e o anseio de novas conquistas, sejam elas pessoais e profissionais. Só foi possível realizar essa conquista por meio do esforço próprio, mas sobretudo, a partir da contribuição de algumas pessoas que merecem meus sinceros agradecimentos.

Ao Prof. Gilberto de Oliveira Kloeckner e ao tutor orientador Ricardo Groselli a paciência e compreensão.

Principalmente a minha mulher Lucélia Dall Agnol que esteve ao meu lado em toda essa árdua jornada.

“O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível.”

Max Weber

RESUMO

A acelerada globalização e o processo dinâmico de crescimento do mercado empresarial ocorridos nos últimos anos mudaram a forma como as empresas atuam nesse mercado. As empresas ligadas ao sistema financeiro talvez sejam o maior exemplo desse fato. Esse trabalho realizou um estudo de caso, analisando uma carteira de crédito da agência Bento Gonçalves do banco Beta, em função da sua nova visão estratégica de obter uma rápida rentabilização dos clientes classificados como Micro e Pequenas Empresas. O estudo utilizou dados coletados na própria agência referente às carteiras dos clientes pessoa jurídica com especial atenção na carteira considerada com menor índice de rentabilização. Inserida em um contexto com mais duas carteiras destinadas à pessoa jurídica essa carteira denominada *Atendimento PJ* abriga as empresas classificadas como micro e pequenas. O estudo analisou importantes dados referente ao relacionamento dos clientes com o banco que compõe diretamente a rentabilidade a carteira. Informações como, tempo de relacionamento com o banco, margem de contribuição observada e a margem de contribuição esperada foram analisadas e comparadas com as demais carteiras. O estudo mostrou uma grande diferença relacionada a diversos aspectos entre as três carteiras, como o perfil dos seus clientes, os índices de retorno que o banco espera de cada carteira e principalmente a eficiência da agência referente à rentabilização da carteira destinada à micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Operações de Crédito, Rentabilidade, Micro e Pequenas Empresas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representação do Spread	13
Figura 2: Fórmula para determinação do tamanho da amostra para populações finitas.....	29
Figura 3 - Proporção entre capital de giro e investimento nas carteiras da agência Bento Gonçalves	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Razões para o fechamento da empresa	26
Tabela 2 - Divisão das carteiras PJ na agência Bento Gonçalves	33
Tabela 3 - Volume de operações por produto da carteira Atendimento PJ	33
Tabela 4 - Volume de operações por produto da carteira Empresas II	34
Tabela 5 - Volume de operações por produto da carteira Empresas I	34
Tabela 6 - Margem de Contribuição Esperada X Margem de Contribuição Observada da carteira Atendimento PJ.....	37
Tabela 7 - Margem de Contribuição Esperada X Margem de Contribuição Observada da carteira Empresas II.....	38
Tabela 8 - Margem de Contribuição Esperada X Margem de Contribuição Observada da carteira Empresas I.....	39
Tabela 9 - Rentabilidade por produto da carteira <i>Atendimento PJ</i>	41
Tabela 10 - Média rentabilidade por produto da carteira <i>Atendimento PJ</i>	42
Tabela 11 - Rentabilidade por produto da carteira <i>Empresas II</i>	43
Tabela 12 - Média da rentabilidade por produto da carteira <i>Empresas II</i>	45
Tabela 13 - Rentabilidade por produto da carteira <i>Empresas I</i>	46
Tabela 14 - Média da rentabilidade por produto da carteira <i>Empresas I</i>	47
Tabela 15 - Tempo de relacionamento x MCO.....	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 REFLEXÕES SOBRE O CRÉDITO E SUAS IMPLICAÇÕES	13
1.1 Rentabilidade dos Bancos	13
1.2 Mercado de Crédito	14
1.3 Risco	16
1.4 Análise de Crédito	17
1.5 Os “C”s do Crédito	19
1.5.1 Caráter	19
1.5.2 Capacidade	19
1.5.3 Condições	20
1.5.4 Capital	21
1.5.5 Colateral	21
1.6 Definição e Tipos de Empresas	22
1.6.1 O Empresário Individual	23
1.6.2 As Sociedades	24
1.7 Classificação de Micro e Pequenas Empresas e suas Necessidades	25
1.8 Algumas Modalidades de Empréstimos e Financiamentos Disponíveis no Mercado	26
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
3.1 A Agência Bento Gonçalves e a análise dos dados	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52

INTRODUÇÃO

No Brasil a história do crédito percorre momentos distintos. Entre os mais importantes merece destaque a década de 70 e seu acelerado crescimento econômico. Gremaud (2002) aponta que no período de 1968 – 1973, também conhecido como milagre econômico, a expansão do crédito foi responsável pelo grande crescimento das indústrias, da construção civil e da demanda de bens duráveis.

Profundas transformações no cenário internacional mostraram, novamente, a vulnerabilidade da economia brasileira no início da década de 80. Também conhecida como a década da crise, teve início em 1979, quando ocorreu o segundo choque do petróleo, e principalmente a reversão nas condições de financiamento internacional. A elevação da taxa de juros internacional, em um momento que o endividamento externo era crescente ocasionou um aumento da taxa de juros interna, e a conseqüente restrição do crédito. Durante o período de 79 até meados de 1990 as reservas brasileiras foram “queimadas” para suprir, o déficit em transações correntes.

O início dos anos 2000 foi marcado pelos esforços do governo no combate à inflação. Os resultados positivos começaram a aparecer em virtude do favorável comportamento da apreciação do Real e à rígida política monetária do Banco Central, contudo, o aumento da taxa de juros real comprometia a atividade econômica e seu desempenho em 2003.

Em 2004, o crescimento da economia brasileira superou as expectativas do mercado. O ambiente internacional favorável, o cumprimento das metas fiscais, a condução da política monetária e o forte crescimento das exportações, criaram um cenário propício à recuperação econômica. A junção favorável dos cenários interno e externo, possibilitou o crescimento econômico aumentando a demanda pelo crédito na economia do país.

Inseridas nesse cenário econômico estão as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que representam hoje segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) 99% de todas as empresas brasileiras.

Entre 2008 e 2010, Segundo a Junta Comercial do Rio Grande do Sul (JUCERGS) a média percentual de extinção e falências de empresas no estado ficou em torno de 46,51%. O SEBRAE aponta que a taxa de mortalidade nos quatro primeiros anos de vida da empresa, em todo país, gira em torno de 60%. Nesse estágio inicial as empresas necessitam de amparo financeiro para desempenhar suas atividades.

E é nesse momento que o crédito torna-se elemento fundamental para a manutenção da empresa. Assim como é importante para o gerenciamento da vida pessoal o crédito também é essencial na vida empresarial. Dentro da organização ele é responsável por movimentar e desenvolvê-la. Ele proporciona o acesso das MPEs a uma série de bens desde a aquisição de meios de produção, matérias-primas até a contratação de empregados.

Seja para a manutenção de suas atividades, aquisição de máquinas e equipamentos, ampliação dos meios de pagamento ou para o aprimoramento da capacidade gerencial, o crédito funciona como um instrumento que impulsiona a vida empresarial e possui grande influência na sobrevivência da empresa principalmente para aquelas que não possuem grande capital o início de suas atividades.

Assim como o crédito, os agentes financeiros também possuem importância fundamental para a sociedade. A prestação de serviços é uma atividade de grande valia realizada pelos bancos. Entre estas atividades, podemos listar: o pagamento de cheques, transferência de fundos e ordens de pagamento, cobranças diversas, recebimento de impostos e tarifas públicas, serviços de câmbio entre outras. Dentre as instituições financeiras são os bancos comerciais que executam operações de crédito caracteristicamente de curto prazo, atendendo a demanda conforme a necessidade de capital de giro seja para pessoas físicas ou pessoas jurídicas.

Inserido em um ambiente competitivo, o banco que nesse trabalho denominaremos como banco Beta manteve durante os últimos 10 anos o foco em ampliar a sua carteira de clientes. E de fato isso aconteceu. Segundo informações coletadas em seu site foi nessa década que a instituição obteve um incremento considerável praticamente dobrando a quantidade de novos correntistas.

Em 2002 o banco contava com 13,8 milhões de clientes e hoje essa marca já passa de 20 milhões. O crescimento da carteira trouxe também uma mudança de estratégia. O foco que primeiramente era o aumento de clientes passou a ser a rentabilização dos clientes conquistados na última década

Em consonância com essa nova estratégia a agência Bento Gonçalves tem direcionado esforços para rentabilizar a sua base de clientes Pessoa Jurídica. Os clientes empresariais enquadrados como micro e pequenas empresas dessa agência são os que possuem o menor nível de rentabilidade e de relacionamento com o banco, e por isso, hoje, são alvo de especial atenção por parte da instituição.

A rentabilização dos clientes pessoa jurídica enquadrados como micro e pequenas empresas tornou-se uma dificuldade para a agência.

A carteira de clientes Pessoa Jurídica classificados com micro e pequenas empresas da agência Bento Gonçalves atende as expectativas de rentabilização exigidas pelo Banco Beta?

O objetivo geral do presente trabalho é analisar a carteira de crédito das micro e pequenas empresas da agência Bento Gonçalves do Banco Beta identificando o seu nível de rentabilização.

São objetivos específicos do trabalho:

- I. Estudar os princípios relacionados ao crédito;
- II. Contextualizar as carteiras de crédito da agência Bento Gonçalves do banco Beta para micro e pequenas empresas;
- III. Analisar os índices de rentabilidade dos demais clientes pessoa jurídica da agência Bento Gonçalves.

A competitividade do mercado financeiro conduziu o Banco Beta a efetuar uma mudança de estratégia em relação à rentabilização e fidelização de seus clientes. Esse estudo buscou contribuir com uma análise mais abrangente do comportamento da carteira de crédito denominada *Atendimento PJ* da agência Bento Gonçalves. Essa análise traz, tanto para o banco como para a agência, uma perspectiva mais aprofundada do relacionamento dos clientes em função da sua rentabilidade. O estudo pode servir como auxílio para as demais agências do banco ou outras instituições que trabalham com carteira de crédito e tenham como objetivo um estudo mais aprofundado sobre a rentabilização de seus clientes.

Além da introdução e das considerações finais, o trabalho será apresentado em três capítulos: O primeiro descreve a fundamentação teórica relacionada ao crédito. O segundo capítulo é reservado à apresentação dos aspectos metodológicos do trabalho e por fim no terceiro capítulo são apresentados os dados coletados e sua respectiva análise.

