

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO APOIO A TOMADA DE DECISÃO SOBRE
CONCESSÃO E MONITORAMENTO DE CRÉDITO: ESTUDO DE CASO DE UM
BANCO BRASILEIRO**

Henrique Gonçalves Rada

Dissertação apresentada a Fundação Escola de Comércio
Álvares Penteado – FECAP , para obtenção do título
de Mestre em Administração de Empresas
Área de Concentração: Administração Estratégica

Orientadora: Profa Dra. Cecília Carmen Cunha Pontes

São Paulo
2002

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Juan Manuel A . Coello

Professor Doutor Wilson T. Nakamura

Orientadora: Professora Doutora Cecília Carmen Cunha Pontes

São Paulo, 30 de Agosto de 2002

DEDICATÓRIA

À minha família, que soube respeitar os momentos de estudo e de ausência, especialmente a minha mãe Eloide Gonçalves Rada que, dentro de suas possibilidades e com sua simplicidade, soube transmitir-me a essência de seu amor incondicional.

Aos meus bons e fiéis amigos cujos nomes se citados não caberiam em toda a dissertação, dentre eles Emília, Euclides, Sueli, Daniel, Cilene, Mara Meire. Vocês souberam entender minha ausência e tanto me apoiaram nos momentos mais críticos.

Aos meus sobrinhos, meu afilhado Rafael Navarro Rada Borges e minha sobrinha Júlia Navarro Rada Borges, que também deixaram suas marcas durante todo este processo. Vocês são a razão de tanto esforço e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por eu ser um privilegiado, tendo a saúde perfeita, uma família presente, amigos queridos e uma força de vida latente.

À minha orientadora Professora Doutora Cecília Carmen Cunha Pontes, mais do que apenas uma orientadora, uma fonte de inspiração e de superação, sempre disposta, presente e correta em suas convicções.

Aos profissionais que atuam ou já atuaram comigo no mercado financeiro. Graças a eles, este trabalho pode ser desenvolvido, aprimorado e finalizado. Vocês me nutrem com conhecimento e experiência e permitem que eu possa buscar meus espaços neste mundo competitivo.

RESUMO

A presente pesquisa analisou e estudou como um importante banco brasileiro de negócios atua diante de um problema crucial: as perdas ocorridas através de empréstimos mal concedidos às empresas.

Diante de um quadro de inflação controlada, as instituições bancárias estão intensificando suas funções no mercado com relação ao fomento das atividades de concessão de crédito. As instituições que conseguirem, através de seus sistemas de informação, controlar a liquidez de seus ativos, passarão a desfrutar de uma vantagem competitiva sobre aquelas que ainda não possuem sistemas apropriados.

O objetivo deste trabalho é entender como os sistemas de gestão estratégica da informação pode auxiliar os gestores, neste caso os gerentes, a antecipar os problemas e reduzir ou eliminar as perdas em operações de crédito.

A pesquisa foi fundamentada num estudo sobre o uso de sistemas de informação para monitoramento do processo de concessão do crédito em uma das maiores instituições financeiras do país, uma instituição bancária multinacional.

O estudo buscou analisar como o banco utiliza sistemas de informação para garantir uma gestão financeira adequada, pesquisando quais são as ferramentas disponibilizadas e utilizadas pelos gerentes comerciais para concessão de crédito ao cliente, acompanhamento do retorno do valor emprestado e a renovação da operação. O trabalho utilizou, como referencial teórico, textos ligados à gestão estratégica da informação, análise de risco e crédito.

Os gestores avaliaram a eficiência dos sistemas de informação no sentido de se evitarem as perdas e as conclusões foram de que por um lado são preservados os interesses dos acionistas e por outro um alto controle pode gerar insatisfação para os clientes.

PALAVRAS-CHAVE
Sistemas de informação;
Gestão bancária;
Setor financeiro no Brasil;
Análise de risco e crédito;

ABSTRACT

This research will analyze the business strategy in one of the biggest Brazilian's bank in relation to a crucial aspect: The loss caused by loans given to companies in the middle-market.

Dealing with an environment of controlled inflation rate, all bases of Brazilian's economy show stability, banks should intensify their mission that is to foment the economy with loans and assets. The banks that develop and utilize information systems to control the liquidity and the quality of their assets will succeed in create a competitive advantage over the competitors that don't have an appropriate tool.

The main purpose of this research is to analyze how an efficient information system can help the managers in order to anticipate, reduce or eliminate the losses with loans.

The research will be supported through a study about the use of these tools in one of the biggest Brazilian financial institutions that is also a multinational bank.

It will analyze how this bank utilizes information systems to assure an adequate financial management of the assets. It will show which are the tools given and utilized by the managers in two crucial moments: first when the money is liberated to the company and then monitoring the loan until it is liquidated or renovated. It is Supported by bibliographical references concerning to information systems and technology, risk and financial analyses.

KEYWORDS

**Information systems;
Banking Management;
Financial Market in Brazil;
Risk and credit analyze;**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
I - Gestão da Informação.....	13
1. Sistemas de informação	15
II - Indicadores do setor financeiro.....	26
1. Dados do setor analisado.....	26
2. Indicadores de análise e risco de crédito.....	32
3. Processo de decisão para concessão de crédito no banco estudado.....	46
III- MÉTODO DE PESQUISA.....	50
1. O estudo de caso.....	50
2. Sujeitos	51
3. Procedimentos de pesquisa.....	52
4. Plano de Análise.....	54
IV – PESQUISA.....	58
1 – Detalhando a operação.....	58
2 – Análise do perfil dos usuários e avaliação dos recursos de informação.....	64
3 – Considerações finais sobre a pesquisa.....	75
V – CONCLUSÃO.....	79
BIBLIOGRAFIA.....	82

ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista com gerentes comerciais de uma agência.....	85
Anexo 2 – Questionário junto aos gestores de toda a rede.....	86
Anexo 3 – Quadro resumo dos questionários enviados à rede.....	89

QUADROS

Quadro 1.1 - O ambiente gerencial dos sistemas de informação.....	20
Quadro 2.1 – População com contas bancárias.....	29
Quadro 2.2 – Volume de depósitos.....	29
Quadro 2.3 – Volume de cheques compensados e percentual de inadimplência.....	29
Quadro 2.4 – Alavancagem de ativos.....	30
Quadro 2.5 – Número de bancos.....	30
Quadro 2.6 – Investimentos em recursos humanos.....	31
Quadro 2.7 – Despesas, lucro, capitalização e rentabilidade do setor bancário.....	32
Quadro 2.8 – Índice custo/ receita.....	33
Quadro 2.9 – Classificação de instituições por ativos totais.....	33
Quadro 2.10 – Risco/ retorno e prazo das operações	45

TABELAS

Tabela 4.1 – Resumo da avaliação dos sistemas e fontes de informação	71
Tabela 4.2 – Resumo da avaliação do sistema de gestão quanto a agilidade e eficácia.....	73
Tabela 4.3 – Resumo da avaliação do sistema de gestão como gerador de atritos.....	74
Tabela 4.4 – Resumo da avaliação do sistema de gestão como fonte de prospecção.....	75

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa Etária dos gestores.....	64
Gráfico 2 – Sexo.....	65
Gráfico 3 – Formação Acadêmica dos gestores.....	66
Gráfico 4 – Tempo de casa dos gestores.....	67
Gráfico 5 – Experiência como gerente.....	68

FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma do processo de aceitação de duplicatas.....	60
Figura 2 – Fluxograma do processo de aceitação de cheques.....	62
Figura 3 - Fluxograma do processo de aceitação de recebível de cartões de crédito	63

INTRODUÇÃO.

“A nossa civilização vem enfrentando a transição de uma economia industrial para uma economia de informação e, nas próximas décadas, o conhecimento, mais do que a terra ou o capital, será a força motriz na criação de riquezas e prosperidade. Nesse tipo de economia, o sucesso é determinado pelo que você sabe, e não pelo que você possui.” (MC GEE e PRUSACK, 1994, pag. 3).

Para Peter Drucker, em seu livro “A sociedade pós capitalista” o conhecimento é a nova base concorrencial. É a chave da vantagem competitiva sustentável. DAVENPORT (1998), por sua vez, estudou como o conhecimento é gerenciado ou não dentro das organizações. Em suas conclusões a empresa é aquilo que ela coletivamente sabe.

Uma empresa é um conjunto de pessoas organizadas para produzir algo, produtos, serviços ou ambos. A capacidade de produzir depende daquilo que estas pessoas sabem. Em outras palavras, saber fazer é o que define o que a empresa é. Neste contexto, conhecimento e informação estão se tornando a base para a geração de novos produtos e serviços nas sociedades mais avançadas. Estima-se, que 60% da mão de obra dos Estados Unidos seja representada pelo setor de serviço que utiliza, de forma intensiva, informação e conhecimento. BELL (1984) inclui as áreas de educação, pesquisa, saúde e lazer como as principais responsáveis pelo crescimento da oferta de serviços intensivos em informação e conhecimento.

Em economias baseadas no conhecimento, sistemas e tecnologias de informação assumiram grande importância nas empresas. Essas tecnologias constituem mais de 70% do capital investido pelas empresas fornecedoras de produtos tais como cartões de crédito, entrega expressa de encomendas e sistemas de reserva. Em todos os setores econômicos, a informação e a tecnologia que as empresas utilizam se tornaram ativos estratégicos. (Leonard-Barton, 1995)

Contribui com este pensamento, MARTIN (1996), quando afirma que as empresas que sabem tirar vantagens da micro-eletrônica e da informação estão conseguindo obter vantagens sobre as corporações tradicionais, que baseiam seus modelos num tempo que se foi. Hoje, a tecnologia protegida pelo segredo industrial, isto é, o sistema de patentes, que outrora serviu como ferramenta para criação da vantagem competitiva, praticamente desapareceu. O diferencial pode ser o atendimento, a inovação, a gestão de informações, dentre outros. Os sistemas de informação, a cada dia mais, direcionam a organização para a criação de uma vantagem competitiva.

No entanto, a mensuração do retorno dos investimentos em tecnologia da informação ainda não está claramente definida. Os autores não chegam a um consenso acerca do assunto, como por exemplo nas posições antagônicas que seguem.

Segundo MC GEE e PRUSAK (1994), não fica claro se no processo de automação bancária, com a criação dos caixas automáticos e ATM's, o banco que iniciou este processo conseguiu absorver fatias representativas de mercado apenas por este motivo. Segundo estes autores, os ganhos de produtividade também vêm sendo questionados. Um estudo desenvolvido por Stephen Roach, chefe do departamento de economia do Morgan Stanley, mostra que a produtividade dos executivos não cresceu tanto quanto os maciços investimentos tecnológicos. A suposição de MC GEE e PRUSAK (1994) é de que o uso da informação e da tecnologia é um fator responsável pelo diferencial e que poucas organizações estariam dispostas a operar sem essas tecnologias. Os autores atestam que não há como desvincular o uso de tecnologia da informação, competição e produtividade empresarial.

Mostrando uma realidade oposta, DAVENPORT (1998) cita a fábrica da NEC em Honjo - Japão, que vem substituindo os robôs por trabalho humano, exatamente por sua flexibilidade e inteligência que permite mudanças mais rápidas. O baixo custo de computadores e redes criou uma infra-estrutura potencial para o intercâmbio do conhecimento e abriu oportunidades para que, pela gestão do conhecimento, a empresa pudesse manter uma vantagem competitiva.

Vivemos agora a terceira era com maiores prêmios e em contra-partida, maiores riscos empresariais. Neste contexto os negócios podem depender pesadamente dos investimentos feitos em sistemas de informação tornando-se estratégicos para muitas organizações. Hoje as empresas precisam ter acesso as mudanças verificadas no mercado e para detectar e atender a estas constantes mudanças, a utilização de tecnologias informáticas é fundamental. Não só para a detecção dos movimentos externos, como também no suporte dos ciclos de negócio da empresa. (WARDS E GRIFFITHS, 1998). Nesta perspectiva, será sobrevivente a empresa que conseguir dimensionar as ferramentas de sistemas e tecnologia da informação de forma que possa enfrentar a volatilidade da realidade de seus mercados, antecipar-se as novas realidades e agir com rapidez na tomada de decisões.

Tendo em vista os aspectos anteriormente apresentados estamos propondo uma pesquisa com o objetivo de avaliar como um banco utiliza os sistema de informação no monitoramento do processo de concessão e monitoramento do crédito. Mais especificamente o estudo analisará

como o banco utiliza-se dos sistemas de informação para oferecer segurança e confiabilidade na análise de garantias de recebíveis, no caso cheques, duplicatas e cartões de crédito.

Entendemos que uma das formas de sobrevivência e manutenção dos altos patamares de performance dos bancos depende da habilidade em conceder empréstimos com rentabilidade adequada e um pequeno risco de inadimplemento. No entanto, se o empréstimo é mal concedido pode-se ter muito prejuízo financeiro. Os sistemas de informação podem auxiliar os gestores, neste caso os gerentes, a antecipar os problemas e reduzir ou eliminar perdas em crédito.

Com base nos balanços dos bancos de Junho de 2001 consolidados pela FEBRABAN, entre os 10 maiores bancos privados nacionais analisados a partir dos ativos encontramos: Bradesco, Itaú, Santander, Unibanco, ABN Real, BCN, Boston, HSBC, Safra e Sudameris. É importante citar a participação estrangeira. Dentre estes 10 bancos, 5 deles Santander, ABN, Boston, HSBC e Sudameris (hoje adquirido pelo Itaú) eram de origem externa.

No Brasil, o mercado financeiro vem passando por profundas reestruturações, inclusive afetando os bancos que compõem os 10 maiores do país. Em 1996 o Unibanco absorveu o Banco Nacional, por exemplo, por razões de perdas financeiras. Desde então assistimos a uma avalanche de novos entrantes e desafios inerentes a estabilidade financeira do país. Outros exemplos desta mudança, o BCN que foi absorvido pelo Bradesco e, no final de 2001, o Sudameris que foi incorporado pelo Itaú. No entanto, no que tange a performance, partindo das análises de balanços e setores das publicações da Gazeta Mercantil e “Exame Maiores e Melhores” nenhum outro seguimento conseguiu obter tamanha rentabilidade e retorno ao acionista nos últimos anos a não ser os bancos, a despeito de qualquer crescimento modesto da economia do Brasil.

Dentro da análise de crédito, quais são as fontes de informação disponibilizadas aos gerentes para que desenvolvam suas funções com eficácia.

E por fim, a pesquisa buscou junto aos gestores uma avaliação sobre o sistema de gestão por eles utilizados para a liberação e monitoramento de seus ativos.

Para a realização da pesquisa foi escolhida uma instituição financeira que figura entre as 10 maiores do país¹ em ativos, com 89 pontos de atendimento (incluindo agências e postos de serviço), presente em todo o país, com grande concentração na região sudeste e principalmente na cidade de São Paulo.

¹ Fonte “Os 50 maiores bancos” – levantamento efetuado pelo Banco Central do Brasil

Os sujeitos do estudo de caso são os gestores, que se utilizam de determinadas ferramentas para efetivar a concessão de crédito e monitorar as garantias.

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos.

- ❑ Gestão Estratégica de informação
- ❑ Indicadores do setor financeiro.
- ❑ Metodologia de pesquisa
- ❑ Descrição do estudo de caso e conclusões

No capítulo um, acerca de gestão estratégica de informação, discute-se o conceito, os tipos e o uso de sistemas de informação para tomada de decisão na área de negócios.

No capítulo dois, indicadores econômicos do setor financeiro, o foco é a análise dos demonstrativos contábeis e fluxos de gestão financeira de empresas, bem como uma breve citação sobre análises de risco de crédito. Neste capítulo também estão contidas informações acerca do número de bancos, volume de crédito, depósitos, investimentos em recursos humanos do setor bancário no Brasil.

No capítulo três sobre o estudo de caso, é apresentada a metodologia de pesquisa.

No capítulo quatro são apresentados os resultados do estudo e logo em seguida as conclusões.

I – GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar alguns pressupostos teóricos conceitos fundamentais concernentes ao desenvolvimento deste trabalho. Primeiro, trata-se do conceito de sistemas de informação, sua tipologia e utilização. Em seguida trata-se de fatores envolvidos nas estratégias de negócios.

Os sistemas de informação e sua arquitetura podem definir um posicionamento concorrencial. Diante de um quadro concorrencial, citado por PORTER (1989), composto por novos entrantes, fornecedores e clientes, os sistemas de informação passar a atuar de forma decisiva, fornecendo os subsídios necessários para os gestores direcionarem suas ações. É, portanto, necessário que os sistemas estejam atrelados ao contexto de cada indústria e prontos para enfrentar os desafios organizacionais, bem como sobressair-se nas oportunidades de negócios da organização.

WARD e GRIFFITHS (1998) citam a função de desenvolvimento dos sistemas e da tecnologia da informação nas organizações sob uma perspectiva estratégica. Enquanto muitas organizações buscam desenvolver uma direção mais estratégica na condução dos sistemas de informação, no futuro, o que eles possivelmente conseguirão serão várias táticas de curto prazo. Desta forma, não há razões para esperar mais sucesso no futuro do que no passado, a menos que neste ínterim a organização tenha adquirido o conhecimento. Conhecimento este gerado a partir dos acertos e erros do passado.

Para os mesmos autores, organizações com orientação para o mercado, que pensam estrategicamente, atuam no que o autor chama de “armação estratégica”.

Nesta “armação” os fatores envolvidos nas estratégias de negócios subdividem-se em três esferas:

- Ambiente Externo;
- Grupos de Pressão e “*Stakeholders*”;
- Planejamento Interno de Negócio.

AMBIENTE EXTERNO

Envolve a economia, a sociedade, a política, área legal, ecológica e tecnológica.

No campo econômico, as questões ligadas ao monetarismo ou ao livre mercado, os impactos das nações em desenvolvimento nas finanças ocidentais, a performance das nações industrializadas, as diferentes moedas que balizam os negócios globais acabam afetando decisões sobre onde investir, onde obter lucro, transferência de preço, gerenciamento da lucratividade para o cliente e produto.

As mudanças da sociedade, que fazem frente ao comportamento das famílias, dentre os quais o crescimento do número de aposentados, o aumento da longevidade e suas demandas por serviços geriátricos e seguro saúde faz com que os governos tenham que se adequar a arrecadação para fazer frente aos custos com aposentadorias e as indústrias, por sua vez, precisam desenvolver produtos que atendam a esta população mais idosa.

Nos aspectos políticos, a criação de blocos comerciais como a comunidade econômica européia, além da possibilidade de unificação dos países da América e a queda das barreiras ao comércio internacional balizam uma nova atuação empresarial.

Em relação à legislação, a resposta ao crescimento da tecnologia da informação, alguns países criaram sistemas de proteção com a intenção de defender os interesses dos indivíduos contra os governos ou corporações. Além disso, surgiu a necessidade de validação das transações “sem papel” feitas através dos computadores que ligam diferentes países com suas respectivas próprias leis.

Nos assuntos voltados à ecologia e ao meio ambiente, o movimento verde e os sinais de uma consciência dos impactos sobre a preservação do planeta, vem conseguindo impor limitações a determinadas companhias e desenvolvido novas oportunidades de negócio.

No que tange a tecnologia, as mudanças mais profundas ocorreram no campo de miniaturização e comunicações, dentre elas destacam-se:

- ❑ Telecomunicações que hoje incluem fibras óticas, satélites, vídeos, redes internacionais que ligam empresas em várias partes do mundo;
- ❑ Computadores cada vez mais baratos, mais velozes e com mais capacidade de processamento, tornam uma pessoa física capaz de realizar cada vez mais tarefas e comunicar-se com mais pessoas;
- ❑ Com a portabilidade dos computadores, as empresas repensam o tamanho dos escritórios e adotam o trabalho remoto;
- ❑ Os avanços em processamento de imagem e documento, bem como os sistemas de inteligência artificial;

GRUPOS DE PRESSÃO E “STAKEHOLDERS”

Os grupos de pressão têm a característica de demandar coisas da empresa. Devem ser constantemente monitorados, pois podem representar ameaça a companhia. Por outro lado, se bem conduzidos, podem reverter-se em benefício para a companhia. Estão incluídos neste grupo, os clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários e governo, dentre outros.

Os “stakeholders” ou “interessados / apoiadores”, já que não existe uma tradução para o português, são aqueles indivíduos que têm interesse financeiro na instituição e querem apropriar-se de parte de seus ganhos. São exemplos de “alicerce” os acionistas e, em certos casos, os clientes e empregados. Alguns indivíduos podem estar presentes em mais de uma classificação, como, por exemplo, sendo acionista e funcionário.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

A empresa, no que tange ao planejamento, deve estar atenta aos sinais oriundos do ambiente externo e as ameaças e oportunidades apresentadas pelos grupos de pressão e “stakeholders”. Assim, a primeira tarefa a ser realizada pelas empresas é a definição de objetivos, que não devem ser simplesmente impostos, mas sim resultado dos valores constantes na missão da empresa. Os objetivos mudam todos os anos, ao passo que a missão deve permanecer inalterada por alguns anos.

As pessoas chave envolvidas na decisão sobre sistemas de integração externa serão vendas e marketing e gerenciamento da distribuição. Estes sistemas pedem uma participação ativa de fornecedores e clientes em todos os estágios do processo. Nestas parcerias, as organizações parceiras devem abrir mão do que os autores definem como barreiras tradicionais, dentre elas: dividir a informação e reorganização de funções.

1. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena e distribui informações para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização. Os sistemas de informação também podem ajudar os dirigentes e técnicos de uma organização a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

Um sistema de informação está baseado em três atividades: entrada, processamento e saída. Os dispositivos de entrada de um computador permitem a captura ou coleta de dados brutos da organização ou do ambiente externo. O processamento organiza e armazena os dados coletados de uma forma estruturada. Os dispositivos de saída permitem a transferência de informação para as pessoas ou para outras máquinas onde será utilizada. Mas, para aprofundar as explicações sobre sistemas de informação, é necessário abordar os conceitos de dado, informação e conhecimento. (LAUDON e LAUDON 1999)

Para DAVENPORT e PRUSAK (1998), dado é o registro estruturado das transações. É a matéria-prima do processo decisório e da criação da informação, porém isolados não têm nenhum significado.

Os dados são armazenados em sistemas tecnológicos e alimentados por departamentos como finanças, contabilidade, marketing. Sua gestão é avaliada quantitativa e qualitativamente. Quantitativamente a gestão de dados avalia o custo, velocidade e capacidade para se obter ou recuperar um dado. Qualitativamente avalia-se a prontidão, a relevância e a clareza do acesso a informação, quando necessário.

É necessário, porém, traçar alguns diferenciais sobre o conceito de *dados e informação e conhecimento*. Dado descreve aquilo que aconteceu sem julgamento, interpretação ou qualquer base para tomada de ações. A informação é diferente de dado, uma vez que ela está organizada para uma finalidade. Os dados transformam-se em informação, quando seu criador acrescenta um significado. Informar significa “dar forma”. Desta maneira a intenção de uma informação é mudar a forma como o receptor a recebe, bem como fundamenta um julgamento ou comportamento. Mas, a informação na organização tem como base os dados armazenados.

Esta informação trafega pela empresa através de fios, antenas parabólicas, correios, caixas postais eletrônicas. A informação utiliza-se de redes *hard* como fios, antenas parabólicas, centrais de correio e caixas postais eletrônicas, bem como de redes *soft*, que é menos visível, pode ser uma anotação, ou uma cópia de artigo marcado. Ela tem significado, tem forma, ou seja, está organizada para um fim. Contudo, dispor de tecnologia da informação mais sofisticada não implica necessariamente obter melhores informações.

Ainda segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998), o conhecimento é uma massa fluida de experiência condensada, valores, informações contextuais e *insight* experimentado, as quais proporcionam uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas

também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento agrega vários elementos, pode ser formalmente estruturado, intuitivo, existe dentro das pessoas. Pode ser visto como um processo ou como um ativo. Estes autores encaram o conhecimento como um ativo, ainda difícil de ser interpretado em termos lógicos, já que existe dentro das pessoas e não de forma concreta e tangível como demais ativos.

Embora a utilização de informação não seja um elemento novo para as organizações, os estudos acerca dos sistemas de informação, como ferramenta de apoio às operações e estratégias das empresas, foram desenvolvidos apenas nas últimas décadas do século XX.

GRIFFITHS E WARD (1998) remontam o início da utilização dos sistemas e da tecnologia da informação baseados em ANTHONY (1965) GIBSON E NOLAN (1974), narrando que as empresas começaram a utilizar-se de computadores na década de 50, porém sua utilização passou a ser significativa do meio para o final dos anos 60, com a utilização dos computadores chamados de grande porte.

GRIFFITHS e WARD (1998) também assinalam que no início da década de 80, a preocupação das organizações que investiam em sistemas de informação, era com o gerenciamento das atividades operacionais. Com a evolução do ciclo de vida dos produtos e da tecnologia, nas organizações, os sistemas necessitaram interagir com uma variedade de aplicações. No início os sistemas eram de dois tipos: os sistemas voltados para o monitoramento do manuseio e controle operacional da empresa e aqueles orientados para a emissão de relatórios de resultados. O aperfeiçoamento da gestão fez com que duas novas funções fossem acrescentadas, como sistemas de pesquisa permitindo ao usuário adquirir flexibilidade para buscar a informação e sistemas de análise de informação, permitindo o suporte à tomada de decisão na empresa.

GIBSON e NOLAN (1974) criaram uma tipologia de sistemas de informação relacionadas com a estratificação da atividade gerencial. Estes autores apresentaram três tipos de sistemas de informação, de acordo com as funções exercidas por eles na organização: sistemas de apoio ao planejamento estratégico, sistemas de controle e sistemas operacionais.

Os sistemas de planejamento englobavam o planejamento de vendas, faturamento, análise do “mix” de negócios, recursos humanos e recursos financeiros. Os sistemas de controle contemplavam análise de vendas, controle das metas, gerência contábil, gerência do inventário, análise da qualidade, das despesas, pesquisa mercadológica, análise de fornecedores, dentre outras. Os sistemas operacionais abrangiam ordem de entrada, processamento, rastreamento dos

documentos, escala de veículos, contabilidade de custos, controle de estoque, tabulação das compras e vendas, ordem de compra, dossiês de funcionários, folha de pagamento, entre outros.

Estudiosos como DRURY (1993), KING e KRAEMER (1984), além de WISEMAN (1985) foram, a partir destes primeiros estudos, aprimorando e inserindo novos conceitos aos sistemas de informação, e sugerindo as mudanças necessárias para sua utilização no gerenciamento estratégico da organização.

FRIEDMAN (1994) narra que nos primeiros estágios do avanço dos computadores, as preocupações eram com o gerenciamento das atividades – operações, programas e coleta de dados. Com o passar dos anos, surgiram novas preocupações como as mudanças tecnológicas, alterações nos ciclos de vida de produtos e da própria empresa.

Atualmente os objetivos dos sistemas e tecnologia da informação são:

- Processamento de dados para aprimorar a eficiência operacional através da automação da informação baseada em processos;
- Sistema de gerenciamento da informação para aumentar a eficiência do gerenciamento satisfazendo as necessidades de informação;
- Sistema de informação estratégica para aumentar a competitividade pela mudança na natureza ou conduta dos negócios;

Para GRIFFITHS (1998), os sistemas de informação interagem e contribuem para o negócio, dentro da seguinte classificação:

- Sistemas *high potential*, orientados para as aplicações importantes para atingir o sucesso do negócio no futuro;
- Sistemas *key operational*, orientados para as aplicações das quais as organizações mais dependem naquele momento para atingir suas metas e o sucesso esperado;
- Sistemas de suporte, voltados para as aplicações que são importantes mas não fundamentais para o sucesso do negócio;

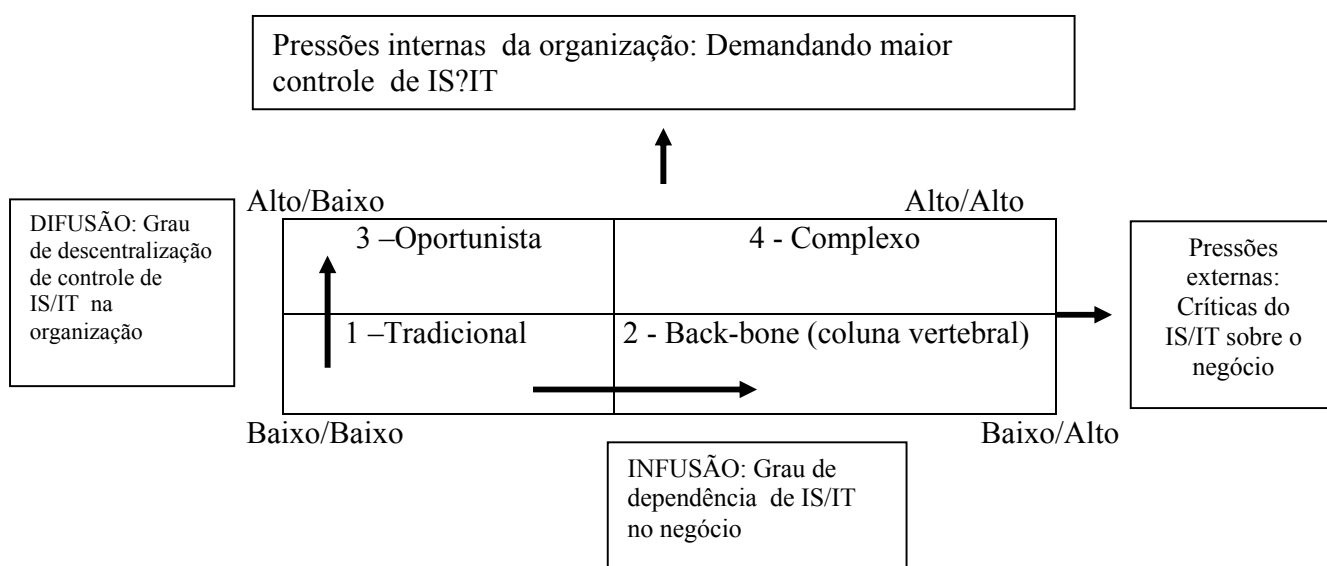
Na análise de GRIFFITHS e WARD (1998), os investimentos em sistemas de informação, no futuro, ainda seguirão a seguinte tendência em termos de sua distribuição:

- 50% em processamento de dados para agilizar a operação;
- 30% em sistemas de gerenciamento estratégico da informação;
- 20% em sistemas de informação estratégicos.

Na visão destes autores, embora os investimentos devam ocorrer nesta proporção, o retorno do investimento ocorreria em proporção inversa. No entanto, a forma de mensurar o retorno dos investimentos em sistemas de informação ainda é uma atividade bastante complexa.

Há toda uma teia que envolve não apenas os fatores internos da organização, mas também o monitoramento do mercado. Considerando esta questão, SULLIVAN (1985) criou uma matriz para explicar como os sistemas e a tecnologia da informação podem ser afetadas por forças que fogem ao controle de uma organização:

1. INFUSÃO: O grau em que a organização depende dos sistemas para tocar a operação e gerir os negócios;
2. DIFUSÃO: Neste grau, a tecnologia da informação tornou-se dispersa entre a organização e as decisões acerca de sua utilização estão descentralizadas:



Fonte: WARD e GRIFFITHS (Strategic Planning for information systems) pg 35

- 1) BAIXA DIFUSÃO E BAIXA INFUSÃO: Sistema de informação não é fator crítico para o sucesso. O TI é usado para aumentar a eficiência numa base de sistema-a-sistema;
- 2) BAIXA DIFUSÃO E ALTA INFUSÃO: Controles altamente centralizados e os sistemas são fatores críticos para as operações e controle. Se os sistemas falharem, os negócios correm sérios riscos. Os sistemas tornam-se a coluna vertebral da organização;
- 3) ALTA DIFUSÃO E BAIXA INFUSÃO: Controles altamente descentralizados, dando aos gestores a possibilidade de atender suas prioridades locais, porém, no global os sistemas não

são fatores críticos para o sucesso. Os sistemas priorizam vantagens em determinadas áreas ou negócios;

- 4) ALTA DIFUSÃO E ALTA INFUSÃO: Controle altamente descentralizado, porém, os negócios não dependem dos sistemas para o sucesso. Este é o ambiente mais difícil de gerenciamento, já que muito controle centralizado para evitar investimentos pode limitar a inovação e conseqüentemente perder novas oportunidades.

Para SULLIVAN, cada organização opera nestes quadrantes até que os SISTEMAS DE INFORMAÇÃO impulsionem as empresas para o quadrante “ALTO/ALTO”.

GRIFFITHS (1997), detalha o resultado de uma pesquisa com 150 exemplos de sistemas estratégicos reivindicados e os enquadra em quatro tipos principais:

- ❑ Aqueles que dividem informação com os clientes, consumidores e fornecedores;
- ❑ Aqueles que produzem mais efetividade na integração do uso da informação para o valor adicional do processo da empresa;
- ❑ Aqueles que habilitam a organização a desenvolver-se, produzir, criar novos produtos e mercados baseados nas informações obtidas;
- ❑ Aqueles que proporcionam o gerenciamento da informação para desenvolver e implementar a estratégia (em particular onde importantes informações internas e externas eram integradas a análise);

A seguir apresentamos um quadro síntese dos fatores que influenciam os sistemas gerencias:

Quadro 1.1 : O ambiente gerencial dos sistemas de informação

Foco	Propósito	Eficiência Operacional	Efetividade Gerencial	Vantagem no Negócio através da mudança
INTERNO		1. Processamento de dados, automação de tarefas e processos de negócios;	2. Gerência dos sistemas de informação (e sistemas de informação de executivos)	3. Integração interna de negócios através de processos, especialidades e redesenho da organização
EXTERNO		4. Ligações eletrônicas entre as organizações e intercâmbio de dados	5. Repartir a informação por acesso direto de uma companhia para outros recursos de informação	6. Integração externa de negócios, troca de funções entre as firmas na indústria.

Fonte: WARD e GRIFFITHS (1998) – Strategic Planning for Information Systems - pg25

Para SULLIVAN, cada organização opera nestes quadrantes até que os SISTEMAS DE INFORMAÇÃO impulsionem as empresas para o quadrante “ALTO/ALTO”.

GRIFFITHS (1997), detalha o resultado de uma pesquisa com 150 exemplos de sistemas estratégicos reivindicados e os enquadra em quatro tipos principais:

- ❑ Aqueles que dividem informação com os clientes, consumidores e fornecedores;
- ❑ Aqueles que produzem mais efetividade na integração do uso da informação para o valor adicional do processo da empresa;
- ❑ Aqueles que habilitam a organização a desenvolver-se, produzir, criar novos produtos e mercados baseados nas informações obtidas;
- ❑ Aqueles que proporcionam o gerenciamento da informação para desenvolver e implementar a estratégia (em particular onde importantes informações internas e externas eram integradas a análise);

Cabe ainda neste capítulo ressaltar a importância dos sistemas internos da organização.

Os sistemas internos são encarados como aqueles que trazem benefício para a companhia, enquanto os externos estão diretamente ligados aos benefícios aos consumidores e clientes da organização.

Os sistemas internos são construídos para incrementar o intercâmbio de informações e fazer com que a empresa coletivamente adquira o conhecimento necessário para desempenhar seu negócio.

Para o desenvolvimento dos sistemas de informação até os patamares em que se encontram, 3 linhas paralelas interagiram:

- ❑ Hardware : Reduzindo custo e tamanho, aprimorando a confiabilidade e conectividade, habilitando os sistemas para serem instalados próximos aos problemas de negócios;
- ❑ Software: Mais amigável e flexível, com linguagem que permite maior produtividade, mais rapidez, com mais acerto e menor experiência dos operadores. Aliado a isto, a disponibilidade de pacotes de aplicativos;
- ❑ Metodologia: Meios para organizar e conduzir as múltiplas tarefas, de forma mais coordenada, sincronizada e eficiente.

A organização busca uma eficiência operacional que lhe permita dedicar-se a outros aspectos relativos a parte mercadológica.

Internamente, a eficiência operacional abrange o processamento de dados, automação de tarefas e processos de negócio, a gerência efetiva engloba os sistemas de informação gerencial e na vantagem através da mudança a integração por processo, tarefas e redesenho organizacional.

No que tange a interação externa, a eficiência operacional está nas ligações eletrônicas entre as organizações e intercâmbio eletrônico de dados. A gerência efetiva está em repartir a informação através de acesso direto da companhia para outros recursos de informação. Na vantagem através da mudança, a integração de negócios externos e na mudança de funções das empresas na indústria.