1 REFLEXÕES SOBRE O CRÉDITO E SUAS IMPLICAÇÕES

O primeiro capítulo do presente trabalho tem como objetivo rever e aprofundar as principais idéias e conceitos dos temas abordados visando proporcionar maior embasamento aos estudos que serão desenvolvidos posteriormente. A abordagem dos conceitos de crédito, análise de crédito, garantias e risco serão importantes ao desenvolvimento e entendimento do estudo. A definição do tipo de empresa o impacto da linha de crédito, produtos e serviços financeiros e a rentabilidade dos bancos também serão abordados.

1.1 Rentabilidade dos Bancos

A receita bruta dos bancos comerciais é determinada pela taxa de retorno dos empréstimos e investimentos, pelo nível das várias tarifas cobradas pela prestação de serviço e pelo tamanho e composição do ativo. Em sua função de intermediário financeiro os bancos captam recursos no mercado a uma determinada taxa de juros e os aplicam a taxas maiores. Essa diferença entre a taxa de aplicação e a taxa de captação chama-se *spread*. Conforme Assaf Neto (2010) o *spread* deve permitir que a instituição cubra seus diversos custos e produza um resultado que remunere o capital investido conforme representa a ilustração abaixo:

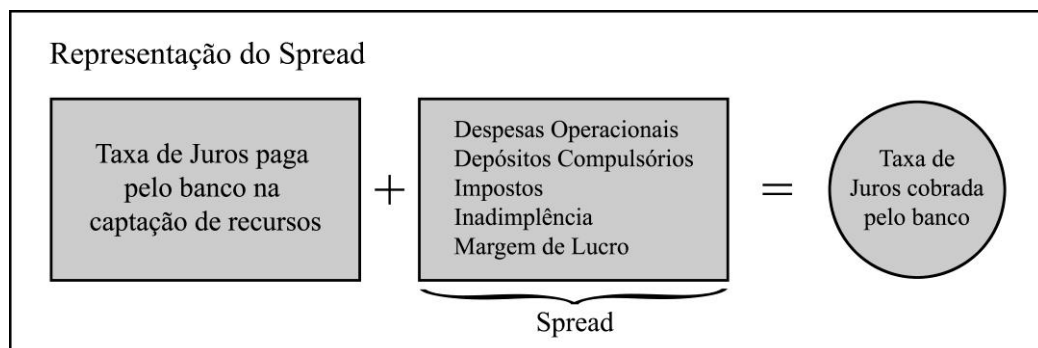


Figura 1: Representação do Spread
 Fonte: ASSAF NETO, 2010 pág. 53

Para os bancos o grau de rentabilidade atribuído para cada cliente é baseado no nível e na forma de relacionamento. Os parâmetros utilizados no cálculo desse valor são informações como o faturamento, o tempo de relacionamento com o banco, quantidade de produtos e tipo de produto utilizado. Os parâmetros que definem a rentabilização do cliente no Banco Beta e definido por dois índices. São eles:

- A Margem de Contribuição Observada (MCO), que representa todas as receitas que o relacionamento do cliente gera para o banco. Tarifas de serviços, de formalização de contratos, juros, impostos gerados pelo cliente compõe a sua MCO.
- A Margem de Contribuição Esperada (MCE) que representa a expectativa de retorno que o banco espera de um determinado cliente. A MCE é definida baseada nos dados cadastrais como o faturamento, o tempo de relacionamento com o banco, posse de produtos e tipo de produto ou serviço utilizado. Trata-se de um cálculo fechado e individual para cada cliente.

De modo simplificado, o banco considera o cliente rentabilizado quando a margem de contribuição observada é maior do que a margem de contribuição esperada. A margem de contribuição de um cliente é composta pela receita de serviços e produtos principalmente a concessão de crédito.

1.2 Mercado de Crédito

O crédito representa uma importante fonte de financiamento às empresas em situações de descasamento de caixa e/ou de necessidades de investimentos para modernização e manutenção da capacidade produtiva. Na atividade econômica, a oferta de crédito por parte de empresas e instituições financeiras deve ser vista a atender às necessidades de todos os supridores de capital e agregar valor ao patrimônio dos acionistas. Silva (2003) destacou o papel fundamental do crédito para o desenvolvimento dos três setores da economia (comércio, prestação de serviços e indústria).

Na concepção de Schrickel (2000), crédito é o ato de vontade ou disposição de alguém disponibilizar temporariamente parte de seu patrimônio a terceiros,

objetivando que as parcelas voltem integralmente para o proprietário juntamente com as correções monetárias.

A relação do crédito dentro de uma sociedade e do sistema financeiro passa pela necessidade de captação e disponibilização de recursos.

Segundo Germer:

[...] a fração do capital monetário potencial que, na ausência do sistema bancário, permaneceria esterilizada nas reservas individuais dos capitalistas, pode ser quase inteiramente convertida, através da sua intervenção, em capital produtivo, segundo a conjuntura do ciclo industrial. Deve-se sublinhar, como resultado, que o sistema bancário não cria dinheiro nem capital de empréstimo, pois estes resultam do movimento e das características próprias do processo de reprodução do capital, como indicado, e portanto apresentam-se como pressupostos reais do sistema bancário. O que o sistema bancário cria, com base em tais reservas, são diversas formas de dinheiro de crédito. Mas indubitavelmente é a constituição do sistema bancário que permite, por um lado, concentrar em grandes blocos as reservas dispersas dos capitalistas individuais e, por outro lado, convertê-las em sua quase totalidade em um fluxo permanente de capital de empréstimo e, por intermédio disto, elevam a um nível superior o potencial de acumulação do capital disponível em cada momento (GERMER, 2010 pág. 141)

Para o autor em uma sociedade sem sistema financeiro, as pessoas que dispusessem de dinheiro, os chamados poupadores, teriam de guardá-lo em casa, correndo risco, ou comprar bens e fazer estoque. Por outro lado as pessoas que precisassem de dinheiro, os tomadores, teriam que sair a procura de alguém com sobra financeira e que ainda tivesse disposto a correr o risco de emprestar.

Segundo Silva (2003) a concessão de crédito consiste em emprestar dinheiro, isto é, colocar a disposição do cliente determinado valor monetário em determinado momento, mediante promessa de pagamento futuro, tendo como retribuição por essa prestação de serviço determinada taxa de juros cujo recebimento poderá ser antecipado, periódico ou mesmo ao final do período, juntamente com o principal emprestado.

Já para Schrickel (2000), crédito é o ato de ceder temporariamente parte do seu patrimônio a um terceiro, esperando que este valor volte integralmente depois de decorrido o tempo estipulado, podendo este patrimônio emprestado ser representado por dinheiro ou bens.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), o crédito é um acordo de troca, porém, para tempos diferentes. É uma aquisição de algum bem presente para proporcionar pagamentos futuros. Tal acordo pode ser expresso de várias maneiras, como por exemplo, duplicatas a receber, nota promissória, cheque pré-datado, entre

outros. A concessão de crédito pode ser considerada um investimento de risco, haja vista que podem ocorrer problemas com a desvalorização da moeda, e até mesmo, o não pagamento.

Fica claro que para os três autores a idéia de crédito tem o mesmo fundamento e objetivo: um montante que emprestado há certo tempo produza uma recompensa financeira e está sujeito ao risco.

1.3 Risco

Presente em todas as esferas da vida e das atividades humanas é natural encontrarmos uma grande diversidade de conceitos do assunto. Em finanças segundo Silva (1998) podemos dizer que o Risco existe quando o tomador de decisões pode basear-se em probabilidades objetivas, ou seja, possui uma base de dados histórica, portanto a decisão é tomada a partir das estimativas aceitáveis. Já a Incerteza ocorre quando não se dispõe de dados históricos em relação a um fato.

O autor conceitua o risco de crédito como sendo a caracterização dos diversos fatores que poderão contribuir para que aquele que concedeu o crédito não receba do devedor o pagamento na época acordada.

Amparando a definição de Silva (1998) e agregando algumas propriedades em relação às pessoas que trabalham da empresa Baraldi (2005) define risco empresarial como:

Os riscos empresariais são todos os eventos e expectativas de eventos que impedem a empresa e as pessoas da empresa de ganharem dinheiro e respeito. Os riscos empresariais podem levar a empresa à quebra e as pessoas da empresa ao olho da rua. (BARALDI, 2005, p.13)

As consequências citadas pelo o autor, quando de um possível aumento do nível de risco, levaram as empresas concedentes do crédito a elaborarem processos que visam diminuir seu risco de atuação. O receio da perda tanto financeira como de credibilidade forçaram os agentes de crédito a rever informações como: perfil do cliente e seu histórico como devedor. A esse processo que cruza essas informações dá-se o nome de análise de crédito.

1.4 Análise de Crédito

A análise de crédito é um processo estruturado que analisa informações do tomador do crédito. Para a empresa é importante ter a consciência que toda a linha de crédito disponível no mercado requer uma prévia análise de crédito e dessa forma seus dados serão analisados. Para a instituição que concede o crédito a análise de crédito é uma ferramenta que aumenta o controle e a segurança durante o processo de concessão. Para Securato (2002, p. 32), “os C’s do crédito são grandes balizadores para os modelos de análise de crédito”.

Os sistemas de *ratings* compreendem classificações em níveis de risco fundamentado em uma série de fatores, em que se atribuem notas a estes determinados quesitos e uma nota final aos conjuntos de quesitos analisados (SILVA, 2003, p. 83). Estes dados relacionam-se com a avaliação econômico-financeira da empresa, a sua participação de mercado entre outros, determinando, portanto, o risco deste cliente a partir de dados técnicos sobre a sua capacidade futura de pagamento e as suas condições de cumprir com os seus compromissos assumidos.

E outro modelo bastante utilizado na concessão de crédito para avaliar o risco do cliente é o *credit scoring*. É um processo de atribuição de pontos às variáveis de decisão mediante técnicas estatísticas, sendo o seu objetivo a classificação dos solicitantes de crédito de acordo com a sua probabilidade de inadimplência (risco). Quando o proponente é avaliado por variáveis que refletem seu comportamento passado o modelo utilizado é o *behavior scoring*. Segundo Securato (2002) esse sistema de pontuação é elaborado com base em análise comportamental e normalmente utiliza as informações sobre clientes que já existem na empresa. Santos (2009) acredita que é um importante recurso para determinar a probabilidade de o cliente se tornar inadimplente no futuro.