Não obstante, em se tratando de sistemas de informações, o aspecto primordial a ser detalhado é a sua utilidade no processo de tomada de decisão.

Para LAUDON e LAUDON (2001), os sistemas de informação apresentados, tem sido bastante eficazes no que tange a comunicação e distribuição de informação. O processo de tomada de decisão, contudo é uma área que os projetistas vem buscando atingir, mas com sucesso relativo.

As decisões tomadas na organização podem ser estratégicas, de controle gerencial, de controle operacional e de nível de conhecimento.

As decisões tidas como estratégicas determinam os objetivos, os recursos e as políticas de uma organização.

O controle gerencial vai deter-se com a eficiência e eficácia com que os recursos são usados e como as unidades operacionais estão se saindo.

O controle operacional trabalha com tarefas específicas expostas pelos tomadores de decisão estratégicos e pela média gerência.

As decisões do nível do conhecimento lidam com a avaliação de novas idéias para produtos e serviços, modos de comunicar novos conhecimentos e maneiras para distribuir a informação por toda a empresa.

Em cada nível de tomada de decisão, os pesquisadores classificam as decisões como estruturadas e não estruturadas.

Nas decisões não estruturadas, o tomador de decisão precisa fornecer julgamento, avaliações e reflexões na definição do problema. Estas decisões acabam sendo únicas, importantes e não rotineiras e não há um processo pré-definido ou unânime para tomá-la (GORRY e SCOTT MORTON, 1971... apud LAUDON e LAUDON, 2001).

As decisões estruturadas, são repetitivas e rotineiras e envolvem um processo definido para lidar com elas, formatando um certo modelo para decisão e desta forma não tem que ser encaradas cada vez como se fossem novas.

Para SIMON (1960), tomar decisão envolve quatro estágios diferentes, a inteligência, o projeto, a escolha e a implementação.

O estágio inteligência busca responder a questão se existe um problema e consiste na identificação e compreensão dos problemas ocorridos na organização.

O estágio solução busca responder a questão sobre quais são as alternativas. Os sistemas de solução operam em sistemas simples, podem ser desenvolvidos rapidamente e com dados limitados.

O estágio escolha envolve a opção entre as soluções apresentadas. Geralmente tudo vai depender do tipo de decisão que estará sendo tomada e das informações necessárias a esta tomada.

O quarto estágio é a implementação da solução e busca responder a questão se o sistema escolhido está funcionando, após ter sido decidida e colocada em prática.

LAUDON e LAUDON (2001) explicam sobre os modelos de tomada de decisão individuais e organizacionais. Na tomada de decisão individual o indivíduo analisado é normalmente racional. No modelo racional de comportamento humano, as pessoas se empenham basicamente sobre cálculos racionais, consistentes e de maximização de valores. Dentro do modelo racional, o indivíduo identifica as metas, ordena as alternativas e escolhe aquela que mais contribui para atingí-las.

No entanto os autores citam algumas contraposições ao modelo racional. Muitas decisões são tão complexas que calcular a escolha é praticamente impossível. Desta forma, ao invés de procurar todas as alternativas, o indivíduo prefere a primeira alternativa disponível que o leve à sua meta final. Numa tomada de decisão política, as pessoas escolhem políticas mais parecidas com a anterior. Há ainda outra vertente que acredita que o ser humano não faz escolhas, mas por outro lado as decisões respeitam um processo contínuo, onde as decisões finais são sempre modificadas.

A psicologia moderna qualificou o modelo racional de pesquisa e acredita que os humanos diferem no modo como maximizam seus valores e nos parâmetros de referência, que usam para interpretar informação e fazer escolhas. Pelo estilo cognitivo na descrição das personalidades subjacentes para o tratamento da informação, a seleção de alternativas e a avaliação das conseqüências.

MC KENNEY e KEEN (1974) descrevem duas tomadas de decisão no estilo cognitivo. A primeira delas é a tomada de decisão pelos sistemáticos, que abordam um problema classificando através de algum método formal. Estes avaliam e reúnem informações nos termos de um método formal. Os tomadores de decisão intuitivos abordam um problema através de múltiplos métodos, optando pela tentativa e erro para achar uma solução.

LAUDON e LAUDON (2001) explicam que em pesquisas psicológicas recentes os humanos tem vieses embutidos que podem distorcer a tomada de decisão. As pessoas podem ser manipuladas para escolher alternativas, que de outra forma, elas talvez simplesmente rejeitariam trocando os parâmetros de referência.

No processo de tomada de decisão organizacional, geralmente existem outras pessoas envolvidas, a decisão é tomada por um grupo ou por toda uma organização. Nas empresas, a tomada de decisão leva em conta as características estruturais e políticas de uma organização. LAUDON e LAUDON (2001) analisam modelos burocráticos, políticos de escolha organizacional e modelos lixeira.

No modelo burocrático, a meta mais importante é a sua preservação, ou seja, a manutenção de um orçamento, da força de trabalho e do território. A meta principal é a redução da incerteza, políticas tendem a ser incrementais, comente marginalmente diferentes do passado. Neste modelo, qualquer coisa que a organização faça é resultados de procedimentos operacionais padronizados. Mesmo com a contratação de líderes no mercado, estes são envolvidos pela solução padronizada da organização.

Os modelos políticos de escolha organizacional, buscam um poder compartilhado. No topo, o poder está concentrado nas mãos de poucos. Estes poucos divergem em suas opiniões e as tomadas de decisão envolvem barganha e negociações dirigidas pelos líderes-chaves de diferentes grupos de interesse. As soluções acabam perdendo o foco, ou seja, não resolvem algum problema, mas surgem como compromissos que refletem os conflitos dos vários grupos de interesse.

Há ainda o modelo lixeira, que acredita que as organizações não são racionais. A tomada de decisão é altamente acidental e é o produto de um fluxo de soluções, problemas e situações que são associados aleatoriamente. Desta forma não é de surpreender que as soluções erradas sejam aplicadas aos problemas errados em uma organização.

Como será abordado mais adiante no capítulo sobre a pesquisa, a tomada de decisão sobre a concessão e monitoramento de crédito com garantia de recebíveis utiliza-se de sistemas de informação capazes de dar agilidade e segurança aos membros dos comitês que efetivamente dão o veredicto sobre a aceitação ou recusa de um título.

II - Indicadores do Setor Financeiro

O objetivo deste capítulo é apresentar alguns indicadores utilizados no setor financeiro para análise e risco de crédito setor bancário. Para tanto, são apresentados anteriormente alguns dados sobre o setor bancário e seu desenvolvimento nos últimos anos. Ao final deste capítulo são também apontadas algumas questões que orientam o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

1. Dados do setor analisado

O setor bancário vem se destacando por uma performance superior, em rentabilidade, aos demais setores. Essa “superioridade” parece ser retrato de sua agilidade ao redirecionar suas ações após a queda da inflação, tendo a sensibilidade de desenvolver produtos e serviços que garantem a rentabilidade dos acionistas, mantém uma considerável quantidade de empregados em seus quadros e viabilizam o crescimento da economia pelo crédito.

Para Joelmir Beting, durante uma apresentação num evento no ano de 2001 patrocinado pelo Banco Itaú, o Brasil possui uma grande válvula de crescimento represada. Trata-se da alavancagem dos créditos no mercado. Nos países desenvolvidos o grau de alavancagem das empresas e indústrias é bastante maior que os adotados em nosso mercado. Um dos grandes responsáveis por este “represamento” é a taxa de juros, hoje praticada nos mercados, que torna os investimentos caros demais, diante das margens adotadas na indústria e no comércio.

Há, porém, alguns dados interessantes acerca do setor bancário que merecem ser comentados. São eles o acesso a contas bancárias, a administração de recursos de terceiros, a utilização dos cheques, o volume de operações de créditos, a participação nacional e estrangeira neste segmento, além de questões sobre despesas, lucros, patrimônio e rentabilidade.

Aumenta população com acesso a contas bancárias

O número de contas bancárias continua evoluindo em percentuais elevados, refletindo o crescente acesso da sociedade aos serviços bancários. Mesmo considerando que uma parte dos clientes tem mais de uma conta, uma parcela significativa do aumento de 5,9 milhões de contas correntes e 4,2 milhões de contas de poupança certamente se deve a novos clientes que ingressaram no sistema bancário.

Quadro 2.1 : População com contas bancárias
(em milhões)

Contas	População com contas bancárias (em milhões)			Variação 01/00
	1999	2000	2001	
Correntes	49,9	55,8	63,2	13,26
Poupança*	41,6	45,8	5,2	11,79

*Fonte: Decad/Defin/Bacen

Depósitos

Administração de recursos de terceiros

O aumento da competição entre as instituições financeiras resultou também em mais e melhores informações aos clientes, que passaram a ser mais exigentes na administração de seus recursos, procurando obter maiores rendimentos em suas aplicações.

Quadro 2.2 – Volume de Depósito (em R\$ Bilhões)

Captação (fim do exercício)	1999	Particip.	2000	Particip.	2001	Particip.
Depósitos a vista	36,7	8,59%	45,7	9,12 %	50,1	8,9 %
Depósitos de poupança	111,4	26,08%	111,9	22,32%	120,0	21,31%
Depósitos à Prazo	94,7	22,17%	89,9	17,93%	107,6	19,11%
Fundos	184,4	43,16%	253,8	50,63%	285,3	50,68%
Total	427,2	100%	501,3	100 %	563	100%

Fonte: Bacen

Cheques

Quadro 2.3 : Volume de cheques compensados e percentuais de inadimplência

	1999	2000	2001	Variação 2001/2000
Cheques Compensados ¹	2,60 bilhões	2,63 bilhões	2,60 bilhões	- 1,41%
Percentuais de inclusão no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos ²	0,92%	1,01 %	1,32%	30,69 %
1 – Fonte Banco do Brasil				
2 – Fonte Serasa				

Empréstimos

Volume de operações de crédito

A estabilidade econômica e a queda das taxas de juros estimularam o crescimento expressivo das operações de crédito no sistema bancário, tanto para pessoas físicas quanto jurídicas, permitindo aos bancos ampliarem significativamente sua ação nessa área essencial ao desenvolvimento econômico, porém ainda tímido diante do potencial de alavancagem de nossa economia.

Quadro 2.4 : Alavancagem de ativos					
	Período			Variação - Percentuais	
	(R\$ Milhões)				
	1998	1999	2000	99/98	00/99
Pessoa Jurídica	60910	70107	102613	15,1%	46,4%
Pessoa Física	18981	22421	51336	18,1%	129,0%
Total	78.891	92.528	153.949	15,8%	66,4%
Fonte Bacen					

Observações:

1. As informações consolidadas do sistema financeiro nacional referem-se ao volume total de créditos e às novas concessões efetuadas no período.
2. Inclui as seguintes modalidades de crédito:

Pessoa jurídica: Capital de giro, Conta garantida, Aquisição de bens, *Vendor*, *Hot Money*, Desconto de duplicata, Desconto de promissória, Financiamento imobiliário, ACC, *Export notes*, Resolução 63 e Outros.

Pessoa física: Cheque especial, Crédito pessoal, Cartão de crédito, Financiamento imobiliário, Aquisição de bens e Outros.

Participações nacional e estrangeira

A busca do fortalecimento e de maior inserção internacional estimulou os processos de fusões e incorporações, de privatização de bancos estaduais e de abertura do mercado a um maior Número de bancos estrangeiros.

Quadro 2.5 : Número de Bancos				
	Período			Variação
	1999	2000	2001	01/00
Nº Bancos	194	193	181	-6,22
Privados nacionais ¹	108	107	95	-11,21
Privados Estrangeiros ²	67	68	70	2,94
Públicos Federais e Estaduais	19	18	16	-11,11
Fonte : Bacen				
(1) Com e sem participação minoritária estrangeira				
(2) Com capital integral ou majoritário estrangeiro				

Emprego e investimentos em recursos humanos:

Treinamento intenso e menor queda do emprego

A tendência de redução do emprego no setor bancário declinou no ano de 2001. Os eventos de treinamento para o desenvolvimento dos bancários continuaram aumentando, revelando a constante preocupação dos bancos com a qualificação dos seus quadros, para melhorar a qualidade do atendimento, acompanhar as inovações tecnológicas e aumentar a competitividade. Tanto em 1999 quanto em 2000, o índice médio de participação dos bancários em eventos se manteve em 2,3.

	Período			Variação	
	1998	1999	2000	99/98	00/99
Emprego (1)	435.847	414.803	400.854	-4,8%	-3,4%
Eventos de treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (2)	26.452	32.739	34.879	23,8%	6,5%
Número de Participantes (1)	650.626	955.675	951.159	46,9%	-0,5%
(1) Fonte: Febraban/Balanço Social					
(2) internos e externos, no Brasil e no exterior					

Despesas/lucros/patrimônio/rentabilidade

A queda do número de funcionários do setor decorreu da redução do número de bancos por fusões, incorporações e liquidações, da racionalização dos serviços, da intensa terceirização de atividades meio e da automação. A utilização intensiva de tecnologias complexas e a oferta de serviços mais sofisticados exigiram um quadro de funcionários melhor preparado.

Além dos investimentos em treinamento e desenvolvimento, verificou-se aumento substancial das despesas de pessoal / funcionários / mês, de R\$ 3.391, em 1994, essas despesas saltaram para R\$ 4.751 em 1998, R\$ 5.045 em 1999, R\$ 5.406 em 2000 e R\$ 5.615 em 2001. Treinados para usar as novas tecnologias, os funcionários do setor foram valorizados. Continuou ocorrendo aumento expressivo das despesas administrativas - de R\$ 16,4 bilhões, em 1997, para R\$ 24,0 bilhões, em 2001 - em função dos gastos crescentes dos bancos para implantação e

manutenção dos novos serviços automatizados colocadas à disposição da sociedade, além do crescimento dos gastos com atividades terceirizadas.

A ampliação da oferta de serviços automatizados e a consolidação da política de cobrança direta permitiram ampliar a receita de serviços de R\$ 13,6 bilhões, em 1997, para R\$ 20,1 bilhões, em 2001.

O substancial aumento do patrimônio líquido dos bancos, nos últimos anos, revela a crescente capitalização do setor.

Quadro 2.7 : Despesas, Lucro, capitalização e rentabilidade do setor bancário						
(Valores em R\$ mil)						
	1997	1998	1999	2000	2001	Var % 2001/1997
Quantidade de Bancos	206	197	188	183	175	-15,05%
Número de Funcionários	446.830	426.442	406.315	402.425	400.802	-10,30%
Despesas de Pessoal	25.017.365	24.309.946	24.598.589	26.107.142	27.004.002	7,94%
Outras Despesas Administrativas	16.454.222	17.418.676	20.197.627	21.738.662	24.037.252	46,09%
Despesas Tributárias (1)	2.213.175	2.003.229	4.110.687	4.556.504	5.189.689	134,49%
Lucro Líquido	5.220.492	1.525.016	13.306.855	7.929.583	1.738.951	-66,69%
Patrimônio Líquido	51.015.202	61.906.593	73.354.670	78.914.328	99.774.112	95,58%
Despesas de Pessoal / funcionários/mês (2)	4,666	4,751	5,045	5,406	5,615	20,34%
Rentabilidade (3)	10,23%	2,46%	18,14%	10,05%	1,74%	-82,97%

(1) Despesas tributárias + Imposto de Renda + Contribuição Social;

(2) Despesas anuais de pessoal, incluindo salários, encargos e benefícios, divididas pelo número de funcionários e por 12 meses;

(3) Lucro em relação ao Patrimônio.

Índice de eficiência

Índice custo/receita revela melhora desde 97

O índice de avaliação do setor, obtido com a aplicação da seguinte fórmula: Despesas de Pessoal + Outras Despesas Administrativas divididas pelo Resultado Bruto da Intermediação Financeira + Receitas de Serviços. Esse índice vem revelando sensível melhora, **quanto menor** a participação das despesas nos resultados e receitas **mais eficiente** a instituição.

Quadro 2.8 : Índice custo/ receita -		Valores em R\$ mil			
	1997	1998	1999	2000	2001
Despesas de Pessoal + Outras Despesas Administrativas	41.471.587	41.728.622	44.796.216	47.340.307	51.041.254
Resultado Bruto da Intermediação Financeira	25.547.092	24.915.462	33.538.079	34.988.102	36.261.169
Receitas de Prestação de Serviços	13.618.614	14.158.152	15.972.456	17.630.825	20.189.632
Resultado Bruto da Intermediação financeira + Rec. de Prestação de Serviços	39.165.706	39.073.614	49.510.535	52.618.927	56.450.801
Índice custo/receita (4)	105,89%	106,79%	90,48%	89,97%	90,42%

Fonte: Austin Asis - Balanços Consolidados

(1) (Despesas de pessoal + Outras Despesas Administrativas) / (Resultado Bruto da Intermediação Financeira + Receitas de Prestação de serviços)

Quadro 2.9 : Classificação de instituições por Ativos Totais

Ativos total (valores em R\$ mil)				
INSTITUIÇÃO	12/2001	Seq.	06/2000	Seq
BANCO DO BRASIL	167.041.283	1	144.439.461	1
CAIXA ECON. FEDERAL	101.330.651	2	124.349.430	2
BRADESCO	83.393.370	3	61.626.621	3
ITAU	70.396.270	4	48.980.766	4
UNIBANCO	49.139.763	5	35.034.700	5
ABN AMRO BANK	31.134.763	6	26.910.458	7
BANESPA	29.390.284	7	28.352.016	6
SAFRA	28.922.940	8	20.737.801	8
SANTANDER BRASIL	24.634.376	9	18.999.496	9
HSBC BANK BRASIL	22.797.577	10	16.919.830	10
NOSSA CAIXA	22.167.216	11	16.390.310	11
CITIBANK	18.145.848	12	14.735.554	12
SUDAMERIS	17.280.826	13	14.104.648	13
BANKBOSTON	15.305.383	14	10.675.973	16
BBA CREDITANSTALT	15.129.584	15	12.624.936	16
BCN	15.503.870	16	13.506.006	14
BBV BANCO	12.441.674	17	9.985.530	17

Fonte Banco Central

2. Indicadores de análise e risco de crédito

Considerando que o processo de decisão para concessão de crédito e seu posterior monitoramento depende desde o início de critérios para análise de demonstrações financeiras. Será realizada uma análise dos métodos de análise de índices, muito utilizados para apurar a performance de organizações comparando exercícios imediatamente anteriores, até os métodos mais contemporâneos ligados a noção de fluxo de caixa para o pagamento das obrigações.

É inegável que os balanços e demonstrativos de resultado de exercício servem como a fonte de informação preponderante para a primeira concessão e para a renovação de linhas de ativos para os bancos.

O intuito de uma boa análise financeira é poder retirar uma correta dimensão do risco que cada operação pode representar. É a forma de trabalhar a informação e transformá-la em conhecimento. Conhecimento este sobre as informações acerca de fluxo de caixa, saúde financeira de uma companhia, seus prazos de venda, compra, estocagem, seu ciclo produtivo e seu ciclo financeiro.

Mas antes de analisarmos as contas de balanço, é importante frisar o que é um balanço. Para ROSS (1995), balanço é um instantâneo do valor contábil de uma empresa num determinado momento. BRIGHAM (2000) completa que ele pode ser utilizado para prever os lucros e dividendos futuros ou uma ferramenta para antever condições futuras e poder planejar ações futuras.

Os demonstrativos contábeis, no entanto, são bastante antigos. O professor LEITE (1995) alega que as origens da contabilidade remontam a antigüidade, pois, os chineses, 2000 anos antes de Cristo já utilizavam-se de métodos de registros contábeis. Contudo, foi só na idade média, com um intercâmbio mais ou menos sistemático proporcionado pelas cruzadas, que a contabilidade foi assumindo forma consistente. Foi nessa época, aproximadamente século XIV, que se firmou o conceito das partidas dobradas, cuja forma definitiva foi atribuída a um frade italiano chamado Luca Pacioli, que a publicou em seu livro *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni e Proportionalità*, publicado em Veneza em 1494.

Pelo método das partidas dobradas cada registro deve ser composto de 2 lançamentos, um indicativo da origem do valor em questão e outro alusivo a seu destino. Por este método, tornava-se possível uma maior coerência a contabilização de um empreendimento, pois, a soma das origens e dos destinos tem que ser igual.

Um balanço então é composto de dois lados. O lado esquerdo representa o ativo, ou os bens e direitos (a forma como uma empresa utiliza seus recursos) e do lado direito as obrigações (as fontes de recursos da empresa).

ANÁLISE DE CRÉDITO

No balanço, os números são classificados de acordo com a liquidez. Os números classificados no ativo circulante são aqueles que poderão ser transformados em caixa até um ano a contar da data do balanço. Os ativos realizáveis em longo prazo abrangem aquelas contas que são realizáveis após o prazo de um ano. O ativo permanente congrega os recursos aplicados em: imobilizado, equipamentos, maquinários, marca ou outros valores intangíveis. O passivo circulante representa as obrigações da organização até o prazo de um ano da divulgação do balanço, os exigíveis em longo prazo seguem a mesma explicação das contas de ativo. O patrimônio líquido é o terceiro bloco do balanço. Fica do lado direito do balanço e representa as obrigações da empresa para com os acionistas.

A análise por índices relaciona contas das demonstrações financeiras. Os índices podem ser de:

- liquidez;
- atividade;
- endividamento;
- rentabilidade;

Dentro do universo foco da pesquisa, estes são os critérios relevantes a serem abordados.

Liquidez

Um ativo é líquido quando pode ser facilmente transformado em dinheiro, sem a necessidade de grande redução em seu preço. Os índices de liquidez, comparam o caixa e outros ativos circulantes de uma empresa e seu passivo circulante.

O índice de *liquidez corrente* mostra como está a liquidez de curto prazo, é obtido através da divisão do total de ativo circulante pelo total de passivo circulante. O ideal é que este índice esteja acima de 1. Por outro lado, o índice de *liquidez seca* é obtido através da subtração da conta estoques do total de ativo circulante e dividindo o resultado pelo passivo circulante. Este índice mostra como estão os ativos de conversão rápida sobre as obrigações, ou seja, como é a capacidade de pagamento da empresa sem que tenha que se desfazer de seus estoques de forma abrupta. Neste índice também prevalece o número acima de 1 como o desejável.

Atividade

Os índices de atividade são utilizados para medir a eficiência na administração dos ativos da empresa.

O primeiro dos índices é o *giro dos ativos*, que compara os ativos e as vendas num determinado período. Para obter este índice divide-se a receita operacional total pela média dos ativos totais. O quociente desta divisão mostra como é a utilização dos ativos para alavancagem de vendas. Uma tendência é que quanto maior este quociente melhor a empresa emprega os ativos para alavancagem de vendas. Num segmento que não demande altos índices de imobilização, no geral, este índice é maior do que naqueles segmentos ligados a indústria.

Vale concluir que se uma empresa tem volume elevado de ativos, o custo do capital será alto demais e portanto os lucros reduzidos. Se, ao contrário, os ativos são baixos demais, serão perdidas vendas lucrativas.

A atividade mede o giro de estoques, das contas a pagar e os prazos médios de recebimento.

O Giro de estoques é determinado pelo resultado das vendas divididas pelo estoque. O resultado mostra de forma aproximada quantas vezes os itens do estoque são zerados e reestocados. Podemos também analisar o prazo médio de estocagem, dividindo a conta estoques pelo custo das mercadorias vendidas e multiplicando por 360 dias ou pelo prazo dos demonstrativos financeiros.

O prazo médio de pagamento é um dado muito importante no entendimento do fluxo de caixa de uma empresa. Demonstra o prazo que seus fornecedores concedem para a empresa e pode significar pontualidade. Uma empresa com longo prazo de pagamento pode obter um ciclo financeiro altamente favorável, pode por exemplo estender o prazo para bons clientes ou evitar o pagamento de juros por linhas de crédito bancárias.

O prazo médio de recebimento é o quociente obtido pela divisão das contas a receber ou duplicatas a receber pelas vendas totais. Este quociente deve ser multiplicado por 360 dias ou pelo prazo das demonstrações financeiras analisadas.

Utilizando este índice obtemos o prazo que a empresa precisa esperar, após efetuadas as vendas, para receber seu pagamento. Este índice mostra para o mercado financeiro o prazo médio a ser adotados numa operação com garantia de duplicatas ou onde podem ocorrer furos de recebimento. Serve ainda como um indicativo para a empresa. Numa suposição, se o prazo

institucional de recebimento for de 20 dias e os títulos estiverem sendo pagos num prazo médio de 30 dias, significa que os clientes não estão sendo pontuais.

O giro dos ativos imobilizados é o quociente das vendas pelos ativos imobilizados líquidos. Mede a eficiência na utilização dos equipamentos e instalações. Este índice só faz sentido se comparado com as demais empresas do setor, bem como o tempo de aquisição dos ativos, pois, a depreciação pode afetar este índice.

O índice de giro dos ativos é obtido pela divisão das vendas pelos ativos totais. Este dado deve ser comparado com alguma empresa do mesmo setor. No geral, quanto maior o índice o índice de giro dos ativos, melhor é o aproveitamento dos recursos investidos no ativo para impulsionar as vendas.

Endividamento:

Este índice mostra como funciona a política da empresa para o uso de financiamento por meio de dívidas e não de capital próprio. São três as implicações diretas inerentes a utilização de capital de terceiros:

- 1) Os acionistas mantêm o controle acionário da empresa e estancam parte de seu próprio investimento;
- 2) Os credores esperam uma margem de segurança no retorno do capital e na correlação de capital próprio investido na empresa;
- 3) A empresa por sua vez deve utilizar este recurso de forma a maximizar o retorno, ou seja, de forma que o ganho seja maior do que a taxa de juros que irá desembolsar.

A correta política de utilização de capital de terceiros pode significar, no final de um exercício, um ganho maior para o acionista, pois os juros são dedutíveis do resultado antes da cobrança do imposto de renda. Desta forma, o índice de retorno sobre o capital próprio do acionista pode ser maximizado. Permite, ainda, que o capital dos sócios seja utilizado em outra oportunidade de negócio, ou em eventual necessidade de recurso.

Índice de endividamento

É o quociente referente ao total de capital de terceiros em relação ao capital próprio. Para obter este índice devemos dividir o total de capital de terceiros pelo total de ativos. Entra na composição do total de capital de terceiros o endividamento de curto e de longo prazo.

Numa análise o índice de endividamento deve ser comparado com demais empresas do setor e com o tipo de concorrência e margens praticadas pelo mercado em que a empresa se encontra.

Índice de cobertura de juros

Índice de cobertura de juros é o quociente obtido pela divisão da conta LAJIR (Lucro antes de juros e imposto de renda) pelas despesas de juros. Este é um indicativo de quantas vezes o lucro operacional pode diminuir até que a empresa fique impossibilitada de honrar seus compromissos anuais de juros. O fato de não atender estas obrigações pode trazer sérios transtornos para a empresa como ações legais e até pedido de falência. Este índice pode mostrar, também, se a empresa está apta a obter empréstimos adicionais ou se o nível de atendimento já está adequado.

Índice de cobertura de pagamentos fixos

Este índice é semelhante ao índice de cobertura de juros, porém é mais abrangente já que inclui os fundos de amortização (quando for o caso) e os pagamentos de leasing (que não são incluídos como endividamento bancário mas que pode ser significativo).

Rentabilidade

Os índices de rentabilidade demonstram em números o resultado das políticas e decisões adotadas pela empresa, ou seja como a gestão da liquidez, dos ativos e do endividamento repercutem sobre o resultado operacional do negócio.

Margem líquida

A margem líquida é o índice obtido pela divisão do lucro líquido pelas vendas e mostra o percentual do lucro por unidade monetária de vendas. Como o setor financeiro empresta dinheiro esperando como retorno este mesmo dinheiro acrescido de juros, este índice mostra se a empresa está conseguindo bom retorno sobre o capital emprestado junto aos bancos. Se a margem líquida é inferior a taxa de juros paga pela empresa, significa que a gestão da operação deve ser aprimorada.

Capacidade de geração de lucros

O quociente obtido pela divisão dos lucros antes dos juros e impostos pelo total de ativos é o índice de capacidade de geração de lucros. Este índice mostra a capacidade bruta de geração de lucros dos ativos da companhia, antes de considerar os efeitos dos impostos e da alavancagem financeira. É um dado importante para analisar se a empresa, ao menos durante a operação vital (comprar, produzir e vender), vem obtendo lucros.

Retorno sobre patrimônio líquido

Este índice é determinado pelo quociente do lucro líquido sobre o patrimônio líquido. Mede a taxa de retorno sobre o investimento dos acionistas.

Ciclos da empresa

Partindo-se dos índices, pode-se obter uma idéia sobre os prazos adotados pela empresa e seus ciclos, que podem dar uma dimensão do motivo pelo qual uma empresa se utiliza de endividamento bancário, que é um recurso caro.

Um dos motivos pode ser um descasamento entre os prazos de pagamento da matéria prima e os de recebimento das vendas. Outro motivo é o atendimento a empresas com alto índice de sazonalidade, como é o caso das editoras, que tomam recurso em maio ou junho, alavancam-se para adquirir papel e matéria-prima para iniciar a produção entre junho e novembro e venderem nos meses de dezembro, janeiro, fevereiro e março, quando esperam obter um retorno altamente compensatório. Da mesma forma agem as empresas cujo processo produtivo envolva um longo prazo de maturação e posterior estocagem.

O ciclo produtivo de uma empresa é pela soma do prazo médio de estocagem e do prazo médio de recebimento. O ciclo financeiro, por sua vez, é obtido através da subtração do prazo médio de pagamento do ciclo produtivo. Com base nesses conceitos, uma empresa que possua um prazo médio de recebimento de 15 dias, prazo médio de estocagem de 20 dias e prazo médio de pagamento de 40 dias, possui um ciclo financeiro privilegiado, ou seja, não necessita de recursos para seu fluxo financeiro já que produz, estoca e recebe 5 dias antes do pagamento aos fornecedores.

Uma empresa pode necessitar de recurso bancário para um investimento em maquinário para inovação na produção, ou para aquisição de imóveis, enfim linhas mais voltadas para um longo prazo. Pode também ocorrer o mais comum, ou seja o prazo de pagamento ser inferior ao

prazo de estocagem e recebimento. Uma empresa, por exemplo, que tenha um prazo médio de estocagem de matéria prima e produto acabado de 30 dias e prazo médio de recebimento de 30 dias, mas que, por outro lado, tem seus fornecedores oferecendo um prazo médio de pagamento de 45 dias, tem seu ciclo financeiro encerrado em um mês, tomado por um prazo de 15 dias.

Recorrer a bancos dentro de taxas de juros adequadas pode não interferir na rentabilidade da empresa, contudo esta empresa pode iniciar um processo para desenvolver novos fornecedores com prazo médio de pagamento mais dilatados e oferecer descontos aos clientes para pagamentos em prazos mais curtos, privilegiando sua margem.

Este conceito dos ciclos financeiros auxilia na detecção do mais perigoso dos casos, que é aquele em que as empresas forçam vendas sem um correto dimensionamento do retorno ou dilatando demais os prazos de recebimento para privilegiar um aumento no volume das vendas, sem renegociar estes custos com seus fornecedores. Neste caso, os recursos tomados a bancos servirão para cobrir um déficit, que irá prejudicar ainda mais as margens e que não deverá ser recuperado no final do exercício, comprometendo a capacidade de pagamento do empréstimo por parte da empresa.

Outro erro de percurso ocorre quando uma empresa decide investir em ampliação. Em geral, buscam adquirir ou comprar espaços como galpões, novas máquinas, novas linhas de produto, sem uma correta avaliação do prazo e percentual de retorno destes investimentos.

O presente estudo de caso, por exemplo, foi realizado com empresas de médio porte com faturamento anual até R\$ 100 milhões, cuja administração nem sempre consegue efetuar um cálculo de EVA – Economic Value Added, muito utilizado por corporações para medir o prazo e a taxa de retorno de um investimento.

Estas pequenas e médias organizações utilizam-se para este crescimento de linhas de curto prazo, que são mais caras e não compatíveis com sua capacidade de pagamento. Para conseguir mais recurso, forçam vendas e oferecem descontos que aniquilam suas margens de lucro. Os resultados são desastrosos. Neste caso, o banco deve apontar linhas adequadas de longo prazo com taxas mais baixas e carência para o início dos pagamentos.

RISCO DE CRÉDITO

O risco de crédito é um dos riscos mais relevantes na atividade bancária, no entanto, medi-lo pode ser um ponto crucial para que os bancos possam precificar corretamente um empréstimo e definir suas limitações, segundo SAUNDERS (1994). Ainda segundo este autor, é

possível definir, por exemplo, as limitações no montante de crédito que concedem para tomadores individuais.

Risco de crédito significa o risco de perda em empréstimos ou em investimentos das mais variadas formas que realizamos, devido à falência da empresa investida ou mesmo pela deterioração de sua condição financeira, ou seja, é a falha em pagamentos durante a vida de uma transação financeira.

SAUNDERS (1994) relata os traumas da experiência americana em termos de risco de crédito nos anos 80 com os países em desenvolvimento e nos anos 90 com os chamados investimentos em “junk bonds” e empréstimos da habitação. Complementando, WESLEY(1993) narra que estes problemas partem da inobservância dos fundamentos do crédito, porém, assume que alguns bancos que possuem bons controles do risco de crédito minimizaram suas perdas. Para Wesley, a essência do risco de crédito – que é a possibilidade do empréstimo ser pago - não se alterou. Admite, contudo, que a natureza do risco de crédito vem se alterando em função da situação macroeconômica, que vem trazendo a escassez dos tomadores saudáveis, aumentando a quantidade de problemas com empréstimos, diminuindo a receita e conseqüentemente a margem de lucro dos bancos.

Estas posições reafirmam a consistência e a validade do presente estudo, uma vez que os sistemas e a tecnologia da informação são fatores primordiais para a diluição e adequada mensuração deste risco de crédito.

O professor DOUAT (2000) também detalha o processo de decisão sobre crédito. Para este autor, o processo inicial incorpora a obtenção de um grande número de informações dos clientes, análise de sua capacidade de pagamento e decisão de um negócio. Essas informações podem ser obtidas com a documentação oficial do cliente:

- ❑ Demonstrativos financeiros;
- ❑ Estatutos;
- ❑ Cadastros;
- ❑ Alterações contratuais;

Através de visitas às empresas:

- ❑ Aspectos administrativos;
- ❑ Aspectos operacionais;
- ❑ Aspectos tecnológicos;
- ❑ Mercadológicos;

- Estratégicos;
 - por informações obtidas junto a terceiros:
- Fornecedores;
- Clientes;
- Agências de informação;
- Outros bancos;

Estas informações são processadas numa etapa que pode ser definida como análise de crédito, que é onde, sob a macro orientação da política de crédito da instituição financeira, é estabelecido o risco de crédito que se estaria assumindo num negócio com o cliente analisado. Após as considerações inerentes ao risco de crédito, estrutura-se uma operação: montante, taxa, prazo, garantias e produto e chega-se a uma decisão de negócios.

Quando se determina o risco de crédito de um cliente, pode-se adotar uma metodologia que determine a seqüência da análise. Esta metodologia são os “Cs” do crédito, que são caráter, capacidade, capital, condições e colateral. Para WESTON e BRIGHAM (1993) os “Cs” do crédito são os fatores pelos quais o risco de crédito é julgado.

- CARÁTER: Está associado a probabilidade que o cliente irá tentar honrar a obrigação. É a intencionalidade do cliente em cumprir com a obrigação assumida. Na etapa “caráter” é feita uma investigação sobre a ação passada do pretendente ao crédito, usualmente recorre-se às agências que concentram estas informações em nível nacional;
- CAPACIDADE: Descreve um julgamento subjetivo da habilidade do cliente pagar a dívida. Analisa a capacidade administrativa, produtiva, tecnológica, comercial e financeira do cliente. Nesta fase, a ênfase está na capacidade de geração de caixa, reforçando a tese de que um empréstimo deve ser concedido com base na capacidade de pagamento e não nas garantias oferecidas. Nesta etapa averigua-se quem são os administradores e acionistas, a capacitação tecnológica e o sistema de produção empregado, uma análise sobre a qualidade dos clientes, fornecedores, canal de distribuição (se for o caso), orçamento de caixa e capital. Esta análise refere-se em última instância a capacidade de geração de caixa da empresa, com o que deverá honrar seus compromissos ;
- CAPITAL: É o resultado de uma análise econômico-financeira do cliente com base nos critérios descritos acima na análise financeira e refere-se a evolução patrimonial e econômica. Historicamente uma empresa que passou por problemas financeiros no passado e

conseguiu superá-los com sucesso, tende a possuir boa capacidade de superação de crises futuras;

- CONDIÇÕES: Reflete a situação econômica do país ou do setor de atividade, que pode afetar a capacidade de cumprimento da obrigação assumida;
- COLATERAL: Representa a disponibilidade de garantias reais que a empresa tem para oferecer, para proporcionar mais segurança na operação de empréstimo. Estas garantias reais devem representar algo interessante para os bancos, uma vez que o banco não quer máquinas, imóveis, estoques como pagamento por seu dinheiro emprestado, preferindo garantias mais líquidas;

De posse destas informações, já se pode ter uma idéia do grau da qualidade de crédito daquela empresa, que poderia ser consubstanciada em um “score” ou “rating”. Esta classificação servirá como balizamento para a definição do negócio – que seria a análise do prazo, montante, taxa e garantias oferecidas. Uma boa estruturação de negócio, não reduz o risco de crédito do cliente, porém pode abrandar o risco de uma operação.