O autor observa também que o processo de análise e concessão de crédito utiliza duas técnicas: a técnica subjetiva que diz respeito ao julgamento humano e a técnica objetiva ou estatística que utiliza dados e informações estatísticas do tomador. É notório, portanto, que o agente de crédito tem grande relevância na análise e decisão. Em alguns casos as informações prestadas ou obtidas podem

apresentar algum grau de imprecisão ou de confiabilidade. Santos (2009) ainda expõe que as técnicas baseiam-se na experiência adquirida, disponibilidade de informações e a sensibilidade do agente de crédito na hora da análise e aprovação do crédito.

Schricket (1995, p. 27) diz que a análise de crédito tem como idéia central, “a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas”. O principal objetivo da análise de crédito, afirma o autor, é a identificação dos riscos, a evidenciação de conclusões quanto à capacidade de pagamento do tomador e recomendações relativas à melhor estruturação e tipo de concessão do limite.

Na hora de fazer uma concessão de crédito é importante destacar duas etapas a serem percorridas:

1) análise retrospectiva, que objetiva avaliar o comportamento histórico do potencial tomador com relação à obtenção de empréstimos passados; e 2) análise de tendências, ao qual tem como foco principal fazer uma projeção razoavelmente segura da condição financeira futura do tomador.

Com o intuito de atender estas etapas, Securato (2002, p. 21) fala sobre as principais preocupações dos analistas de crédito. São elas:

- Dados cadastrais do tomador;
- Conjunto de indicadores financeiros obtidos por balanços, declarações de impostos ou relatórios gerenciais passados;
- Conjunto de informações sobre o cliente colhidas no mercado do qual ele participa;
- Eventualmente, conforme o tipo de cliente outras informações características.

Assim, os atributos citados acima devem ser avaliados de acordo com a particularidade do tomador e da situação apresentada/vivenciada por ele dentro de um contexto incerto e em constante mutação.

A análise de crédito é ferramenta fundamental em um sistema financeiro e é baseada nela que são atribuídos valores para os clientes utilizarem em linhas de crédito diferenciadas. A forma como é disponibilizado os recursos está vinculada ao tipo de empresa tomadora de crédito.

1.5 Os “C”s do Crédito

Os “C”s do crédito são informações ou elementos que compõe a análise de crédito de clientes.

Compõem os “C”s do crédito: Caráter, Capacidade, Condições, Capital, Colateral e Conglomerado. Esse último tratado com enfoque específico quando a análise é feita em grupos empresariais, compostos por duas ou mais empresas cujas demonstrações financeiras são analisadas conjuntamente.

1.5.1 Caráter

O caráter pode ser definido como a idoneidade no mercado de crédito. Segundo Schrickel (2000) é um princípio crítico, de nada adiantará alguém poder se não quiser pagar. Por isso, o caráter é determinante na disposição em se conceder crédito. Dessa forma, é por ele que se inicia a análise de crédito do cliente.

O conceito do caráter é formado ao longo do tempo, por isso os clientes antigos oferecem maiores facilidades de avaliação. A forma como agem, permite que se firmem conceitos a seu respeito.

Importante salientar que a percepção que o cliente está disposto a honrar seus compromissos pode mudar. Enquanto sua situação financeira é confortável com as receitas cobrindo as despesas esse cliente dificilmente terá colocado seu caráter a prova. Será que em situações adversas esse cliente terá essa mesma disposição? Por isso é importante fazer periódicas análises de todos os clientes.

1.5.2 Capacidade

É a habilidade, competência de alguém para levar seus negócios adiante. Por mais que o caráter da pessoa seja irrepreensível, haverá situações em que, se o

cliente não tiver capacidade para conduzir suas atividades poderá não honrar seus compromissos.

Vale ressaltar que é necessário também observar a experiência do administrador ou daquele que conduz a empresa. Experiência profissional, tempo de vida na empresa, está diretamente relacionada com o grau de capacidade.

Apesar de o caráter ser condição imprescindível, não é suficiente para deferimento do crédito. É necessário que o analisado revele boa capacidade de gerenciamento dos seus negócios.

A idéia principal é que se o indivíduo revela competência para administrar seu negócio, seja lá qual for, demonstra maior probabilidade de saldar seus compromissos. Ao contrário, quando apresentar deficiências nesse sentido estará sinalizando risco.

1.5.3 Condições

Esse item diz respeito ao cenário onde se encontra o tomador do crédito. Todos os clientes estão inseridos num determinado contexto, num determinado ambiente. As condições desse ambiente exercem influência positiva ou negativa no desempenho de suas atividades. Se as condições de mercado forem favoráveis o indivíduo terá um impulso a mais para levar o empreendimento ao sucesso e, com isso, honrar com facilidade seus compromissos. Ao contrário, condições desfavoráveis irão constituir empecilho ao bom andamento da atividade.

Essas condições normalmente não estão sob o controle da empresa. São fatores como: informações sobre os produtos e mercado, o ambiente macroeconômico e setorial; o ambiente competitivo; e a dependência da empresa em relação ao governo. As condições econômicas do país, região, devem ser observadas para analisar este tópico, pois poderão influir na concessão do crédito.

Se as interferências ambientais (tanto macro como micro) revelarem-se favorável, a análise indicará possibilidade de obtenção de maiores créditos. Contrariamente se as condições do mercado forem desfavoráveis, tal fato será avaliado e irá intervir na disposição da instituição financeira em aprovar o crédito podendo chegar ao indeferimento.

1.5.4 Capital

Refere-se ao estudo do patrimônio e da solidez da empresa no sentido de ter recursos próprios que geram resultados quando aplicados na atividade produtiva e permitem honrar os compromissos assumidos com terceiros. Trata-se dos aspectos financeiros da empresa.

Segundo Schrickel (2000), nas empresas, o conceito de capital é mais claro devido à facilidade de visualização das demonstrações financeiras como o Balanço Patrimonial. É importante, também levar em conta uma análise mais ampla abordando itens como participação no mercado, pontualidade, adimplência de sua carteira de clientes, endividamentos e liquidez.

Em relação a análise de crédito o “C” de capital procura identificar se o tomador do crédito tem condições financeiras de saldar seus empréstimos no prazo acordado baseada na quantidade e forma de aplicação de recursos da empresa.

1.5.5 Colateral

Por colateral entende-se a análise da capacidade que o tomador tem de oferecer garantias necessárias a concessão do crédito que atenua o risco da operação.

A garantia nunca deve ser motivo para efetuar o crédito. Somente ela não garante o retorno do crédito. Se o pretendente ao crédito não se mostrar uma pessoa idônea mesmo oferecendo garantias suficientes, o risco desse empréstimo não retornar ao credor no prazo combinado será muito grande.

Segundo Santos (2009), o Colateral recebe no mercado de crédito a denominação de garantia acessória, ou seja, uma garantia secundária vinculada aos contratos de crédito. Por isso é de grande importância conhecer a composição patrimônio do cliente ou tomador assim como a situação dos bens em relação à liquidez.

A garantia tem função de comprometer o devedor moral e patrimonialmente. A vinculação de garantias pode inibir a inadimplência pelo temor que o banco venha a executar os bens vinculados.

Ações judiciais para a cobrança do crédito inadimplente podem ser muito demoradas e custar caro. A intenção de qualquer instituição de crédito é o retorno dos empréstimos concedidos nos prazos acordados.

O interesse de qualquer banco centra-se no recebimento do capital emprestado na moeda, data e condições acordadas. A constituição de garantias em uma operação de crédito confere ao banco credor maior segurança e aumenta comprometimento por parte do tomador. Torna-se de grande valor o conhecimento por parte do tomador das modalidades de garantias existentes, e aquelas que o banco exigirá na concessão de alguma de suas linhas de crédito.

Matias (2007) comenta que as operações de empréstimos ocorrem por meio de contratos firmados entre tomadores e emprestadores de recursos, possuindo condições definidas por ambos e em condições legais. Segundo o autor, para dar mais segurança ao emprestador, existem garantias que o tomador de crédito pode oferecer para minimizar os riscos, podendo ser garantias pessoais, garantias reais.

A revisão teórica detalhará os principais aspectos e características dos diferentes tipos de garantias, focando naquelas que são mais utilizadas pelas instituições financeiras.

1.6 Definição e Tipos de Empresas

A classificação do tipo de empresa é uma informação relevante para a instituição concedente de crédito. O tipo de linha de crédito, a definição das garantias e até mesmo as taxas aplicadas por vezes são delimitadas baseadas na classificação da empresa.

Para entendermos a definição de empresa e suas classificações faz-se necessária uma breve análise do seu aspecto jurídico. De modo geral, quando se trata de assuntos relacionados ao ambiente empresarial costuma-se separar a figura do empresário e da empresa visando facilitar o entendimento do tema a ser estudado. A definição de empresa assim como suas classificações está diretamente

atrelada ao aspecto jurídico da figura do empresário, e por isso, não podemos nesse momento, tratarmos empresa e empresário separadamente.

Para o Código Civil brasileiro de 2002 que adotou o mesmo critério do Código italiano não existe conceituação para a empresa. O conceito foi estabelecido apenas para ao empresário. As empresas, portanto, são divididas e classificadas conforme a classificação do empresário.

Mas se não existe o conceito de empresa pela ótica jurídica como defini-la? A empresa segundo Rubens Requião citado por Campinho (2008, p.11) “apresenta-se como um elemento abstrato, sendo fruto da ação intencional do seu titular, o empresário, em promover o exercício da atividade econômica de forma organizada.” Portanto, baseado na observação do autor, para entendermos a classificação ou tipificação de empresas devemos desvincular a idéia de empresa como uma entidade com localização e estrutura física e concebê-la como uma atividade organizada.

Ainda para Campinho (2008), embasado no artigo 966 do Código Civil o conceito de empresário é a pessoa física ou jurídica que exerce profissionalmente a atividade econômica organizada, seja para a produção ou a circulação de bens ou de serviços no mercado. Dentro do conceito de empresário pessoa física podemos citar:

1.6.1 O Empresário Individual

Nessa modalidade, o exercício da empresa pelo empresário individual será feito sob uma firma constituída a partir de seu nome. Nesse exercício ele responderá com o seu patrimônio pessoal, capaz de execução pelas dividas contraídas. Percebe-se aí uma característica fundamental do empresário individual. Como o Direito brasileiro não admite a figura do empresário individual com responsabilidade limitada, não existe distinção entre o patrimônio empresarial e o patrimônio particular do empresário.

Dentro do conceito de empresário individual não estão inseridos aqueles que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística. Em sua caracterização ficam excluídas dessa condição essas pessoas, portanto

determinadas atividades profissionais não tem o aval jurídico para se caracterizar-se como atividade de natureza empresarial conforme cita o parágrafo único do art.966 do Código Civil).

O empresário rural e o pequeno empresário estão submetidos ao Direito Civil e não são aplicadas as normas do Código Civil não sendo assim considerado juridicamente empresário.

Dentro do conceito de empresário denominado pessoa jurídica podemos citar:

1.6.2 As Sociedades

Para Campinho (2009) o conceito de sociedade é o resultado da união de duas ou mais pessoas, naturais ou jurídicas, que, voluntariamente, se obrigam a contribuir, de forma recíproca, com bens ou serviços, para o exercício proficiente de atividade econômica e a divisão, entre si, dos resultados adquiridos nessa exploração.

Tanto nas sociedades como nas associações existe a combinação de esforços pessoais de seus componentes para a realização de fins que lhe são comuns. O que distingue as sociedades das associações é a atividade econômica. Nas associações os integrantes não visam à partilha de lucro, mas sim a realização de objetivos de natureza cultural, recreativa, esportiva, filantrópica, política entre outros.

Em função da sua forma societária adotada, as sociedades podem ser de duas espécies: empresária ou simples.

Apesar das duas terem como objeto a exploração habitual de atividade econômica organizada, sempre objetivando o lucro as sociedades simples empreendem atividades econômicas específicas. Conforme Campinho (2009) serão simples, as sociedades que adotarem forma cooperativa ou que exercerem objeto relativo à atividade própria de empresário rural ou executarem atividade definida por lei como não empresariais, como as localizadas no parágrafo único do artigo 966 do novo Código Civil.

1.7 Classificação de Micro e Pequenas Empresas e suas Necessidades

O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, criado pela Lei Complementar nº 123/2006, de 14 de dezembro de 2006 promoveu uma grande mudança no ambiente negocial dos micro e pequenos negócios empresariais no Brasil. Objetivando simplificar e conceder tratamento diferenciado a essa categoria, a lei instituiu mudanças significativas em relação à classificação de empresas e a aspectos essenciais ao seu funcionamento. Na questão tributária, por exemplo, uniu impostos federais, estaduais e municipais numa única guia chamada de Simples Nacional.

De acordo com o Estatuto, o critério usado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual. Para o SEBRAE, além da receita bruta anual, a classificação das empresas também leva em conta o número de funcionários.

No Estatuto, os valores da receita bruta anual (atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004) que definem uma empresa como micro ou pequena são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14;
- **Pequena Empresa:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

O critério adotado para a o Simples Nacional apresenta limites diferenciados conforme a medida provisória 275/05. São eles:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00;
- **Pequena Empresa:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

A diferença entre elas não se limita a barreira da receita bruta anual. Diferenças no âmbito gerencial e estrutural são determinantes para a continuidade das suas operações.

Em relação à necessidade financeira as empresas são semelhantes. Todas necessitam de capital. O que difere as grandes das pequenas é a quantidade e talvez a forma como esse capital é aplicado ou investido. Do ponto de vista administrativo e estrutural a ótica é um pouco diferente. Enquanto as grandes empresas contam com melhor estrutura e logística, amparo tecnológico, mão de obra mais qualificada, as pequenas dependem por vezes unicamente da experiência

de seus profissionais. Essa escassez de recursos é um dos fatores responsável pelo abandono precoce das atividades de grande parte dos novos empreendimentos no Brasil.

O SEBRAE em seu boletim “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil” apresenta as principais razões para o fechamento de uma empresa em nosso país conforme mostra a tabela 1.

Tabela1: Razões para o fechamento da empresa.

%	2003	2004	2005
Políticas públicas e arcabouço legal	52	56	54
Falhas gerenciais	69	75	68
Causas econômicas conjunturais	54	60	62
Carga tributária elevada	42	43	43
Falta de capital de giro	36	52	37
Problemas financeiros	35	33	25
Logística operacional	21	17	21
Falta de crédito bancário	18	27	16
Concorrência muito forte	24	24	25
Inadimplência/maus pagadores	22	28	29

Fonte: Boletim "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil", SEBRAE

Fica claro, portanto, que as barreiras enfrentadas para atravessar os primeiros anos de vida por uma empresa no Brasil são inúmeras e que necessitam do apoio financeiro das instituições de crédito.

1.8 Algumas Modalidades de Empréstimos e Financiamentos Disponíveis no Mercado

Várias são as diferenças entre empréstimos e financiamentos relacionadas itens como prazos, taxas de juros e formas de amortização, no entanto a principal diferença conceitual está na destinação do crédito. No caso do empréstimo, a

solicitação do crédito o junto ao sistema financeiro é disponibilizada na conta corrente do tomador para que o mesmo utilize-o da forma que quiser.

Já o financiamento é destinado para a aquisição de um bem pré-determinado, como um carro, uma casa ou uma máquina e o crédito geralmente é disponibilizado é diretamente na conta do vendedor.

Para o BACEN (Banco Central do Brasil) empréstimo é um contrato entre o cliente e a instituição financeira pelo qual ele recebe uma quantia que deverá ser devolvida ao banco em prazo determinado, acrescida dos juros acertados. Os recursos obtidos no empréstimo não têm destinação específica.

A mesma instituição define financiamento como um contrato entre o cliente e a instituição financeira, mas com destinação específica, como, por exemplo, a aquisição de veículo ou de bem imóvel.

Entre os empréstimos mais utilizados no mercado financeiro segundo Ortolani (2000) estão os definidos como os representados por saque a descoberto e os contratados antes de cada utilização de recursos.

Na modalidade dos empréstimos representados por saques a descoberto estão os créditos em conta corrente como o cheque especial tanto para pessoa física como para pessoa jurídica e a conta garantida, exclusivamente para empresas.

Para a modalidade dos empréstimos contratados antes de cada utilização de recursos se destacam, para pessoa física, o crédito pessoal, que é aquele destinado a cobrir necessidades extraordinárias de recursos acima dos limites estabelecidos no cheque especial. Para pessoa jurídica os mais utilizados são, o capital de giro e o desconto de cheques e duplicatas.

Já para as modalidades de financiamentos oferecidas pelo mercado são:

a) Para pessoa física:

- Crédito direto ao consumidor (CDC);
- Leasing ou arrendamento mercantil;
- Finame para aquisição de máquinas e equipamentos destinados ao transporte rodoviário de cargas;
- Finame para aquisição de máquinas e equipamentos agrícolas;

b) Para pessoa jurídica:

- Leasing ou arrendamento mercantil em suas várias modalidades;

- Repasses do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento) por meio de produtos como Finame e Cartão BNDES;
- Algumas modalidades de financiamento em moeda estrangeira para importação de bens de capital.

Seja para empréstimo ou financiamento, para pessoa física ou jurídica, as instituições financeiras atuam em diversos segmentos e com um portfólio grande de produtos a fim de suprir a crescente necessidade de crédito do mercado.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso com abordagem quantitativa de caráter exploratório e analítico.

A coleta de dados referente à carteira foi feita diretamente do sistema do banco Beta visando coletar Informações como tempo de relacionamento, quantidade de produtos por cliente e volume de crédito tomado na carteira a ser analisada.

Apesar de a análise ser direcionada a carteira *Atendimento PJ*, os dados das demais carteiras pessoa jurídica (*Empresas I e a Empresas II*) são fundamentais, pois estabelecem parâmetros na relação entre tais carteiras e por isso também serão analisados. Apenas foram coletados os dados das empresas que possuem o cadastro atualizado no sistema do banco Beta.

Isso porque a falta de atualização cadastral bloqueia o limite de crédito do cliente impedindo que ele utilize qualquer linha de crédito. Deste modo, as informações coletadas ficariam distorcidas pelo fato de um cliente estar impedido momentaneamente de operar com o banco, mesmo sendo um usual tomador de crédito.

O tamanho da amostra foi definido através de cálculo estatístico respeitando o erro amostral máximo de 3% e um grau de confiança de 85%. Para isso foi utilizada a fórmula para determinação do tamanho da amostra (**n**) com base na estimativa da proporção populacional. Trata-se da fórmula para determinação do tamanho da amostra para populações finitas:

Figura 2: Fórmula para determinação do tamanho da amostra para populações finitas

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1) \cdot E^2}$$

Dos 135 clientes pertencentes à carteira *Atendimento PJ* 25 foram descartados devido à existência de restrições cadastrais ou por não terem seus limites de créditos vigentes. Trabalhou-se então com uma população de 110 clientes

para a definição da amostra. Optou-se por avaliar a amostra tendo como base o cálculo de amostragem de populações finitas, como o parâmetro nível de confiança de 85% e 3% de erro amostral. Foram selecionados 70 clientes cuja escolha se originou do número atribuído aos clientes pelo sistema do banco adotando-se os 70 primeiros gerados. Para a definição das amostras das demais carteiras utilizou-se a mesma metodologia. Para a carteira *Empresas II* a amostra obtida foi de 63 clientes e para a carteira *Empresas I* 42 clientes.

Para a análise de cada cliente escolhido foi extraído do cadastro os seguintes dados:

- Rentabilidade por produto;
- Tempo de relacionamento com o banco;
- Margem de contribuição esperada (MCE);
- Margem de contribuição observada (MCO).

Nesta análise de resultados utilizou-se tabulação dos dados em uma planilha eletrônica. Foram estruturadas utilizando três abordagens destacando: a análise de rentabilidade da carteira, a rentabilidade por produto, e o relacionamento com a agência. É importante ressaltar que os dados analisados dizem respeito somente ao relacionamento dos clientes com a agência Bento Gonçalves e não com o banco. Isso porque um cliente pode ter tido conta ou produto em outra agência do banco no passado, e esses dados ficaram de fora da presente análise.

Como parâmetro de análise considerou-se que a rentabilidade por cliente para ser satisfatória deve possuir retorno acima daquele definido pelo banco e descrito na análise de cada carteira. Esse retorno esperado pelo banco é denominado Margem de Contribuição Esperada (MCE) e é definida pelo sistema do banco utilizando os dados cadastrais do cliente. A fórmula do cálculo para obter a MCE é desconhecida e individualizada para cada cliente.

Já para a rentabilidade por produto o parâmetro considerado foi à média calculada para cada produto das três carteiras pessoa jurídica. Os dados coletados das amostras de cada carteira foram comparados com a média de rentabilidade do produto em toda a agência.