No processo de escoragem do risco de crédito, ou seja, na probabilidade do risco de perda de um cliente, as instituições utilizam-se de escalas numéricas ou de categorias descritivas. Existem modelos de determinação de risco de crédito altamente quantitativos até alguns relativamente qualitativos; estes modelos não são excludentes, permitindo que uma instituição financeira utilize vários modelos simultaneamente.

As pesquisas voltadas ao estabelecimento de escalas numéricas têm-se concentrado em duas fases. Na primeira está a mensuração da associação entre a medida de risco e um conjunto de índices financeiros e na segunda a exploração desta associação para efeito de avaliação de sua contribuição na predição do risco assumido. Outra forma de determinar-se o risco de crédito em termos quantitativos é baseado no mercado e consiste na análise dos prêmios pelo risco pagos em títulos da dívida das empresas tomadoras de crédito, divididas em classes de risco similar. Há ainda uma terceira forma de quantificar o risco baseando-se na análise da mortalidade passada. Por este método a instituição financeira analisa o histórico e a experiência passada de perdas em títulos e empréstimos da mesma qualidade.

O processo permite a categorização de empresas em três classes de risco: classe de alta, média e baixa qualidade de crédito. Na classe de alta qualidade estariam incluídas organizações

que exibissem uma excelente posição financeira dentro de uma perspectiva de crédito, tendo as seguintes características:

- ❑ Excelente liquidez – com caixa substancial para fazer face as suas obrigações no tempo, bem como poder investir;
- ❑ Baixo endividamento – que incorra em pouca despesa financeira;
- ❑ Fortes lucros – Advindos de fortes e crescentes receitas;
- ❑ Grande fluxo de caixa;
- ❑ Performance medida através dos indicadores econômicos e financeiros acima da média;

Estariam incluídas, ainda nesta categoria, empresas com grande participação no seu mercado de atuação com alta performance, boa reputação e administração.

Na classe de média qualidade de crédito estariam as empresas com boa situação financeira, porém se comparadas com outras teriam pontos desfavoráveis em uma área ou posições contrárias a um crédito de alta qualidade, apresentando as seguintes características:

- ❑ Boa liquidez;
- ❑ Moderado endividamento;
- ❑ Bons lucros e estáveis;
- ❑ Fluxo de caixa suficiente para suas operações;
- ❑ Performance dos indicadores econômicos e financeiros na média;

Em termos gerais, estariam nesta classe empresas com forte administração, uma participação de mercado considerável, imagem positiva e boa reputação.

Na classe de baixa qualidade de crédito estariam as empresas com fraca posição financeira e performance, cujas características seriam:

- ❑ Liquidez deficiente;
- ❑ Alto endividamento;
- ❑ Lucros fracos ou prejuízos;
- ❑ Fluxo de caixa inadequado;
- ❑ Performance econômico e financeira abaixo da média

Fazem parte desta classe, as empresas com administração deficiente, erosão de participação em seu mercado e índices de liquidez insuficientes para honrar os compromissos.

O risco de crédito pode ser capaz de dizer com razoável grau de certeza, se uma empresa irá continuar a cumprir suas obrigações creditícias. Contudo, caso falhe no pagamento, nem

sempre significa uma perda para o banco, uma vez que se a operação for bem estruturada as garantias podem liquidar a operação.

Abaixo um quadro que ilustra a qualidade do crédito com outros fatores determinantes de uma operação:

Quadro 2.10: Risco/ Retorno e Prazo das operações

QUALIDADE DO CRÉDITO	RISCO x RETORNO NA OPERAÇÃO			RISCO x PRAZO DAS OPERAÇÕES		
	ALTO RISCO	MÉDIO RISCO	BAIXO RISCO	LONGO PRAZO	MÉDIO PRAZO	CURTO PRAZO
ALTA	Médio/ Baixo Retorno de juros	Baixo/ Médio retorno de juros	Baixo retorno de juros	Sim	Sim	Sim
MÉDIA	Alto retorno de juros	Médio retorno de juros	Baixo retorno de juros	Desejável	Sim	Sim
BAIXA	Alto retorno de juros	Alto retorno de juros	Médio retorno de juros	Não	Não desejável	Desejável

Fonte: RISCOS DE CÉDITO – EAESP-FGV – Prof. Douat – 2000

O risco de crédito deve ser precificado na transação de forma sistemática, portanto, deve-se além de defini-lo, definir também sua implicação no nível de retorno requerido.

Para VAN HORNE (1994), a análise de estruturas de taxas de juros frente ao risco de crédito seria a diferença do retorno requerido do título e do retorno de um título livre de risco, com todos os demais fatores, como prazo de vencimento mantido constante. As taxas seriam as seguintes: TRP (taxa prometida), TRR (taxa realizada) que seria a taxa de desconto que iguala todos os pagamentos recebidos pelo banco. Qualquer diferença entre a taxa prometida e a taxa realizada é conhecida como a taxa de perda atribuída ao risco de crédito.

A falha de pagamento da organização cliente fará com que o banco tenha que incorrer em uma das duas situações:

- Prorrogar o prazo de pagamento;

- Receber as parcelas faltantes através de liquidação judicial, guardando-se para isto dos procedimentos legais;

Naturalmente, se o prêmio pelo risco do mercado de um título é maior do que a perda esperada pelo banco, ele deveria conceder o empréstimo. Desta forma o banco espera beneficiar-se com um retorno esperado ajustado a expectativa de perda, que é maior do que o disponível num título livre de risco. Se por outro lado, a taxa de perda esperada for superior ao prêmio pelo risco o banco não deveria conceder o empréstimo, já que o retorno esperado do título será menor do que o do título livre de risco.

DOUAT (2000) comenta que os bancos, agindo como investidores de títulos, que no caso são os empréstimos bancários, não julgam o risco em termos de uma distribuição de probabilidade formulada através de possíveis retornos, mas sim através de escore ou “rating” de crédito estabelecido para os títulos das empresas por agências de escores. Estes escores buscam ranquear as empresas de acordo com as possibilidades de perda.

Usualmente os processos de escoragem beneficiam as seguintes características de empresas:

- ❑ Com baixo grau de endividamento;
- ❑ Com altos retornos sobre o ativo;
- ❑ Pequena variabilidade nos lucros durante o tempo;
- ❑ De grande porte;
- ❑ Com alta capacidade de pagamento de juros;

Os prêmios pelo risco de crédito no mercado flutuam de maneira sistemática como ciclo de negócios. Em épocas de declínio no ciclo de negócios, o prêmio pelo risco de crédito cresceria e em épocas de prosperidade ele se tornaria menor, ou seja, em épocas de recessão os bancos colocam em primeiro plano a segurança, já em épocas de prosperidade aceitariam assumir riscos maiores. Este risco de perda aumenta na medida em que a habilidade de gerar fluxo de caixa para servir a dívida é deteriorada.

No mercado de atacado, que concentra poucos grandes negócios, os bancos utilizam taxas de juros e do controle do montante emprestado para controlar o risco de crédito. No mercado de varejo, que acaba gerando muitos pequenos negócios, o custo de pesquisa de crédito é alto, os clientes são selecionados ou racionados pelas restrições na quantidade de empréstimo para um indivíduo, mais do que pela taxa de juros ou preços diferentes, ou seja no varejo o controle de risco de crédito se dá pelo racionamento do capital.

Entender o risco de administração de carteira de empréstimos significa entender o risco de portfólio, ou seja, compreender e mensurar a exposição e a concentração na carteira, como em setores da atividade, áreas geográficas, tipos de garantias, tamanho dos clientes, moedas e prazos. Se os sistemas de monitoramento do risco de crédito forem focados na transação e não na carteira como um todo, acabam fornecendo dados para a contabilidade – tais como registros em contas e prazo de vencimento.

Outro aspecto a se atentar é o processo para gerar esta informação, em geral fragmentado e não sistematizado.

Os Bancos Centrais e os reguladores têm influenciado muito o modo como se deve realizar a administração de carteiras com respeito à carteira de empréstimos e hoje os ativos que representam perda iminente para a instituição e que devem ser contabilizados antecipadamente, como provisão para devedores duvidosos.

3. Processo de decisão para concessão de crédito no banco estudado

Neste tópico, será exemplificado o processo de decisão para concessão de crédito inicial no banco estudado.

Cada instituição financeira possui suas metodologias próprias e alçadas diferenciadas, cabe ressaltar que o banco estudado possui uma estratégia arrojada para concessão de linhas de crédito com garantia de recebíveis.

Tal arrojo é possível, porque no momento da liberação e monitoramento do crédito, o sistema de gestão (que será detalhado no capítulo três) oferece os subsídios necessários para o gerente decidir sobre a liberação ou não do recurso, de acordo com as garantias apresentadas.

No banco analisado, vários sistemas de informação se cruzam e fornecem dados para as aprovações dentro dos comitês.

Visita à empresa tomadora de recurso

O gestor de crédito, no momento de uma nova operação ou de sua renovação, vai até o escritório da empresa cliente e busca uma atualização de seus dados principais, bem como adquirir informações visuais da operação, quantidade de funcionários, movimento nas linhas de produção, quantidade de mercadoria estocada (nas indústrias, distribuidoras e comércio).

Durante a visita, uma das principais informações a serem repassadas é o faturamento dos últimos meses. Com base neste dado pode-se comparar o desempenho de vendas com o mesmo período em anos anteriores.

A reunião é marcada com o diretor financeiro ou com o proprietário. Durante o contato são levantados os concorrentes, um panorama do mercado em que a empresa atua, novos clientes e novos fornecedores, que servem como fonte de informação e referência da situação da empresa.

Outro dado importante é o número de funcionários, que pode refletir em sazonalidade de produção, queda ou aumento nos pedidos, incorporação de nova tecnologia na linha de produção.

A margem real da atividade é outra informação que em alguns casos só é fornecida pessoalmente, considera aspectos informais da atividade e demonstra a capacidade de geração de caixa da empresa, que deve ser suficiente para arcar com todos os custos de produção, administração e das linhas de empréstimo bancário.

O endividamento bancário é detalhado, sendo dividido em operações de curto e longo prazos, bem como o desembolso mensal de investimentos efetuados com linhas do BNDES e leasing.

Em linhas gerais, a visita ajuda o gestor a identificar o destino dos recursos e o bom andamento dos negócios da empresa cliente.

Todos os dados levantados, até mesmo as impressões da visita, são reunidos num instrumento chamado “relatório de visita”, que tem validade de 90 dias, para renovação de linhas ou proposição de novas operações.

Balanços e demonstrações financeiras

Na análise de um crédito, principalmente nos casos de uma primeira operação (onde não se tem o histórico de liquidez do cliente) ou naqueles em que a empresa começa a apresentar sinais de deterioração, o balanço e o demonstrativo de resultados do exercício são duas ferramentas bastante utilizadas.

Os dados financeiros, de preferência, devem ser atualizados trimestralmente. As análises possíveis foram detalhadas no capítulo anterior, no entanto vale ressaltar um dado que é analisado com muita atenção pelos banqueiros. A conta instituições financeiras no passivo circulante e sua contra-partida com os recebíveis em cheques, cartões e duplicatas.

Central de Riscos do Banco Central

Após diversos problemas ocorridos com créditos concedidos a conglomerados que faliram, os bancos se reuniram e formaram junto ao Banco Central uma fonte única centralizadora de todas as operações de crédito das empresas com os bancos do país.

A Central de riscos mostra a evolução do endividamento bancário de uma empresa nos últimos doze meses, detalha o número de instituições que estão presentes neste endividamento, o montante de dívidas vincendas em até 180 dias, aquelas cujo vencimento ocorrerá entre 180 e 360 dias, a parcela acima de 360 dias e dívidas vencidas, caso haja.

Caso a empresa utilize-se de operações de VENDOR (operação onde o cliente comprados é financiado por um banco com o aval da empresa vendedora) este endividamento também constará.

Todas as operações bancárias, antes de liberadas utilizam-se desta fonte de informação. Caso existam dívidas vencidas em algum banco, sem uma justificativa plausível por parte da empresa tomadora, ou caso o endividamento apontado pela central de riscos esteja maior do que o informado por ela, a operação possivelmente será recusada.

SERASA

Formada e administrada pelos bancos, a SERASA, tem papel fundamental na centralização de informações sobre empresas.

Numa análise de crédito o banco de dados da SERASA é consultado no mínimo em três momentos.

O primeiro deles é na consulta a restrições recentes, já que protestos, pendências financeiras, renegociações em bancos, cheques sem fundos emitidos, são armazenados num banco de dados único e disponibilizados ao mercado.

O segundo dado consultado é a ficha cadastral da empresa. Com informações relevantes para a concessão do crédito como data de fundação, composição acionária, principais clientes e fornecedores, esta ficha cadastral é elaborada a partir do contrato social das empresas e suas alterações.

O terceiro dado consultado é o balanço e as demonstrações de resultado do exercício. No caso do banco estudado, as informações acerca de demonstrações financeiras podem ser alimentadas no sistema de duas formas. Uma delas é através da equipe de análise interna do banco e a segunda e mais utilizada é o SERASA, que alimenta num só banco de dados todas as instituições à ela associadas, faz checagem de dados, análises prévias e caso seja necessário entra em contato com a empresa para esclarecer alguma conta ou lançamento do balanço que não estejam claros.

COMPORTAMENTO DA CARTEIRA

A análise através do comportamento da carteira só é possível para as empresas já clientes, ou seja, numa renovação de linha.

O banco estudado disponibiliza aos gestores um sistema de informações que concentra o volume operado, o índice de liquidez apresentado no semestre, este índice aberto mês a mês, os clientes sacados e a liquidez individualizada.

Qualquer sintoma como número excessivo de baixas, instruções de prorrogação, devolução de títulos por parte dos sacados é um importante sinalizador para a renovação.

Cada banco possui um processo próprio, com níveis de alçada para produtos e por garantias.

Na instituição estudada, o sistema de informação que estuda o comportamento da carteira e o tipo de garantia oferecida na operação são os fatores preponderantes, ou seja, mesmo que a empresa cliente tenha números ruins, pode ter seu crédito aprovado se as garantias oferecidas forem duplicatas, cheques ou recebíveis de cartão de crédito.

Em outros bancos, os dados financeiros apresentados como balanços são mais importantes do que as garantias, ou seja, mesmo que a empresa tenha excelentes clientes como sacados, o valor primordial é a saúde financeira da empresa que está tomando o recurso.

O setor de mercado médio e corporativo nos bancos, mantém as mesmas etapas, como visitas, relatórios gerenciais, análise da carteira (após primeira experiência), contudo vale ressaltar que a instituição analisada é tida como balizadora de crédito, por outras organizações, que concedem o crédito baseado no volume operado com este banco.

III – MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar os elementos que compõem o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do estudo de caso realizado. Para a realização da pesquisa foi escolhida uma instituição financeira que figura entre as 10 maiores do país² em ativos, com 89 pontos de atendimento (incluindo agências e postos de serviço). Sua presença é marcante em todo o país, havendo, porém, uma presença acentuada na região sudeste e principalmente na cidade de São Paulo.

Este capítulo está organizado da seguinte forma: primeiro, algumas considerações sobre o conceito de estudo de caso são apresentadas. Em seguida são apresentados os sujeitos e o contexto de pesquisa, além dos instrumentos e procedimentos metodológicos para a realização do estudo. Finalmente, apresentamos o plano de análise utilizado.

1. Estudo de caso

O estudo de caso é uma das várias formas de se fazer pesquisa em ciências sociais. Outras formas incluem experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informação de arquivo.

Segundo YIN (2001), estudo de caso é, em geral a estratégia preferida para pesquisas exploratórias quando as questões “como” e “por que” são colocadas e o investigador tem pouco controle sobre os eventos ou quando o foco de estudo caracteriza-se por um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto de vida real. Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso é utilizado em muitas situações, incluindo:

- Política, ciência política e pesquisa em administração pública;
- Sociologia e psicologia comunitária;
- Estudos organizacionais e gerenciais;
- Pesquisa de planejamento regional e municipal, como estudo de plantas, bairros ou instituições públicas;
- Supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais;

² Fonte “Os 50 maiores bancos” – levantamento efetuado pelo Banco Central do Brasil

No contexto de estratégia de pesquisa, o trabalho em questão enquadra-se na categoria de estudo gerencial e organizacional, justificando a escolha pelo método de estudo de caso.

2. Sujeitos

A pesquisa foi desenvolvida junto a uma das maiores instituições financeiras do país, tendo como participantes diretos seus gestores de crédito ou gerentes e a equipe de desenvolvimento de sistemas.

Os gestores foram essenciais para o desenvolvimento da pesquisa, principalmente no início desta, uma vez que forneceram os dados sobre o funcionamento do sistema de informação para gestão de garantias e, numa segunda etapa, avaliaram nove sistemas de informação disponibilizados, inclusive o sistema de informação para gestão de recebíveis, que é o objeto deste estudo.

Um outro sujeito, participante deste estudo, foi o profissional encarregado do desenvolvimento de toda a inteligência do sistema de informação para a gestão de garantia de recebíveis. Sua equipe de analistas e desenvolvedores também foram entrevistados, para a obtenção de aspectos técnicos ligados a armazenagem, hardware, software, além daqueles mais relacionados com a parte de sistemas do que com a parte de gestão.

Além de participarem como sujeitos respondentes no processo de coleta de dados para este estudo, a equipe de analistas também auxiliou na elaboração do questionário, instrumento de coleta, em seu envio à rede e na tabulação das respostas obtidas.

2.1. Contexto de Pesquisa: A Empresa

Como apontado anteriormente, a empresa objeto deste estudo é uma instituição financeira que figura entre as 10 maiores do Brasil. Esse grupo iniciou suas atividades na cidade de São Paulo em 1957, a partir da abertura de uma organização financeira. Em 1967, iniciou-se seu processo de expansão, com a aquisição de vários outros bancos, até que em 1972 passou a assumir o nome que mantém até a atualidade. Hoje, esta instituição também atua no setor financeiro em outros países, tais como Luxemburgo, Bahamas, Uruguai, Israel, Estados Unidos e Suíça. E, além do setor financeiro, atua nos setores de papel, celulose e agropecuária.

A instituição bancária, objeto deste estudo, tem as seguintes diretrizes estratégicas:

- Manter o banco líquido e casado nos vários indexadores;

- Clientes alvo: Corporações, pessoas físicas das classes A e B, segmentos específicos de empresas de médio porte e clientes com nichos de atuação escolhidos pelo banco;
- Rede enxuta com até 100 agências em praças com atividade economicamente significativas;
- Expansão internacional;
- Número de Funcionários: São 3520 funcionários em todo o país, dentre os quais ao redor de 350 gerentes.
- Participação de mercado: Está entre os dez primeiros bancos do país em ativos, com R\$ 32.200 milhões (2,94% do mercado) e depósitos de R\$ 7.600 milhões (1,97% do mercado)³.
- Rede de atendimento conta com 89 pontos, sendo 15 postos de atendimento dentro de grandes empresas e 74 agências dentre os quais 47 na grande São Paulo, 6 no Rio de Janeiro e 21 em outros estados. Possui ainda 1757 ATM's sendo 124 próprios e 1633 compartilhados.

3. Procedimentos de pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas etapas, em cada uma delas utilizou-se um instrumento de coleta de dados. A primeira etapa, foi uma entrevista com os gestores de uma unidade de negócio. Nesta entrevista foi detalhado o processo de aceitação de recebíveis nas versões cheque, duplicatas e cartões de crédito.

A segunda etapa envolveu toda a rede. Pelo envio de um questionário, foi solicitado aos gestores uma avaliação sobre os sistemas de informação disponíveis, considerando-se seu grau de importância. No mesmo questionário, foram feitas ainda algumas afirmações sobre as quais os respondentes deveriam dizer se concordavam total ou parcialmente, discordavam ou eram indiferentes

Etapa 1 – Entrevista com gestores de uma unidade de negócio

Como já ressaltado anteriormente, a primeira fase de coleta de dados consiste de uma pesquisa exploratória, na qual utilizou-se a técnica de entrevistas cuja aplicação foi realizada com os gerentes de uma unidade de negócio da instituição financeira estudada.

A agência analisada é de porte médio e conta com um montante de R\$ 63 milhões captados com recursos investidos por clientes e R\$ 25 milhões em ativos (empréstimos)

³ Fonte “Os 50 maiores bancos” – Levantamento efetuado pelo Banco Central do Brasil

concedidos para pessoas físicas, além de empresas com faturamento até R\$ 150 milhões por ano. Esta agência possui seis gerentes comerciais, um gerente geral e uma equipe de treze pessoas responsável por todas as tarefas administrativas e de suporte, incluindo a bateria de caixas.

Por uma questão de preservação dos sujeitos de pesquisa, durante o estudo a agência pesquisada será denominada “agência alfa”. Ligada a outras quatro agências, a agência alfa possui em sua estrutura organizacional um diretor regional e um gerente geral, os quais se reportam diretamente ao vice presidente do Banco.

Foram entrevistados seis gerentes, com nível superior, cada qual no comando de uma carteira de clientes diversificada. Nesta equipe de gerentes entrevistados há profissionais que estão no banco há seis meses e outros há mais de 19 anos.

A carteira de clientes desta agência inclui tanto os do segmento pessoa física, quanto os do segmento pessoa jurídica, que podem ser tomadores de recursos (empréstimos) ou doadores de recursos (aplicadores). As entrevistas foram feitas no local de trabalho, em sala de reunião isolada, individualmente com cada um dos gerentes. Nesta fase, foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, a entrevista semi-estruturada, isto é, foi seguido um roteiro básico para o levantamento de dados. (anexo 1)

Etapa 2 . Pesquisa junto aos gestores de crédito

Na segunda fase de coleta de dados, foi aplicado um questionário, cujo modelo encontra-se no anexo 3. Este questionário foi enviado via Internet, para todos os gerentes comerciais responsáveis pela gestão das operações de crédito na organização. Foram enviados, também, questionários para 357 gerentes distribuídos em 89 agências e postos de serviço. Do total de questionários enviados, 82 questionários foram devolvidos, caracterizando um índice de 23% da amostra selecionada.

A amostragem obtida foi considerada válida em função de seu alto percentual de retorno, bem por sua distribuição pelas regiões do país ter respeitado a distribuição geográfica das agências. A instituição possui 77% de suas agências na região sudeste, 3% na região norte, 4% na região norte, 5% na região centro oeste e 9% na região sul. Os respondentes da região sudeste totalizaram 67%, da região norte 4%, nordeste 8%, sul 13% e centro oeste 8%.

4. Plano de análise

Etapa 1.

As questões abordadas nos instrumentos buscaram entender como funciona o controle de garantias oferecidas pelos clientes. Essas questões foram elaboradas e divididas em três momentos distintos, dos quais as perguntas da etapa 1 funcionaram como um guia para detalhar o sistema de gestão de informação, com o objetivo de que os leitores conheçam a rotina do processo de aceitação ou recusa de uma garantia por parte da instituição pesquisada.

Etapa 2.

Nesta etapa, a análise dos dados foi dividida em cinco tópicos, a partir do retorno dos questionários (anexo 3) enviados por email para toda a rede.

1- No primeiro tópico, foi traçado um perfil do gestor de crédito da instituição analisada, considerando dados, tais como idade, sexo, formação, tempo de casa, tempo de cargo, praça onde atua e número de clientes pessoa jurídica em sua carteira.

2- No segundo tópico, foram analisados vários sistemas de informação disponibilizados para que o gestor exerça sua função. Diante dos recursos o respondente avaliou de 1 a 5, cada um dos recursos, atribuindo 1 para pouca importância e 5 para extrema importância.

Os sistemas de informação avaliados pelos gestores foram:

- Sistema de gestão – filtro de garantias de duplicatas, cheques e cartões;
Este sistema, canaliza todas as duplicatas, cheques e cartão, numa tela única, detalhando se o sacado possui restrições, se é sacado novo, se é sacado exclusivo e se o nível de concentração ficara elevado. Cabe ao gestor de credito acatar ou devolver aquele recebível ao cliente, dentro das diversas alçadas
- Sistema de resumo das garantias cobráveis;
Este sistema mostra o volume operado, o índice de liquidez apresentado na carteira, quais são os títulos aceitos, quais os recusados, quais aqueles que estão vencidos, liquidados ou baixados
- Relatório de gerente;
É um relatório onde o gerente inclui diversas informações acerca da empresa cliente, tais como faturamento, fundação, ramo de atividade, endividamento e detalha margem

da operação. Este relatório pode ser visualizado por toda a rede e auxilia aos comitês e outras agências a conhecerem o cliente e aprovarem as linhas de crédito pleiteadas.

- Balanços do SERASA;
São os balanços enviados por vários bancos para a centralizadora, que disponibiliza os dados financeiros a todos os seus associados. No entanto, nem sempre estes dados representam a realidade das empresas, haja vista a informalidade do mercado médio.
- Fichas cadastrais do SERASA;
As fichas vão junto aos balanços e mostram informações acerca de capital social, principais clientes, fornecedores, ramo de atividade e pessoa de contato na empresa.
- Sistema de geração de propostas de monitoramento;
As propostas de monitoramento são emitidas pelo sistema central, toda vez que ocorre alguma mudança no comportamento da carteira de recebíveis, tais como redução acentuada do índice de liquidez motivado por baixa, queda no faturamento através do cartão de crédito, ou até mesmo quando ocorre o cruzamento de informações externas como protestos em nome dos sócios ou empresas ligadas, títulos pagos pelo próprio cedente na rede do banco ou títulos pagos fora da cidade do sacado.
- Jornais e revistas;
Os mais lidos no mercado financeiro são “valor econômico” e “gazeta mercantil”
- Internet;
Todos os acessos obtidos através dos sites voltados para o mercado financeiro ou das próprias empresas clientes
- Contatos pessoais
Os contatos pessoais efetuados entre o gestor e um fornecedor de clientes, um cliente importante, sua equipe de funcionários ou um outro colega de instituição.

3- No tópico três, foi avaliado apenas o sistema de gestão de recebíveis. Para tal, foram criadas seis afirmações sobre o sistema de gestão de garantias no que tange a sua agilidade, praticidade, segurança na alavancagem de novos ativos e monitoramento do crédito já concedido.

A primeira afirmação diz que o sistema atende plenamente aos aspectos inerentes a segurança e agilidade, ou seja, se as informações que são disponibilizadas em tela passam por um filtro confiável e se é ágil.

Na afirmação dois, assume-se que é permitida a alavancagem de ativos. Ou seja, se o filtro é confiável na seleção das garantias que serão aceitas na operação, o sistema de informação avaliado consegue potencializar um crédito para uma empresa de médio porte a partir de uma garantia sacada contra uma empresa de maior porte ou com classificação de crédito superior.

A afirmação três diz respeito aos filtros apontados no sistema. A idéia era saber se os mesmos são abrangentes na seleção. Os filtros são restrições e protestos; valor dos títulos (analisando a concentração de títulos contra um único sacado); histórico do índice de liquidez do sacado no banco tanto contra aquele cliente, quanto comparado a sua liquidez com os demais; ficha cadastral no SERASA; sacado ligado ao mesmo grupo de crédito, etc...

A quarta afirmação exposta aos respondentes está relacionada com os problemas oriundos de créditos já concedidos. O sistema gera propostas de monitoramento e a pergunta é se esta proposta auxilia o gerente a identificar alterações no comportamento daquela carteira, de forma a tomar uma atitude preventiva.

Complementando a de número quatro, a afirmação de número cinco solicita exemplos dados pelo gestor nos quais cita se já houve exemplos de clientes de sua base, cujo crédito tenha sido revisto a partir das propostas de monitoramento.

A sexta e última afirmação do terceiro tópico, diz que o sistema transmite segurança à operação. Com esta questão, o que se buscou é saber se o gestor, após análise dos filtros do sistema, toma decisão de acatar ou não o recebível, com mais confiança.

4- No quarto tópico, foram avaliados os aspectos inerentes aos atritos e problemas de relacionamento que uma gestão de informação abrangente pode causar. Os gestores, da mesma forma que no bloco três, avaliaram este assunto diante de duas afirmações. A primeira afirmação é direta e diz que gera atrito com clientes. A segunda diz que os clientes muitas vezes não concordam com os sistemas de gestão adotados pelo banco. Essa afirmação tinha como objetivo verificar se um sistema tão completo e abrangente oferece segurança ao banqueiro ou desagrade ao cliente, já que parece transmitir uma aparente desconfiança de que os títulos sacados sejam frios, muito concentrados ou emitidos de favor entre empresas.

5- O quinto tópico busca verificar se este sistema de gestão pode tornar-se uma fonte de desenvolvimento de novos clientes e conseqüentemente uma ferramenta para alavancagem de

novos negócios. Ao contrário do tópico quatro, neste caso, ao mesmo tempo que é possível impedir ou dificultar a operação com certas empresas, pode dar ao gerente novas contas de prospecção. São três as afirmações propostas neste tópico: a primeira afirma que o sistema faz com que os gerentes conheçam de perto os clientes de seus clientes; a segunda afirmação deste bloco diz que o sistema aponta empresas que muitas vezes ainda não operam no banco e a terceira afirmação deste bloco, diz que o sistema torna-se uma permanente fonte de prospecção diária.

IV – A PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar e analisar os dados obtidos durante a coleta de dados realizada no estudo de caso desenvolvido. Como dito anteriormente, no capítulo III, os dados foram coletados em duas etapas e separadamente serão apresentadas.

ETAPA 1 – Detalhamento do sistema de informação para operação com recebíveis

A fase 1 buscou entender como uma agência utiliza os recursos dos sistemas de informação para monitorar a qualidade dos recebíveis que vão se transformar em ativos no banco. Como já orientado no capítulo sobre o método de pesquisa, adotou-se, para efeito de estudo, o nome fictício de Agência Alfa, como se pode observar no roteiro apresentado. (anexo1)

A primeira pergunta abordava de que forma era feita a avaliação para operar com garantias de recebíveis (duplicata, cheque e cartão) dentro do Banco. Os gerentes entrevistados responderam, com unanimidade, que operar com garantias de recebíveis transmite bastante segurança, pois, segundo eles, essas são operações cuja aprovação ocorre rapidamente e que possuem ferramentas bastante testadas, o que permite agilidade e viabilização de novas operações.

A segunda questão solicitava a descrição dos sistemas de informação disponibilizados para a rede, os quais possibilitam o monitoramento e a concessão para a garantia de duplicatas. Nas respostas dadas, os gerentes explicam o processo de monitoramento em dois momentos: a aceitação das duplicatas enviadas pelo cliente para operar e o dia-a-dia, através das liquidações destas duplicatas e a atribuição dos índices de liquidez;

Os títulos (duplicatas) podem ser enviados ao banco de duas maneiras: duplicatas físicas enviadas para agência através de um borderô ou geradas através de sistema próprio dos clientes e apenas enviados para registro do banco. Estes recebíveis são interpretados como títulos que serão utilizados em operações de crédito.

Automaticamente, o sistema efetua um filtro, classificando os títulos em aceitos, a checar ou recusados. O sistema da instituição confronta os dados do sacado com o banco de dados do SERASA (para verificação sobre os protestos) e com as informações internas acerca de concentração de sacado num único cedente, outros cedentes que já sacaram contra este cliente e como foi sua pontualidade de pagamentos.

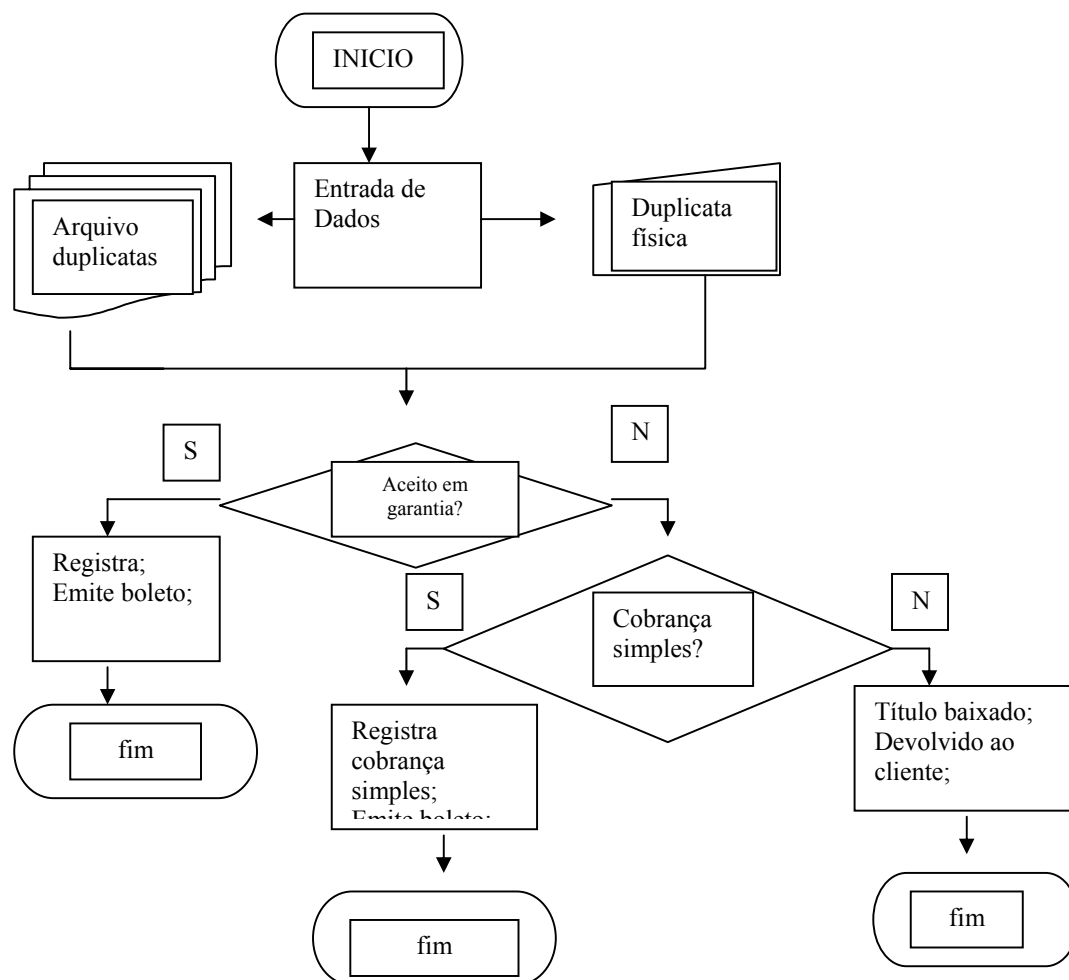
Há ainda o caso dos títulos recusados, cujas principais razões são:

- Histórico de pagamentos anteriores contra este ou outros cedentes abaixo de 80%, podendo ser que este sacado paga os títulos em atraso ou simplesmente não os paga;
- Protestos no mercado ou problemas com inadimplemento junto a outros bancos;
- Sacado não efetua pagamento em banco;
- Coligadas e representantes;
- Saque maior do que 10% do faturamento;
- Fundação recente;
- Limite tomado no banco;
- Concentração acima do acordado com o cliente (padrão do banco são 10%), no entanto, de acordo com cada cliente pode haver exceções ;
- Sacado novo no banco e exclusivo (com a possibilidade de denotar um título frio);

Após uma primeira recusa, esses títulos passam por uma alçada para que se possa decidir se serão acatados ou não. Alguns títulos são aceitos pelo comitê da agência, num nível acima, o diretor tem alçada para acatá-los até a última instância que é a alçada do comitê de duplicatas. Este processo ocorre sempre durante o período da manhã, de forma que o gerente saiba, dentro do valor enviado, o quanto poderá ser antecipado ao cliente. Se os títulos forem recusados o cliente escolhe se o título enviado pode ser processado em cobrança simples ou se deverá ser baixado e enviado para outro banco.