Para o item relacionamento buscou-se analisar o retorno X tempo de relacionamento. Destaca-se que para esse item dividiu-se a carteira em quatro

prazos temporais. Essa divisão baseou-se no tempo de relacionamento mais antigo coletado em todas as amostras que foi de 13 anos de relacionamento. A partir desse dado foram criadas as categorias que permitissem dividir os clientes de forma bastante homogênea. São elas:

Tempo de relacionamento:

- Até 3 anos;
- de 4 a 6 anos;
- de 7 a 10 anos;
- mais de 10 anos.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo demonstrar, como foi realizada a análise dos dados coletados. Inicialmente faremos algumas considerações em relação à agência Bento Gonçalves.

3.1 A Agência Bento Gonçalves e a análise dos dados

Criada em 19 de fevereiro de 1998 e localizada na cidade de Bento Gonçalves/RS a agência Bento Gonçalves é considerada pelo banco uma referência no estado na condução do relacionamento negocial com empresas. Durante esses 13 anos a agência cresceu a passos largos, e em todo seu trajeto vitorioso teve como base o ótimo desempenho na venda de produtos destinados as empresas da região. Esse crescimento aconteceu de forma rápida e nesse período a agência mudou-se de endereço três vezes devido à necessidade de ampliar seu espaço físico e melhorar o atendimento a seus clientes.

A pesar de ser uma agência de varejo, a agência Bento Gonçalves destaca-se pela quantidade de clientes PJ, pela quantidade de operações destinadas a empresas e principalmente pelo volume emprestado nessas operações em relação ao tamanho da agência.

Situada no coração do pólo moveleiro do estado e conseqüentemente em contato com todos os setores da cadeia produtiva de móveis, a agência Bento Gonçalves aproveitou essa condição e hoje possui clientes dos mais variados ramos. Indústria, serviço e comércio fazem parte das atividades de seus clientes que chegam a estar localizados em cidades vizinhas e apesar da distância preferem manter o relacionamento negocial com a agência.

Alem de atuar como prestadora de serviços a agencia possui 3 carteiras destinadas ao segmento de pessoa física e 3 carteiras destinadas à pessoa jurídica. O encarteiramento das empresas é baseado no faturamento e está dividido da seguinte maneira:

Tabela 2: Divisão das carteiras PJ na agência Bento Gonçalves

Nome da carteira	Encarteiramento baseado no Faturamento do cliente	Quantidade de Clientes
Atendimento PJ	Até R\$ 240. 000,00	135
Empresas II	De R\$ 240.000,00 até R\$ 500.000,00	103
Empresas I	De R\$ 500.000,00 até R\$ 25.000.000,00	54

Fonte: Sistema de informações do banco Beta em abril de 2011

Empresas com faturamento acima de R\$ 25.000.000,00 migram automaticamente para o pilar atacado do banco e passam a ser atendidas em agências especializadas e com produtos diferenciados.

O setor de atendimento Pessoa Jurídica da agência esta estruturado de forma a atender as necessidades dos clientes e levando em consideração o seu grau de relacionamento com o banco, ou seja, a sua rentabilidade, e o material humano especializado que a agência dispõe.

As carteiras *Empresas I* e *Empresas II* possuem um Gerente de Contas e um Assistente de Negócios cada. Já a carteira *Atendimento PJ* possui um Gerente de Contas, um assistente de negócios e dois escriturários.

A seguir serão apresentados os dados referentes às carteiras de crédito da agência Bento Gonçalves. Os dados apresentados têm a finalidade de mostrar um panorama geral das carteiras e representa o volume de operações dividido pelas linhas de crédito mais utilizadas. A comparação da carteira *Atendimento PJ* em relação às demais carteiras (*Empresas I* e *Empresas II*) se deve ao fato dessas últimas possuírem clientes altamente fidelizados.

Tabela 3: Volume de operações por produto da carteira Atendimento PJ

ATENDIMENTO PJ		
	Clientes	Volume
Capital de giro		
Giro rápido / Cheque especial	122	R\$ 304.313,64
Desconto cheques	11	R\$ 30.616,32
Desconto títulos	0	0
ACL	3	R\$ 10.675,59
Total		R\$ 345.605,65
Investimento		

Proger	15	R\$ 130.435,50
Finame	0	0
Leasing	3	R\$ 26.071,29
Cartão BNDES	0	0
Total		R\$ 156.506,79

Fonte: Sistema de informações Banco Beta em abril de 2011

Trata-se da carteira que possui a faixa de clientes com valores menores de faturamento. Possui alta concentração dos volumes de crédito direcionados para capital de giro. Algumas linhas de crédito destinadas a investimento não são utilizadas por nenhum cliente da carteira.

Tabela 4: Volume de operações por produto da carteira Empresas II

EMPRESAS II		
	Clientes	Volume
Capital de giro		
Giro rápido / Cheque especial	95	R\$ 232.346,52
Desconto cheques	26	R\$ 485.998,91
Desconto títulos	27	R\$ 856.726,95
ACL	25	R\$ 588.073,62
Total		R\$ 2.163.146,00
Investimento		
Proger	39	R\$ 1.523.875,89
Finame	20	R\$ 1.180.650,04
Leasing	6	R\$ 355.211,42
Cartão BNDES	0	0
Total		R\$ 3.059.373,35

Fonte: Sistema de informações Banco Beta em abril de 2011

A carteira Empresas II possui os clientes classificados como intermediários em função do volume do seu faturamento. Apresenta uma distribuição mais homogênea em relação à utilização das linhas de crédito.

Tabela 5: Volume de operações por produto da carteira Empresas I

EMPRESAS I		
	Clientes	Volume
Capital de giro		
Giro rápido / Cheque especial	51	R\$ 104.313,64
Desconto cheques	8	R\$ 10.616,32
Desconto títulos	12	R\$ 235.363,89
ACL	0	0
Total		R\$ 350.293,85

Investimento		
Proger	6	R\$ 569.820,27
Finame	25	R\$ 12.369.634,32
Leasing	10	R\$ 206.015,22
Cartão BNDES	27	R\$ 568.214,30
Total		R\$ 13.713.684,11

Fonte: Sistema de informações Banco Beta em abril de 2011

É a carteira destinada aos clientes com maior faturamento. A concentração na utilização das linhas de crédito para investimento sinaliza um perfil de clientes com alto índice de investimento em suas empresas.

Analisando os dados com um foco mais amplo verifica-se que as carteiras *Empresas I* e *Empresas II* apesar de possuírem um número menor de clientes apresentam um volume total bastante superior do que a carteira *Atendimento PJ*. A carteira *Atendimento PJ* foi criada para atender as empresas que possuem faturamento menor em relação às demais, portanto a observação pode parecer um pouco óbvia, mas é importante mensurar essa diferença para dar seqüência à análise.

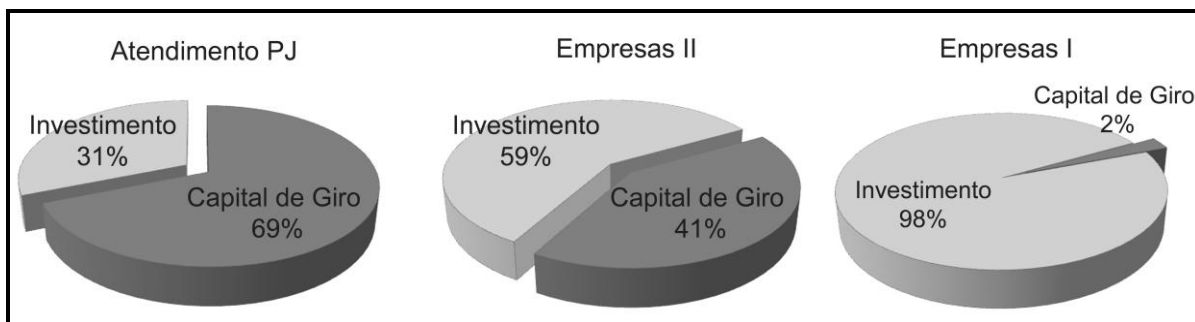
Já a variação do volume de crédito total das carteiras apresenta sentido inverso. O volume de crédito tomado na carteira *Atendimento PJ* é 28 vezes menor que na *Empresas I* e 10 vezes menor que na carteira *Empresas II*. É, portanto uma evolução muito maior a do volume de crédito do que a de quantidade de clientes.

Esse dado mostra uma concentração muito grande de recursos em poucos clientes, principalmente na carteira *Empresas I*. Essa situação pode futuramente ser motivo de preocupação em caso de liquidação de operações, encerramento das atividades de alguns clientes com o banco, ou em caso de insolvência das empresas.

A distribuição das linhas de crédito também merece atenção. As carteiras com maior volume de crédito apresentam também volumes maiores em linhas destinadas a investimento do que para capital de giro.

Enquanto na carteira *Empresas I* 97,51% do crédito é destinado a investimento e apenas 2,49% é utilizado para suprir necessidade de capital de giro na carteira *Atendimento PJ* acontece o contrário. Os clientes da carteira *Atendimento PJ* recorrem ao banco essencialmente para suprir suas necessidades de capital de giro conforme mostra a tabela abaixo.

Figura 3: Proporção entre capital de giro e investimento nas carteiras da agência Bento Gonçalves



Fonte: Sistema de informações Banco Beta em abril de 2011

Por ter recursos subsidiados pelo governo na maioria dos casos as linhas de crédito destinadas a investimento geralmente possuem taxas de juros menores. Já com as linhas de crédito destinadas para capital de giro acontece a contrário. Elas possuem as taxas mais altas em função da vinculação de garantias e da origem dos recursos que pode ter sido captado pelo banco com uma taxa já elevada conforme cita Assaf Neto (2010).

Em um primeiro momento esse fato nos leva a pensar que o cliente ou a carteira de crédito que possui maior quantidade e volume de linhas de crédito para capital de giro são os mais rentabilizados. No entanto ao analisarmos o perfil das carteiras (Tabela 6) não é isso que ocorre.

Apesar de a carteira *Atendimento PJ* possuir um volume maior de linhas de crédito para capital de giro, com taxas maiores, ela possui também o menor índice de clientes rentabilizados. Essa observação nos leva a crer que os demais itens a serem analisados possuem grande influência grau de rentabilização dos clientes.

Dando sequência ao comparativo entre os dados retirados do sistema do banco Beta apresentaremos a seguir amostra retirada das três carteiras referente às MCO e MCE. Os clientes serão identificados por letras e números. Quando se tratar da carteira *Atendimento PJ* os clientes serão identificados por PJ 1, PJ2, ...PJ n. Respectivamente a analogia é utilizada nas demais carteiras. Para a carteira *Empresas II* utilizaremos EII 1, EII 2... EII n e para a carteira *Empresas I*, EI 1, EI2...EI n. Os dados das MCE e MCO são apresentados em reais.

Tabela 6: Margem de Contribuição Esperada x Margem de Contribuição Observada da carteira Atendimento PJ

ATENDIMENTO PJ								
	MCO	MCE		MCO	MCE		MCO	MCE
PJ 1	52	53	PJ 25	53	55	PJ 48	102	112
PJ 2	207	89	PJ 26	112	110	PJ 49	78	135
PJ 3	260	111	PJ 27	178	167	PJ 50	196	155
PJ 4	265	267	PJ 28	83	110	PJ 51	35	183
PJ 5	100	101	PJ 29	206	156	PJ 52	150	147
PJ 6	93	96	PJ 30	33	57	PJ 53	45	219
PJ 7	275	147	PJ 31	121	103	PJ 54	132	75
PJ 8	167	176	PJ 32	142	157	PJ 55	66	100
PJ 9	100	110	PJ 33	56	68	PJ 56	88	96
PJ 10	130	140	PJ 34	57	76	PJ 57	160	57
PJ 11	133	145	PJ 35	108	110	PJ 58	59	55
PJ 12	101	112	PJ 36	213	147	PJ 59	160	110
PJ 13	179	135	PJ 37	34	55	PJ 60	162	167
PJ 14	90	127	PJ 38	44	59	PJ 61	54	147
PJ 15	179	235	PJ 39	673	245	PJ 62	249	176
PJ 16	127	149	PJ 40	108	267	PJ 63	132	110
PJ 17	172	155	PJ 41	61	101	PJ 64	144	140
PJ 18	169	183	PJ 42	106	110	PJ 65	155	145
PJ 19	132	147	PJ 43	105	147	PJ 66	55	112
PJ 20	225	219	PJ 44	133	176	PJ 67	149	135
PJ 21	79	110	PJ 45	104	110	PJ 68	111	127
PJ 22	100	100	PJ 46	149	140	PJ 69	67	77
PJ 23	39	55	PJ 47	220	145	PJ 70	133	145
PJ 24	60	67						

Fonte: Sistema de informações Banco Beta em abril de 2011

Os dados da amostra coletada da carteira *Atendimento PJ* revelam em uma situação bastante peculiar. Apesar da média da Margem de contribuição observada (131,64) ser maior do que a média da Margem de contribuição esperada (128,93) e, portanto, pela ótica do banco a carteira estaria rentabilizada, apenas 35 % de seus clientes adquiriram o nível de rentabilização que o banco espera. Isso significa que existe concentração das rentabilidades em um grupo pequeno de clientes que eleva o nível de rentabilidade da carteira de um modo geral.

Também é importante salientar que alguns clientes como o PJ 1, o PJ 5 e o PJ 6 apresentam margens muito próximas aquelas esperadas pelo banco. Da mesma forma o cliente PJ 39 possui uma margem muito acima daquela esperada

pelo banco. Possivelmente esse cliente será remanejado para outra carteira a fim de obter atendimento de forma diferenciada.

De modo geral a carteira apresenta uma significativa quantidade de clientes que se aproximam do nível de rentabilização sem alcançá-lo e poucos clientes que conseguem atingir o nível de rentabilidade que o banco espera.

Partimos então para uma visão mais detalhada das amostras coletadas das carteiras *Empresas II* e *Empresas I*. Como mencionado nos aspectos metodológicos o trabalho prioriza a análise da carteira *Atendimento PJ*, porém a comparação com as demais carteiras serve como subsídio para o entendimento e a análise sob um foco mais amplo a respeito do relacionamento e rentabilidade dos clientes na agência Bento Gonçalves.

Tabela 7: Margem de Contribuição Esperada x Margem de Contribuição Observada da carteira Empresas II

EMPRESAS II								
	MCO	MCE		MCO	MCE		MCO	MCE
EII 1	990	1072	EII 22	312	265	EII 43	424	385
EII 2	1650	1713	EII 23	1242	445	EII 44	896	770
EII 3	1391	1358	EII 24	1560	555	EII 45	1424	1169
EII 4	2050	2097	EII 25	1590	1335	EII 46	664	770
EII 5	3650	5118	EII 26	600	505	EII 47	1648	1092
EII 6	315	247	EII 27	558	480	EII 48	264	399
EII 7	1330	1579	EII 28	1650	735	EII 49	968	721
EII 8	915	930	EII 29	1002	880	EII 50	1136	1099
EII 9	1909	1745	EII 30	600	550	EII 51	448	476
EII 10	2550	2564	EII 31	780	700	EII 52	456	532
EII 11	473	354	EII 32	798	725	EII 53	864	770
EII 12	1570	1730	EII 33	606	560	EII 54	1704	1029
EII 13	1245	1280	EII 34	1074	675	EII 55	272	385
EII 14	985	915	EII 35	540	635	EII 56	352	413
EII 15	2850	2975	EII 36	1074	1175	EII 57	5384	1715
EII 16	2968	2310	EII 37	762	745	EII 58	864	1869
EII 17	3356	4620	EII 38	1032	775	EII 59	488	707
EII 18	2564	2356	EII 39	1014	915	EII 60	848	770
EII 19	4648	4620	EII 40	792	735	EII 61	840	1029
EII 20	1359	1245	EII 41	1350	1095	EII 62	1064	1232
EII 21	1848	2394	EII 42	474	550	EII 63	832	770

Fonte: Sistema de informações Banco Beta em abril de 2011

Com uma média da margem de contribuição observada de 1299,46 e média da margem de contribuição esperada de 1212,04 a carteira Empresas II apresenta uma elevação considerável nos valores das margens em relação à carteira Atendimento PJ. Apesar do valor esperado de contribuição ser quase 10 vezes maior seu nível de rentabilização também aumentou. Mais de 60% dos clientes encarteirados ali alcançaram o índice de rentabilização desejado pelo banco.

Em um primeiro momento e baseado em um raciocínio lógico espera-se que as empresa enquadradas na carteira *Empresas I* seja a mais rentável devido ao tipo de clientes ali encarteirados. Essa carteira abriga os clientes com maior faturamento e teoricamente com maior volume de operações e produtos do banco.

Tabela 8: Margem de Contribuição Esperada x Margem de Contribuição Observada da carteira Empresas I

EMPRESAS I								
	MCO	MCE		MCO	MCE		MCO	MCE
EI 1	1980	1930	EI 15	624	530	EI 29	1484	1155
EI 2	3300	3083	EI 16	2484	890	EI 30	3136	2310
EI 3	2782	2444	EI 17	3120	1110	EI 31	4984	3507
EI 4	4100	3775	EI 18	3180	2670	EI 32	2324	2310
EI 5	7300	9212	EI 19	1200	1010	EI 33	5768	3276
EI 6	630	735	EI 20	1116	960	EI 34	924	1197
EI 7	2660	2842	EI 21	3300	1470	EI 35	3388	2163
EI 8	1830	1674	EI 22	2004	1760	EI 36	3976	3297
EI 9	3818	3141	EI 23	1200	1100	EI 37	1568	1428
EI 10	5100	4615	EI 24	1560	1400	EI 38	1596	1596
EI 11	235	1110	EI 25	1596	1450	EI 39	3024	2310
EI 12	3140	3114	EI 26	1212	1120	EI 40	5964	3087
EI 13	2490	2304	EI 27	2148	1350	EI 41	952	1155
EI 14	1970	1647	EI 28	1080	1270	EI 42	1232	1239

Fonte: Sistema de informações Banco Beta em abril de 2011

A primeira informação que se destaca na apresentação dos dados é a grande diferença existente entre as margens de contribuição das três carteiras.

Algumas empresas chamaram atenção em relação as suas margens de contribuição. Um exemplo bastante significativo é a empresa EI 11 Apesar de estar na carteira Empresas I que é a carteira com maior volume de negócios e apresenta o maior nível de rentabilidade a MCO da empresa EI 5 está muito abaixo das demais

empresas podendo ser comparada até com as margens apresentadas pelos clientes de carteira Atendimento PJ. Esse desvio pode ocorrer por um dos seguintes motivos:

-Encarteiramento recente, portanto sem tempo hábil para o sistema aferir todas as receitas da MCO.

- Encarteiramento por interesse negocial: Conforme instrução interna do banco o sistema permite que seja encarteirados uma quantidade de no máximo 3% do total da carteira, de novos clientes mesmo não atendendo os parâmetros definidos para o encarteiramento. Esse fato ocorre geralmente quando o cliente possui alguma representatividade e necessita ser atendido de forma diferenciada.

A margem de contribuição esperada é outro dado que merece atenção. Para as carteiras (Empresas II e Empresas I) a média desse valor é muito superior que a média da carteira *Atendimento PJ*. Esse valor que é atribuído pelo sistema é mais de 10 vezes maior nas carteiras *Empresas II e Empresas I*. Isso pode significar que a simples migração de carteira também exerça influência na atribuição da MCE.

Dando seguimento à proposta dos procedimentos metodológicos partiremos agora para a análise da rentabilidade por produto. Conforme mencionado anteriormente a diferença entre a MCE (Margem de contribuição esperada) da carteira *Atendimento PJ e Empresas II* é muito grande, entretanto, o valor da MCO (Margem de contribuição observada) que é o efetivo retorno financeiro do cliente também aumentou consideravelmente.

Para visualizar esse incremento verificado é apresentada a seguir a rentabilidade por produto das amostras de cada carteira coletas no sistema do banco Beta.