Os gerentes explicam ainda que este processo de interação com os sacados dos clientes acaba trazendo uma grande possibilidade de prospecção já que, neste momento, é utilizado um banco de dados interessante, no qual já se analisa o sacado enquanto pagador no mercado, se é cliente ou não do banco e como é sua pontualidade de pagamentos junto ao cliente da agência.

Figura 1 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE ACEITAÇÃO DE DUPLICATAS



O dia-a-dia

Uma vez aceitas as duplicatas e antecipado o recurso para o cliente, estes podem pedir uma baixa, uma prorrogação, ter um grave problema de inadimplência ou até mesmo ter planejado um golpe com a utilização de duplicatas frias. Para isto, o sistema desenvolve um índice de liquidez móvel, o qual soma todos os títulos a vencer oferecidos como garantia das operações, acompanha os valores que foram liquidados, baixados e os que ficaram vencidos.

Um exemplo pode ser o caso de um cliente que tenha enviado no total R\$100 mil em duplicata, e tenha um índice de liquidez móvel de 97%. Esse cliente terá disponível para saque

R\$ 97 mil, ou seja 3% do valor enviado como garantia não poderão ser utilizados. Se por outro lado, o cliente apresentar, num determinado período, um índice de liquidez móvel de 80%, isto significa que 20% dos seus títulos não foram pagos, ou foram pagos diretamente em conta-corrente e o título conseqüentemente teve que ser baixado. Este índice é bastante preocupante, segundo resposta dos entrevistados, pois, demonstra que o cliente pode estar com dificuldade para receber as vendas ou que seus títulos caucionados eram frios. Nesta hipótese, se o cliente tivesse enviado os mesmos R\$ 100 mil, apenas R\$ 80 mil poderia ser utilizado. Cabe ressaltar que este índice sofre alterações semanalmente.

Ao serem solicitados a descreverem os sistemas de informação disponibilizados para a rede que possibilitam o monitoramento e a concessão para a garantia de cheques, os gerentes explicaram que o processo de monitoramento dos cheques enviados como garantia seguem processos semelhantes ao das duplicatas: A aceitação dos cheques enviados pelo cliente para operar; o dia-a-dia, pela liquidações desses cheques, a atribuição dos índices de liquidez e o acompanhamento das faixas;

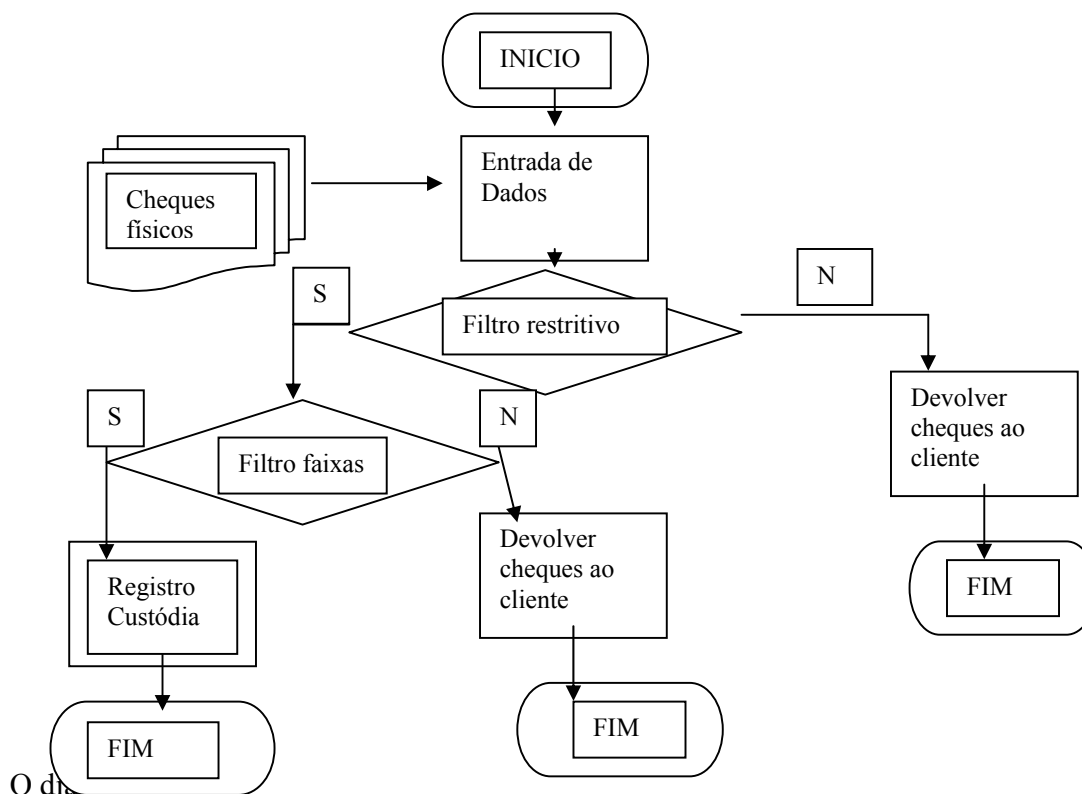
Aceitação

Os cheques têm que ser entregues fisicamente para caução. Podem até ser transmitidos eletronicamente, contudo o processamento necessita do instrumento físico que é encaminhado para a compensação. Estes cheques, da mesma forma que as duplicatas passam por um filtro que confronta as mesmas premissas das duplicatas. Porém, no caso das garantias de cheque, há ainda um critério para sua classificação, de acordo com “faixas” preestabelecidas.

As faixas são estabelecidas pelo banco por setor ou ramo de atividade. O setor de farmácias e postos de gasolina, por exemplo, devem trabalhar com cheques de valor pulverizado, enquanto uma loja de produtos para o vestuário, com vendas por atacado, já possui cheques com valor mais elevado.

Segundo este critério, a carteira é dividida em 3 faixas. A primeira faixa deve englobar 60% da carteira, a segunda faixa abrange 30% da carteira e a terceira faixa apenas 10%. No exemplo de faixas propostas para o setor de comércio de produtos para o vestuário, o banco propõe que a primeira faixa deve conter cheques com valor unitário até R\$ 1.000; na segunda faixa, cheques até R\$ 4.000 e na terceira faixa cheques até R\$ 5.000. Estas faixas podem ser alteradas, de acordo com a aprovação do crédito.

Figura 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE ACEITAÇÃO DE CHEQUES



O sistema monitora o índice de liquidez móvel e as faixas.

De acordo com as liquidações e com a carteira, o sistema classifica a empresa com um perfil que poder ser classificado de 1 a 4, sendo que o nível 1 representa *o melhor* e o nível 4 *o mais perigoso*. Esse sistema divide os cheques em aceitos e recusados, e com esses critério são abertos os montantes de cheques compensados, devolvidos, baixados, transferidos e a depositar. Os demais controles são idênticos aos desenvolvidos para garantia de duplicatas.

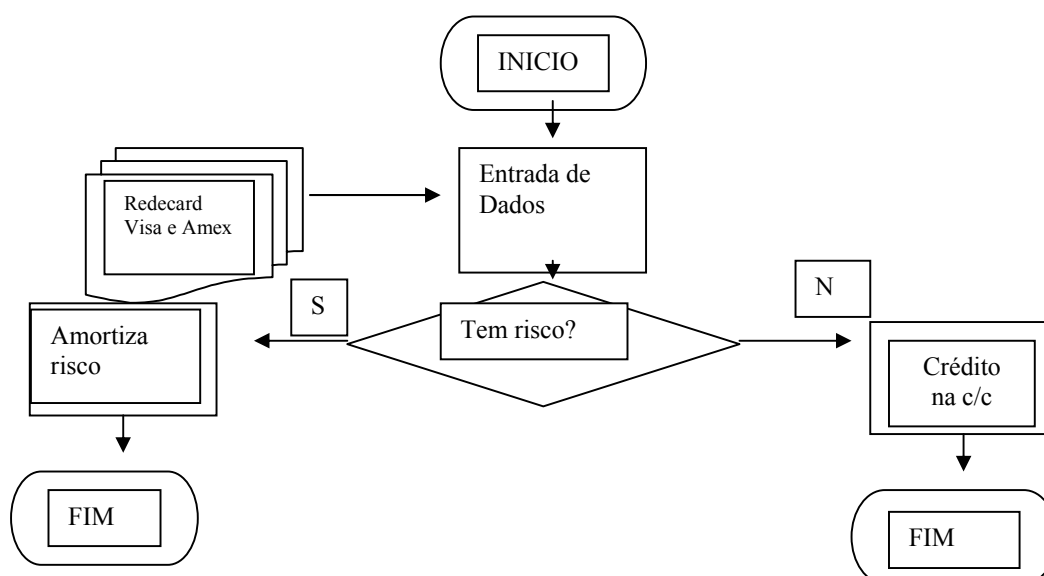
Uma outra questão feita aos entrevistados, pedia que os mesmos descrevessem os sistemas de informação disponibilizados para a rede que possibilitam o monitoramento e a concessão de crédito com a garantia de recebíveis de cartão de crédito Visa. Os gerentes entrevistados disseram que esta garantia oferece uma ampla gama de produtos exclusivos e com pequeno risco de inadimplimento, já que o pagador é exclusivamente a Visa do Brasil.

processo para operar com o recebível de cartão de crédito Visa, segundo os entrevistados, começa com o estabelecimento do domicílio bancário. Esse domicílio bancário

permite que o sistema de informação do banco aponte o faturamento mensal, os três últimos meses e projete os três próximos, de acordo com o histórico apurado em anos anteriores. A concessão do crédito leva em conta a média dos 3 últimos faturamentos apurados. Baseado neste número, pode-se conceder crédito sobre as vendas a performar.

Foi descrito, ainda, que o sistema interno aponta a queda ou aumento de faturamento, o crédito concedido com cobertura e os valores concedidos baseados em vendas futuras. O risco desta operação ocorre se o estabelecimento falir ou deixar de vender pelo cartão de crédito Visa. Neste caso, o crédito passa a ser risco exclusivamente do aval dos sócios.

Figura 3 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE ACEITAÇÃO DE RECEBÍVEL DE CARTÕES DE CRÉDITO



Etapa 2 - Análise do Perfil dos Usuários e avaliação dos recursos de informação

A descrição dos resultados foi dividida em quatro grandes tópicos. No primeiro, é traçado um perfil do gestor de crédito da instituição analisada, considerando dados sobre idade, sexo, formação, tempo de casa, tempo de cargo, praça onde atua e número de clientes pessoa jurídica, na carteira. No segundo, são analisados vários sistemas de informação disponibilizados para que o gestor exerça sua função. É feita ainda uma avaliação na qual o respondente avalia de 1 a 5

cada um dos recursos, atribuindo 1 para aqueles que considera de pouca importância e 5 para os que considera de extrema importância.

No tópico três, partindo de cinco afirmações, avalia-se o sistema de gestão no que tange a sua agilidade e eficácia. Esta avaliação é feita com o gestor respondente assinalando se concorda total ou parcialmente, se é indiferente ou se discorda total ou parcialmente das afirmações feitas.

No quarto tópico, são avaliados os aspectos inerentes aos atritos e problemas de relacionamento com clientes que uma gestão de informação abrangente pode causar. Os gestores, da mesma forma que no bloco três, avaliarão este assunto diante de três perguntas.

O quinto tópico busca verificar se este sistema de gestão pode tornar-se uma fonte de desenvolvimento de novos clientes e conseqüentemente uma ferramenta propulsora para novos negócios.

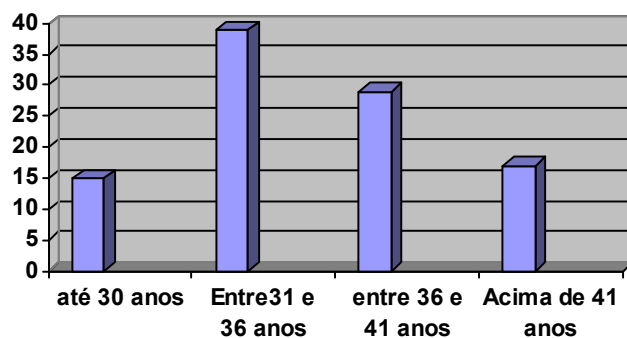
Perfil dos gestores usuários dos sistemas de informação

Idade

As respostas inerentes a idades foram agrupadas em 4 faixas e enquadradas nas seguintes escalas:

- 1 – Profissionais com até 30 anos de idade;
- 2 – Profissionais com idade entre 31 e 35 anos;
- 3 – Profissionais com idade entre 36 e 40 anos;
- 4 – Profissionais acima de 41 anos;

GRÁFICO 1 - FAIXA ETÁRIA DOS GESTORES (EM %)



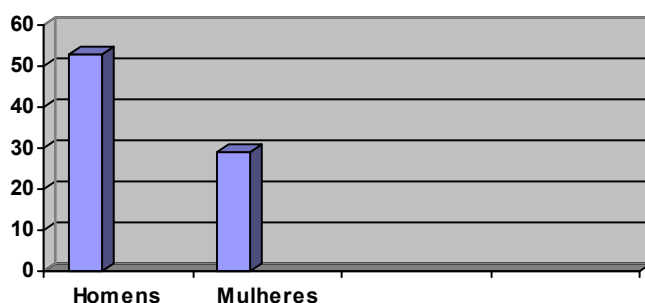
Diante da amostragem de 82 pessoas os resultados obtidos foram os seguintes:

Conforme ilustrado no gráfico 1, doze profissionais que representam 15% da amostra possuem idade até 30 anos; trinta e dois gerentes que representam 39% da amostra estão no intervalo entre 31 e 35 anos; vinte e quatro profissionais que representam 29% da amostra possuem idade entre 36 e 40 anos e quatorze profissionais ou 17% deles possuem faixa etária superior a 41 anos. Assim, observa-se que 68% dos gestores possuem entre trinta e quarenta anos. Os dois extremos, ou seja aqueles acima de 41 anos e abaixo de trinta anos somados chegam a 32%. Verifica-se, portanto, a existência de gestores de uma faixa etária jovem e que possuem muito tempo de carreira.

Sexo

De acordo com a análise dos dados relativos ao sexo dos entrevistados, observa-se um predomínio do sexo masculino. Da amostra pesquisada, 53 são homens e 29 mulheres, conforme ilustrado no gráfico 2.

GRÁFICO 2 - SEXO



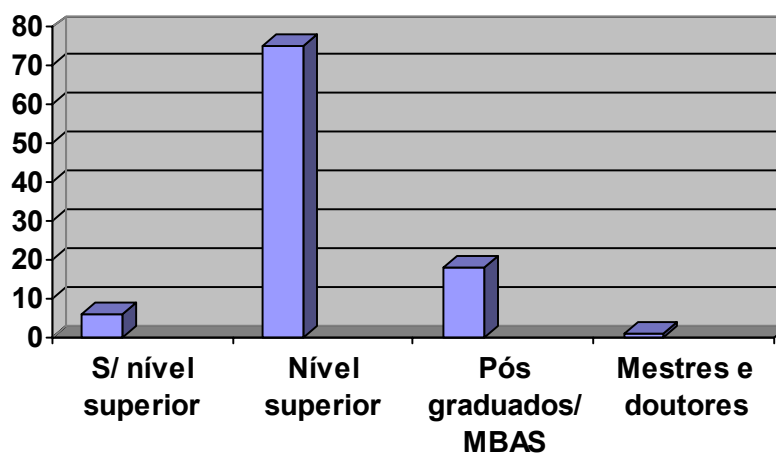
Formação

Para classificar os respondentes de acordo com sua formação acadêmica, foram desenvolvidas quatro classes diferenciadas:

- 1 – Sem nível superior completo;
- 2 – Com nível superior;
- 3 – Profissionais pós graduados e/ou com cursos de MBA;
- 4 – Mestres e doutores

O gráfico 3 ilustra o resultado encontrado com a amostra pesquisada.

GRÁFICO 3 FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS GESTORES (em %)



Dentro da amostragem de respondentes composta por oitenta e duas pessoas, cinco desses profissionais, 6% da amostra, não possuem nível superior completo; sessenta e dois profissionais, que representam 75% da amostra pesquisada, possuem nível superior; apenas quatorze profissionais que compõem 18% da amostra, são pós-graduados ou fizeram cursos de MBA e somente um profissional possui mestrado ou doutorado, respondendo por pouco mais de 1% da amostra.

Isto demonstra que por um lado os profissionais sem nível superior dificilmente terão oportunidades de se tornarem gerentes comerciais nessa instituição e, por outro lado, os gestores têm maior afinidade com os cursos de extensão mais direcionados para a área de negócios, tais como o MBA e pós-graduações lato sensu, em detrimento de cursos acadêmicos como mestrado e doutorado.

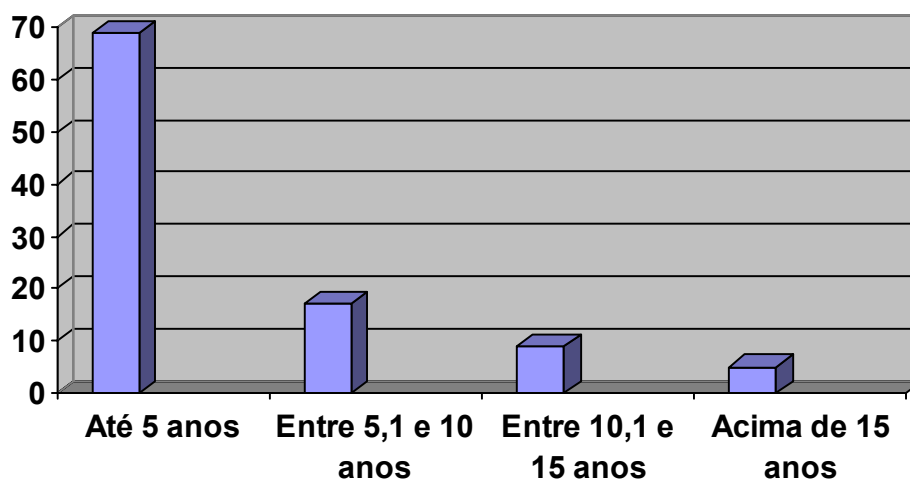
Observa-se ainda que a instituição pesquisada privilegia performance e resultado em detrimento de sólida formação acadêmica, uma vez que os respondentes que não possuem nível superior são aqueles com grande número de clientes e, embora não possuam curso universitário, continuam firmes em suas posições .