Inicia-se então com os dados da carteira *Atendimento PJ* distribuídos conforme a tabela 9:

Tabela 9: Rentabilidade por produto da carteira *Atendimento PJ*

	Giro Ráp	Cheque especial	Cartão de Crédito	Pac Serv	Depósito a Prazo e Fundo de Invest.	Proger	Cobrança	Seguros	Tit.Capitalização		Giro Ráp	Cheque especial	Cartão de Crédito	Pac Serv	Depósito a Prazo e Fundo de Invest.	Proger	Cobrança	Seguros	Tit.Capitalização
	MCO ATENDIMENTO PJ										MCO ATENDIMENTO PJ								
PJ 1		22		30						PJ 36	35	22		30	47	25	37	11	6
PJ 2	175		2	30						PJ 37		4		30					
PJ 3	226	2	2	30						PJ 38		14		30					
PJ 4	71	58		58	29	15	19	15		PJ 39	158		18	58	255	38	130	16	
PJ 5	35	26	9	30						PJ 40	42	27	9	30					
PJ 6		63		30						PJ 41		31		30					
PJ 7	208		25	30			12			PJ 42	39		25	30			12		
PJ 8	122			30			15			PJ 43	60			30			15		
PJ 9				30			70			PJ 44		34		30			69		
PJ 10		29		30	15		56			PJ 45		10		30	8		56		
PJ 11	80		3	30			20			PJ 46	82		3	30	14		20		
PJ 12	71			30						PJ 47	71			30			115		4
PJ 13	65			30	25	15	38	6		PJ 48	33			30	15	15		9	
PJ 14	60			30						PJ 49	48			30					
PJ 15	57			30	20	4	55	13		PJ 50	57	1		30	20	21	55	12	
PJ 16	58	23	16	30						PJ 51		5		30					
PJ 17	35	19	34	30	54					PJ 52	51	22		30		30		17	
PJ 18	45	15		30	23		56			PJ 53		15		30					
PJ 19	36		23	30		31		12		PJ 54		102		30					
PJ 20	56		15	30	78	29		17		PJ 55	36			30					
PJ 21	23			30		15		11		PJ 56		38		30		20			
PJ 22		32		30	38					PJ 57	55	23		30			52		
PJ 23			9	30						PJ 58	29			30					
PJ 24	30			30						PJ 59				30	130				
PJ 25		23		30						PJ 60		17		30			115		
PJ 26	43		14	30	25					PJ 61				30	24				
PJ 27	26			30	75		10	23	14	PJ 62				30	179		40		
PJ 28		29		30	24					PJ 63	45		12	30		33		12	
PJ 29	43		15	30		23	69	26		PJ 64	39	23		30			52		
PJ 30			3	30						PJ 65	27	29		30			56		13
PJ 31	35	23		30				15	18	PJ 66		25		30					
PJ 32	46	18	22	30		15		11		PJ 67			8	30	85			26	
PJ 33	19	7		30						PJ 68				30	81				
PJ 34	15	12		30						PJ 69		17		30					20
PJ 35				30	34		32	12		PJ 70				30	103				

Fonte: Sistema de informações Banco Beta em abril de 2011

Como mencionado nos procedimentos metodológicos o parâmetro utilizado para a análise da rentabilidade por produto será a média extraída da amostra da tabela acima. Para evitar distorções no cálculo da média optou-se por desprezar os valores máximos e mínimos em cada linha de crédito. Para a melhor visualização a disponibilização está organizada conforme quadro abaixo:

Tabela10: Média da rentabilidade por produto da carteira *Atendimento PJ*

	Giro Rápido	Cheque especial	Cartão Crédito	Depósito a Prazo e Fundo de Invest.	Proger	Cobrança	Seguros	Capitaliz.
Rent. Média das 3 carteiras	192,54	96,37	108,56	486,02	280,56	573,57	122,47	157,13
Rentabilidade Média	58,65	22,94	12,83	51,73	22,08	47,33	14,50	12,75
Qtde clientes acima média	2	1	0	80	6	0	0	0

A análise dos dados de rentabilidade por produto da carteira Atendimento PJ revela uma média muito abaixo da média coletada das três carteiras. Esses dados confirmam o que já foi analisado em relação à margem de contribuição da carteira. Em relação o item pacote de serviços é importante ressaltar que os valores são fixos.

O item pacote de serviços, que nada mais é que a tarifa de manutenção da conta corrente possui sete modalidades com valores distintos. As amostras coletadas apresentarem apenas dois desses valores (58 e 30) sendo que o valor 30 apareceu em mais de 99 % dos dados. Desconsiderou-se o cálculo da média desse item devido à pequena distorção que os valores 58 apresentariam na média (um valor um pouco acima de 30) fazendo com que a grande maioria dos clientes fosse classificada abaixo da média nesse item.

Outro dado relevante é que nas linhas de crédito destinadas a investimento nenhum elemento da amostra atingiu a média geral da agência. Isso ressalta o perfil do cliente da carteira *Atendimento PJ* como não sendo usual tomador desse tipo de linha de crédito, preferindo ou necessitando as linhas destinadas à capital de giro.

Essa necessidade desse tipo de linha de crédito confirma a dificuldade das pequenas e médias empresas retratada pelo SEBRAE. Seja por falta de informação, estrutura ou outro motivo que desconhecemos, os dados indicam que essas

empresas estão tendo dificuldades e não conseguem investir, apenas tomando crédito para suprir suas necessidades

Seguimos na tabela 11 com os dados da rentabilidade por produto da carteira *Empresas II*:

Tabela 11: Rentabilidade por produto da carteira *Empresas II*

	Giro Rápido	Cheque especial	Cartão de Crédito	Pacote Serviços	Depósito a Prazo e Fundo de Invest.	Proger	Cobrança	Seguros	Capitalização	Finame
	MCO EMPRESAS II									
EII 1	358	22		30		356	224			
EII 2	389	287	78	30	455	411				
EII 3	256			30	345		568		192	
EII 4	456	235	150	58	569		468	15		99
EII 5	350	34		30	1567	257	557	245	265	345
EII 6	145	63		30				34	43	
EII 7	367		25	30	356		552			
EII 8				30	567	303	15			
EII 9		239		30	1167		403			70
EII 10		29		30			1540	350	345	256
EII 11	80		3	30			340	20		
EII 12			56	30	917	489		78		
EII 13				30	347	567	38	263		
EII 14	367	234		30		300	54			
EII 15				30	1567		68	282	456	447
EII 16		23	16	30	521		1789			589
EII 17		356	356	30	1195	589		235		595
EII 18	690		245	30			1599			
EII 19				30	1699		1560	569		790
EII 20			245	30	78	456		201	349	
EII 21			210	30		876		345	387	
EII 22	234	10		30	38					
EII 23	345		132	30	345			234	156	
EII 24		234		30	567		729			
EII 25	453	187		30	476			44		400
EII 26		165	150	30		198		57		
EII 27	287	23		30	75		106	23	14	
EII 28	564		135	30	24		743	154		
EII 29				30		388		26	234	324
EII 30	343	32		30						195

EII 31			165	30	552			15	18	
EII 32		231	22	30		122	324	69		
EII 33				30				123		453
EII 34		100		30		345		164		435
EII 35	154		55	30			289	12		
EII 36			111	30	435		498			
EII 37			36	30				233		463
EII 38		45	187	30				202	34	534
EII 39	289		234	58	255			178		
EII 40	420	270		30				72		
EII 41		390	345	30			585			
EII 42	235		25	30			12		172	
EII 43				30			15	70		309
EII 44		34		30			69	196		567
EII 45		10		30		567	56	234		527
EII 46	82		3	30	14	456	20	59		
EII 47	71			30	876	326		345		
EII 48				30	15	15	195	9		
EII 49	480	76		30					23	359
EII 50	57			30	645	21	55	12		316
EII 51		164		30		254				
EII 52	51	22		30	306	30		17		
EII 53		15		30			576			243
EII 54				30	278		750	180	123	343
EII 55	36	32	114	30					60	
EII 56		38	190	30		94				
EII 57	456	23		30	910	397	2789		186	593
EII 58	29		375	30		389		41		
EII 59				30	356				102	
EII 60		17		30			216	98		487
EII 61	342	123		30	234			111		
EII 62	31	64	165	30	179		595			
EII 63	45		35	30		234		244		244

Fonte: Sistema de informações Banco Beta em abril de 2011

Da mesma forma da análise anterior analisa-se agora a rentabilidade por produto da carteira *Empresas II*.

Tabela 12: Média da rentabilidade por produto da carteira *Empresas II*

	Giro Rápido	Cheque especial	Cartão Crédito	Depósito a Prazo e Fundo de Invest.	Proger	Cobrança	Seguros	Capitaliz.	Finame
Rent. Média das 3 cart.	192,54	96,37	108,56	486,02	280,56	573,57	122,47	157,13	538,86
Ren. Média	267,00	110,55	134,04	523,13	330,43	487,38	138,97	168,06	396,65
Qtde acima média	20	14	17	15	11	11	12	9	12

Para essa análise a média do item Finame foi calculada apenas com os dados das carteiras Empresas II e Empresas I visto que a carteira Atendimento PJ não possui cliente com a referida linha de crédito. Os dados da carteira *Empresas II* revelam um mudança de panorama radical se comparada com a carteira *Atendimento PJ*.

Aqui a homogeneidade ganha destaque e equilíbrio entre as linhas de crédito de investimento e capital de giro ganha força. Uma observação importante é que a posse de produtos por cliente nessa carteira teve um incremento considerável e sinaliza como um dos motivos do aumento da margem de contribuição observada em relação a carteira Atendimento PJ.

De todos os produtos analisados somente o Finame e a cobrança ficaram a baixo da média da agência. Baseando-se nos dados do perfil das carteiras, e sabendo que os clientes da carteira *Empresas I* são grandes tomadores desses produtos é provável que a média desses itens tenha sido elevada em função da carteira *Empresas I*.

Finalizando a segunda parte das análises a tabela 13 traz os dados da carteira *Empresas I*:

Tabela 13: Rentabilidade por produto da carteira *Empresas I*

	Giro Rápido	Cheque especial	Cartão de Crédito	Pacote Serviços	Depósito a Prazo e Fundo de Invest.	Proger	Cobrança	Seguros	Capitalização	Finame
MCO EMPRESAS I										
EI 1	358	22		30		356	224	100		890
EI 2	345	324	101	30	455	411	1634			
EI 3	567	456		30	345		568		192	624
EI 4	456	235	150	58	569		831	456		1345
EI 5	350	64			2094	257	2236	245	265	1789
EI 6	254	63	200	30				40	43	
EI 7	589	345	198	30	356	228		125		789
EI 8			298	30	789	578	15	120		
EI 9		239		30	1894		1456	199		
EI 10		29	30		2016		1540	350	345	790
EI 11	80	102	3	30				20		
EI 12			56	30	917	489		192		1456
EI 13				30	347	567	494	263		789
EI 14	367	234		30		300	1039			
EI 15		121		30	123		68	282		
EI 16		60	16	30			1789			589
EI 17	353	324	356	30	1227			235		595
EI 18			245	30		456	1599	172		678
EI 19				30			980		190	
EI 20		2		30	78	456		201	349	
EI 21		32	210	30			1567	345	387	729
EI 22	234	158		30	38	567	943	34		
EI 23	232	71	132	30	345			234	156	
EI 24		234		30	567		729			
EI 25	453	187	6	30	476			44		400
EI 26		165	150	30	69	198		57		543
EI 27	287	94		30	1003	456	106	23	149	
EI 28	235		135	30	24		546	110		
EI 29			287	30	195	388		26	234	324
EI 30	343	32		30	747		1789			195
EI 31			165		1998		1923	61	48	789
EI 32		231	22	30	704	345	923	69		
EI 33	345			30	709	578	2789	123	354	840
EI 34		234		30	61			164		435
EI 35	345	543	321		1563		574	42		
EI 36	325		145	30	1890	567	953	66		
EI 37			36	30	806			233		463
EI 38		46	187	30	563			202	34	534
EI 39	289		234	30	255		2038	178		
EI 40	420	270			2678		2543		53	
EI 41			337	30			585			
EI 42	235		25	30	224		546		172	

Fonte: Sistema de informações Banco Beta em abril de 2011

Da mesma forma da análise anterior analisa-se agora a rentabilidade por produto da carteira *Empresas I*:

Tabela 14: Média da rentabilidade por produto da carteira *Empresas I*

	Giro Rápido	Cheque especial	Cartão Crédito	Depósito a Prazo e Fundo de Invest.	Proger	Cobrança	Seguros	Capitaliz.	Finame
Rent. Média das 3 cart.	192,54	96,37	108,56	486,02	280,56	573,57	122,47	157,13	538,86
Ren. Média	339,65	168,15	153,45	755,58	428,06	1119,17	154,60	196,15	715,89
Qtde acima média	21	18	17	19	11	22	18	9	16

Por fim é realizada à análise da carteira com o maior índice de rentabilidade da agência Bento Gonçalves. A carteira *Empresas I* apresenta para todos os produtos uma rentabilidade bem acima da média da agência. A posse de produtos ganha novo incremento e alguns produtos se destacam dentro da carteira. As linhas de crédito destinadas a investimento como o Proger e o Finame e as aplicações financeiras ganham força e revelam o perfil investidor dos clientes ali encarteirados.

A cobrança bancária é outro produto de destaque e representa o principal produto de retorno financeiro da carteira *Empresas I* para a agência. Fato que não se evidencia na carteira *Atendimento PJ*. Lá esse produto é utilizado de forma mais modesta e em volumes menores. Vários fatores podem ser responsáveis pela pouca utilização desse tipo de produto.

Os clientes encarteirados na carteira *Atendimento PJ* talvez não se enquadrem em um perfil para a utilização do serviço de cobrança ou para seu ramo de atividade o serviço talvez não seja o mais adequado. Existe ainda a possibilidade de alguns clientes estarem utilizando a cobrança bancária em outra instituição financeira, mas para isso seria necessário outro estudo mais aprofundado em relação a esse tema.

Conforme proposto nos procedimentos metodológico passaremos a análise do tempo de relacionamento com o Banco dos clientes das três carteiras. Nesse caso o tempo é contado a partir da data de cadastro no banco Beta, portanto não se trata do relacionamento com a agência como nas outras análises, mas sim do tempo de relacionamento com a instituição financeira.

O tempo de relacionamento é expresso em anos e é contado a partir da data da abertura da conta corrente ou da utilização do primeiro produto caso o cliente não seja correntista.

Com o objetivo de visualizarmos melhor a distribuição dos clientes em função do tempo de relacionamento e a margem de contribuição observada optou-se pela utilização de uma representação gráfica chamada distribuição de frequência. Esse método de se agrupar dados em classes de modo a fornecer a quantidade (e/ou a porcentagem) de dados em cada classe auxilia a resumir e visualizar um conjunto de dados sem precisar levar em conta seus valores individuais.

Os clientes das três carteiras foram distribuídos em 4 categorias em função do tempo. Essa divisão está disposta conforme as figuras abaixo:

Tabela 15: Tempo de relacionamento x MCO

<i>Atendimento PJ</i>			<i>Empresas II</i>			<i>Empresas I</i>		
<i>Tempo de relacionamento (anos)</i>	<i>Frequencia</i>	<i>Média MCO</i>	<i>Tempo de relacionamento (anos)</i>	<i>Frequencia</i>	<i>Média MCO</i>	<i>Tempo de relacionamento (anos)</i>	<i>Frequencia</i>	<i>Média COM</i>
Até 3	8	89,75	Até 3	5	1422,6	Até 3	3	898,3
De 3 até 6	44	132,70	De 3 até 6	18	1214,8	De 3 até 6	15	2250,8
De 7 até 9	7	144,71	De 7 até 9	26	1573,0	De 7 até 9	12	2334,8
Acima de 9	11	149,55	Acima de 9	14	1602,8	Acima de 9	11	3764,3

Fonte: Sistema de informações Banco Beta em abril de 2011

Acima temos a distribuição de frequência referente ao tempo de relacionamento do cliente com o banco em relação com o seu retorno financeiro para a instituição.

As três carteiras apresentam evolução da rentabilidade em função do tempo. Esses dados indicam que, com o passar do tempo o cliente aumenta o seu grau de relacionamento com o banco. É possível que isso aconteça em função da necessidade ou pela vontade do cliente de estar inserido em um ambiente com uma grande quantidade e variedade de produtos e serviços, que antes, ele desconhecia.

Com o passar do tempo os cliente ganham confiança na instituição e passam a adquirir novos produtos e serviços. Embasado nesse raciocínio podemos presumir

que a grande concentração de clientes com pouco tempo de relacionamento com o banco na carteira *Atendimento PJ* seja um dos motivos dessa carteira apresentar baixos índices de rentabilização dos seus clientes. Mais de $\frac{3}{4}$ dos seus clientes possuem até 6 anos de relacionamento com o banco enquanto que nas outras carteiras isso não ocorre.

Na carteira *Empresas I*, por exemplo, mais da metade de seus clientes possuem mais de 7 anos de relacionamento com o banco. É claro que os clientes ali encarteirados possuem um perfil diferenciado tanto no tipo de empresa como no seu comportamento bancário, porém, conforme os dados analisados é impossível deixar de associar que o tempo de relacionamento do cliente esta diretamente relacionado com o seu índice de rentabilidade.

Essa última análise reforça as evidências das primeiras: a carteira de *Atendimento PJ* apesar de possuir um índice de retorno médio acima da média de retorno esperada pelo banco ainda não alcançou um nível de rentabilização satisfatória como às carteiras *Empresas II* e *Empresas I*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca incessante pelo resultado apresenta-se como o grande enfoque na sociedade moderna, dado pela ênfase na importância da manutenção do relacionamento da empresa com os seus clientes. A mensuração das receitas é fundamental para a existência do lucro assim como o conhecimento do perfil e dos números das carteiras de clientes.

Como todas as empresas que estão inseridas em um cenário competitivo a agência Bento Gonçalves do banco Beta busca permanentemente se enquadrar nas diretrizes do banco relacionadas à rentabilidade das carteiras de clientes.

O estudo realizado revelou um perfil de cliente específico em relação às linhas de crédito da carteira Atendimento PJ. Essa carteira apresentou um público essencialmente tomador de crédito para capital de giro e que utiliza poucos produtos do banco.

A diferença entre os volumes de crédito das carteiras indicou uma concentração muito grande de recursos em poucos clientes, principalmente na carteira *Empresas I*. Como já mencionado nesse estudo essa situação pode futuramente ser motivo de preocupação em caso de liquidação de operações, encerramento das atividades de alguns clientes com o banco, ou em caso de insolvência das empresas e pode ser alvo de futuras análises específicas da carteira *Empresas I*.

Em relação à carteira *Atendimento PJ*, apesar da média da Margem de contribuição observada ser maior do que a média da Margem de contribuição esperada pelo banco, apenas 35 % de seus clientes adquiriram o nível de rentabilização que o banco espera. Isso pode significar a existência de concentração das rentabilidades em um grupo pequeno de clientes que eleva o nível de rentabilidade da carteira de um modo geral criando falsa ilusão que a carteira de um modo geral está rentabilizada.

Os índices de rentabilidade por produto ajudaram a confirmar o baixo nível de rentabilidade dos clientes da carteira *Atendimento PJ*. Muito inferiores que a média de retorno por produto geral da agência e com pouca distribuição de produtos e serviços.

Verificou-se também a necessidade de mensurar os volumes por produto e a forma com esse retorno financeiro está estruturado. Isso ajudaria a identificar os produtos com o maior índice de retorno para o banco e conseqüentemente a oferta para o cliente.

Por fim, a agência Bento Gonçalves até o momento não possui eficiência na rentabilização da carteira *Atendimento PJ*. Novos estudos no futuro poderiam abordar as necessidades dos seus clientes, assim como as dificuldades da equipe de atendimento a fim de mudar esse panorama da rentabilidade da carteira.

REFERÊNCIAS.

ASSAF NETO, Alexandre; **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração de Capital de Giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de riscos empresariais: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BACEN, Banco Central do Brasil. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 03/2011.

BRASIL. Código Civil (2002). **Código civil**. 56. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CAMPINHO, Sérgio **O Direito de Empresa à Luz do Novo Código Civil**. Rio de Janeiro: Renovar, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2008.

DINIZ, Maria Helena, **Curso de Direito Civil Brasileiro**, volume 4: São Paulo: Saraiva, 2008.

GERMER, C. M. **O capital bancário e a relação indústria-bancos na teoria de Marx** Análise Econômica, Porto Alegre, ano 28, n. 53, p. 129-158, mar. 2010. Disponível em: < <http://seer.ufrgs.br/AnaliseEconomica/article/view/9241/9659> >

GREMAUD, A.P; VASCONCELOS, M.A.S; JÚNIOR; R.T. **Economia Brasileira contemporânea**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUCERGS, Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul. **Estatísticas**. Disponível em < <http://www.jucergs.rs.gov.br> >. Acesso em 03/2011.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ORTOLANI, Edna Mendes. **Operações de crédito no mercado financeiro:** modalidades, aspectos legais e negociais, matemática financeira aplicada, esquemas gráficos, riscos associados a produtos, operacionalização. São Paulo: Atlas, 2000

SANTOS, José O. **Análise de crédito.** Empresas, Pessoas Físicas, Agronegócio e Pecuária. 3ª ed. São Paulo: Atlas 2009.

SCHRIKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito:** concessão e Gerência de Empréstimos. São Paulo: Atlas 2000.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Publicações.** Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br> >. Acesso em 04/2011.

SECURATO, J. R. **Crédito: análise e avaliação do risco** – pessoas físicas e jurídicas. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.