Tempo de casa

Com este tópico, propunha-se saber o tempo de instituição que tinha cada profissional entrevistado. Para tanto, foram oferecidas quatro possibilidades, cujos resultados são expostos no gráfico 4:

- 1 – Até 5 anos de banco;
- 2 – Entre 5,1 e 10 anos de banco;
- 3 – Entre 10,1 e 15 anos de banco;
- 4 – A partir de 15,1 anos de banco.

GRÁFICO 4 - TEMPO DE CASA DOS GESTORES



Os resultados apurados mostram que cinquenta e sete profissionais, que representam 69% dos gestores respondentes, possuem até cinco anos de casa; quatorze deles, 17% da amostra, possuem entre 5,1 e 10 anos de casa; sete dos respondentes representantes de 9% da amostra, possuem entre 10,1 e 15 anos de banco e por fim, apenas quatro profissionais que correspondem a 5% da amostra, atuam há mais de quinze anos na instituição. Estes dados apontam que o gestor tem relativamente pouco tempo de casa. Observa-se, portanto, que o banco possui um alto grau de rotatividade.

Nas próximas questões abordaremos o tempo de experiência ou “bagagem” que o gestor da instituição pesquisada traz do mercado. Contudo, esta questão sobre tempo de casa traça um panorama das exigências do banco para que o profissional consiga se rentabilizar e ficar empregado na instituição, ou, por outro lado, demonstra que os profissionais não se adaptam ao banco por algum motivo e pedem demissão.

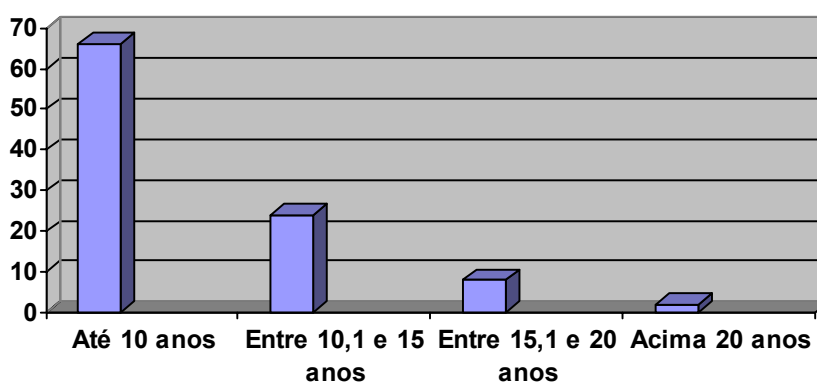
Tempo no cargo

No que tange ao tempo de cargo, buscou-se verificar a experiência da equipe pesquisada, mesmo que esta seja oriunda de outras instituições.

Para tanto, foram oferecidas quatro possibilidades, cujos resultados são expostos no gráfico 5:

- 1 - Profissionais com até 10 anos de cargo;
- 2 – Profissionais que tem entre 10,1 e 15 anos de cargo;
- 3 – Profissionais que tem entre 15,1 e 20 anos de cargo;
- 4 – Profissionais que tem acima de 20 anos de cargo;

GRÁFICO 5 TEMPO DE EXPERIÊNCIA COMO GERENTE (em %)



Conforme ilustrado no gráfico 5, observa-se que apesar de a maioria dos gestores possuir até cinco anos de casa, 66% desses, que correspondem a cinquenta e quatro gerentes, têm até dez anos de experiência; há ainda dezenove profissionais, que correspondem a 24% da amostragem possuem entre dez e quinze anos de experiência; sete profissionais perfazendo que representam 8% da amostra possuem entre quinze e vinte anos de experiência e apenas dois profissionais,

pouco mais de 2% possuem acima de vinte anos de experiência. Baseado nestes dados, observa-se que, em geral, o profissional da instituição financeira analisada quando contratado, já tinha tido outras experiências em bancos do mercado.

Local de trabalho

Neste tópico, as agências pesquisadas foram classificadas de acordo com as regiões do país. Adotou-se o número 1 para a região norte, 2 para a região nordeste, 3 para a região sul, 4 para a região sudeste e 5 para a região Centro-oeste.

Sobre um universo de 82 respondentes os resultados da análise dos dados apontam que 4% deles estão na região norte, 8% estão nas regiões nordeste e centro-oeste, 13% estão na região sul e 67% estão na região sudeste. Este panorama possui relação direta com a distribuição geográfica da rede de agências. Cabe ressaltar que, hoje, 77% das agências do país estão na região Sudeste, 9% na região Sul, 6% no Nordeste, 5% na Centro Oeste e 3% na região Norte.

Número de clientes – Pessoa Jurídica

Com este tópico, buscamos identificar a quantidade de clientes gerenciados por cada um dos gestores. O sistema de informação permite que um gestor, tenha condições de acompanhar a liquidez dos recebíveis e a qualidade das garantias de forma a conquistar maior volume de crédito e um maior número de clientes. Há uma média 47,9 clientes para cada gestor.

O gerente com maior número de clientes cuida de 83 empresas. Este número se justifica, considerando-se que este encontra-se na região norte, um dos locais com menor número de agências no país, tendo, portanto, uma maior concentração de clientes. Este gestor tem idade entre 31 e 35 anos e possui até 10 anos de experiência no cargo, é do sexo feminino e curiosamente não possui formação em nível superior completo. Por outro lado, o gerente com menor número de contas, gerencia apenas 12 empresas, atua na região sudeste, tem idade entre 36 e 40 anos, é do sexo feminino, tem nível superior e está na primeira faixa de tempo de casa que é de até 5 anos, além de ser bastante experiente e ter entre 10 e 15 anos de experiência no cargo. Ao que tudo indica, é um profissional recém contratado no mercado.

Avaliação dos sistemas e fontes de informação

No segundo bloco, os gestores avaliaram nove fontes e sistemas de informação, de acordo com sua utilidade no exercício de suas funções. Para esta avaliação, o critério estipulado era de 1 a 5, sendo 1 aquele considerado de pouca importância e 5 para aqueles considerados de extrema importância. Os resultados foram os seguintes:

O primeiro sistema sugerido foi o de gestão – Filtro de entrada das garantias de cheques e cartões, cuja média ficou em 4,3, considerando-se que a nota máxima poderia ser cinco. O segundo sistema avaliado pelos gestores foi o Sistema de gestão – Resumo das garantias cobráveis, cuja média ficou em 4,2.

O Relatório de gerente, que é um instrumento elaborado pelos próprios gerentes, é muito utilizado no processo de aprovação de crédito e renovações (já citado no capítulo II.3). Para este instrumento de informação que torna dados sobre um cliente disponíveis para toda a rede e para os membros do comitê, a média ficou em 4,2. Essa média, no entanto, poderia ser maior.

Outro dado bastante relevante foi a nota atribuída para os Balanços disponibilizados pela SERASA.. cuja média ficou em 3,7. Estes balanços que são de importância primordial para os membros do comitê, na rede são considerados apenas de importância média. As fichas cadastrais disponibilizadas pela SERASA, que servem para informar composição acionária, os fornecedores, exportações e importações, também tiveram avaliação baixa. Sua média ficou em 3,8, bastante parecida com a nota atribuída aos balanços.

Dentre todos os sistemas de informação avaliados pelos gestores, o melhor é o de geração de propostas de monitoramento, cuja média ficou em 4,4. Cabe ressaltar que, na continuação do estudo de caso, os gestores foram indagados sobre casos em que seus clientes tiveram geração de proposta de monitoramento e sua resposta apontou para um grande número de clientes já beneficiados com a utilização desse importante instrumento.

O estudo procurou, também, saber sobre fontes de informação externas como aquelas obtidas em jornais e revistas. Os gestores tampouco deram muita relevância para este tipo de informação e, na avaliação, sua média ficou em 3,8.

Ainda falando sobre fontes de informação externas, os gestores avaliaram a Internet, como sendo um relevante instrumento para obtenção de informações. No entanto, contraditoriamente, os gestores parecem não utilizar muito esse instrumento, pois os dados

apontam para uma média de apenas 3,6. Contudo, este fato talvez possa ser explicado pelo fato de a instituição pesquisada ainda não disponibilizar o acesso a web para os gerentes.

Quase equiparado com o sistema de emissão de propostas de monitoramento, os gerentes avaliam que os contatos pessoais com clientes e fornecedores são muito importantes para suas atividades. Na avaliação, a média desse instrumento ficou em 4,3. Isto reflete o estilo atuante do gestor, que envolve visitas freqüentes aos seus clientes e checagem de duplicatas junto aos sacados, verificando pontualidade na entrega das mercadorias e relacionamento com o grupo.

Os resultados revelam, portanto, algumas características da instituição e dos profissionais de gestão financeira. Os sistemas apontados como os mais importantes para o desempenho das funções dos gestores são os sistemas e fontes de informações, ligados diretamente ao comportamento de suas carteiras, o sistema de gestão para filtrar a entrada de garantias, resumo das garantias cobráveis, relatório de gerente e o sistemas de geração de propostas de monitoramento.

Tabela 4.1 - Resumo da avaliação dos sistemas e fontes de informação

Fonte ou Sistema	Nota
Filtro de entrada de cheques e cartões	4,3
Resumo das garantias cobráveis	4,2
Relatório de gerente	4,2
Balanços SERASA	3,7
Fichas cadastrais SERASA	3,8
Geração de propostas de monitoramento	4,4
Jornais e revistas	3,8
Internet	3,6
Contatos pessoais com clientes e fornecedores	4,3

Os gestores consideram as informações públicas divulgadas pelo SERASA, em jornais e revistas e pela internet importantes, mas com médias bastante inferiores às demais já citadas. Muitas vezes as empresas trabalham com dados gerenciais diferentes dos publicados, além de matérias criadas em veículos com pouca credibilidade. Outro dado relevante é que os gestores dão grande valor para as visitas e contatos diretos com clientes e fornecedores, que na avaliação obteve a média de 4,3.

A fase final da avaliação foi composta, como já assinalado anteriormente pela avaliação do sistema de gestão quanto a sua agilidade e eficácia, além da avaliação do sistema de gestão como gerador de atritos com clientes e o sistema de gestão como fonte de prospecção. Para a realização desta avaliação foram feitas afirmações acerca do sistema de gestão de garantias de recebíveis para as quais o gestor respondente apenas optava por 1 entre 5 alternativas. Dessas alternativas, havia as opções concordo totalmente, concordo parcialmente, indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente. À afirmação concordo totalmente foi atribuído peso 5, à concordo parcialmente foi atribuído peso 4, à indiferente foi atribuído peso 3, à discordo parcialmente foi atribuído o peso 2 e à discordo totalmente foi atribuído peso 1.

Avaliação do sistema de gestão quanto a sua agilidade e eficácia

Nesta etapa, foram feitas afirmações, num total de seis frases abordando o tema, acerca da eficácia dos sistemas de informação quanto aos aspectos de segurança e agilidade. Das seis afirmações feitas, a primeira dizia que o sistema atende plenamente aos aspectos de segurança e agilidade. A média das respostas para essa afirmação foi de 4,3.

A segunda afirmação foi de que permite a alavancagem de ativos, porque facilita o processo de análise das garantias e os valores dos limites podem ser maiores, pois, se as garantias não forem adequadas, a liberação do crédito não é efetivada. Os gestores avaliaram esta afirmação com média de 4,4.

A terceira afirmação diz que os filtros utilizados pelo sistema de gestão são adequados e abrangentes. Neste caso, se os gestores não concordassem com a afirmação, seria um sinal de que alguma nova informação deveria ser incluída nestes filtros. A média desta informação foi 4,2.

As questões quatro e cinco tratavam sobre as propostas de monitoramento geradas pelo sistema. A quarta afirmação dizia que estas propostas serviam de alerta, ajudando o gerente a realizar o cruzamento de informações externas (como restrições do SERASA, problemas de sócios), com alterações no comportamento das carteiras (como queda no índice de liquidez e alto índice de baixas de títulos). Nesta afirmação, a média apurada foi de 4,5.

A quinta afirmação estava diretamente atrelada aos gerentes mais antigos, ou que já haviam tido algum problema de crédito com suas carteiras. A afirmação era de que os próprios

respondentes já tinham tido casos de clientes por eles gerenciados, cujo primeiro alerta sobre um aperto ou deterioração de sua situação financeira foi dado pelo sistema de gestão e o crédito outrora concedido foi total ou parcialmente recuperado. Talvez esta questão seja em síntese a mais importante para o banqueiro, no que tange a recuperação de todo o investimento nos sistemas de gestão que possibilitem esta agilidade aos operadores. A média de concordância nesta afirmação foi de 4,5.

A sexta afirmação do bloco três, corresponde à afirmação de número vinte e dois do anexo 3. Nesta, resume-se que o sistema de gestão dá segurança a operação. A média desta afirmação foi de 4,6.

Tabela 4.2 - Resumo da avaliação do sistema de gestão quanto a sua agilidade e eficácia

Frases	% concordância
Atende plenamente aos aspectos de segurança e agilidade	86
Permite alavancagem de ativos	88
Filtros apontados pelo sistema são suficientes e abrangentes	84
Propostas de monitoramento auxiliam na detecção de alterações no comportamento da carteira dos clientes	90
O gerente já teve exemplos em sua carteira, de clientes com futuros problemas de crédito onde os sistemas de informação deram o alerta e permitiram rápida ação para eliminar o risco	90
Os sistemas de gestão dá segurança na aceitação de duplicatas e cheques	92

Avaliação do sistema de gestão como gerador de atritos com clientes

Neste bloco, os gestores consideram um aspecto bastante relevante na operação. Em função dos filtros utilizados serem bastante eficazes (como eles próprio avaliaram), os títulos enviados pelos clientes podem ser recusados se não atenderem a alguns critérios. O resultado disso pode ser a perda de uma conta ou a redução na tomada de ativos por parte daquele cliente.

A primeira afirmação neste bloco, corresponde à de número vinte e três do anexo três, e em seu conteúdo afirma-se que o sistema gera atrito com clientes. A resposta teve média de 4,7, a mais alta na realização da avaliação do instrumento. Por outro lado, a segunda afirmação diz

que os clientes muitas vezes não concordam com os sistemas de informação adotados pelo banco. Quanto a esta última afirmação, assim como na anterior, a concordância foi de 4,7.

Tabela 4.3 - Resumo da avaliação do sistema de gestão como gerador de atritos com clientes

Afirmações	% concordância
Gera atritos com clientes	94
Os clientes muitas vezes não concordam com os sistemas de gestão adotados pelo banco	94

O sistema de gestão como fonte de prospecção

Neste último bloco, foi abordado outro aspecto positivo do sistema de gestão, que aborda o sistema como fonte de novos clientes e sua primeira afirmação era de que o sistema de gestão acaba fazendo com que os gestores conheçam de perto os clientes de seus clientes. O sistema disponibiliza como é o comportamento de pagamento de determinado sacado junto a um cliente e em toda carteira do banco. Desta forma, um título, ao ser recusado, pode acabar servindo de alerta aos clientes para as vendas futuras. Os gestores avaliaram com média de 4,6.

A segunda afirmação deste quinto bloco, alertava que o sistema acaba descobrindo empresas com grande potencial que ainda não operam com o banco. A média de resposta foi de 4,5.

A terceira e última afirmação do quinto bloco diz que o sistema de gestão acaba tornando-se uma fonte natural de prospecção. Ao tomar conhecimento sobre o comportamento de pagamento daquele sacado, de seus hábitos de compra e dos volumes com os quais opera no mercado, o gestor pode detectar uma nova empresa para sua carteira. A abordagem em caso de aproximação pode ser facilitada se o gestor disser que gostaria de confirmar a emissão de uma duplicata sacada contra a empresa. Em alguns casos acaba falando direto com o setor financeiro, agendando uma visita ou um almoço. A média de resposta para esta afirmação foi de 4,5.

Tabela 4.4 - Resumo da avaliação do sistema de gestão como fonte de prospecção

Afirmações	% concordância
O sistema faz com que os gestores conheçam de perto os clientes de seus clientes	92
O sistema acaba destacando empresas com grande potencial e que ainda não operam com o banco	90
O sistema gerenciador de garantia acaba tornando-se uma fonte natural de prospecção	90

3 – Considerações finais sobre a pesquisa

Após análise do estudo de caso, pode-se tecer alguns comentários acerca da pesquisa realizada.

Sabe-se que todas as instituições financeiras do mercado possuem suas ferramentas de gestão estratégica da informação voltada para o crédito. No entanto, pelo que se observa, nenhuma delas utiliza estes instrumentos da mesma forma que a instituição analisada. Nas demais, os instrumentos servem para correções de créditos, acertos em percentuais de garantias, redução de valores em renovações de limites. No banco analisado, todos estes fatores ocorrem, contudo, é só ele que atua no momento da liberação de recursos. Desta forma, é possível evitar que um crédito seja liberado sem que as garantias apresentadas respeitem os padrões por ele estabelecidos. Este fator é o grande diferencial desta instituição, no que tange a salvaguarda dos interesses dos acionistas.

Com base nos dados, observa-se que os gestores confirmam a segurança do sistema, o qual afirmam ser confiável e ágil, pois a maioria dos respondentes já foi alertada sobre problemas em suas carteiras, a partir da utilização dos instrumentos do sistema.

Na garantia de duplicata, foi citado durante a entrevista com gestores, o exemplo de uma distribuidora de alimentos e perfumaria que operava com limites de R\$ 2 milhões, contra um

faturamento de R\$ 12 milhões mensais. O sistema começou a emitir sinais de deterioração da situação financeira da empresa quando a central de riscos do Banco Central do Brasil começou a mostrar um aumento no endividamento bancário em volume e em número de instituições, sem a devida contrapartida em faturamento. O segundo sinal foi a queda do índice de liquidez, a empresa começou a solicitar um elevado número de baixas, com a justificativa de que seus clientes devolviam as mercadorias por qualquer problema no transporte ou embalagem. O terceiro sinal foi obtido pelo cruzamento das restrições constantes no SERASA em nome dos sócios e controladores da empresa. Neste momento uma proposta de monitoramento foi emitida em novembro de 2001. Os sinais ainda eram prematuros, contudo os gestores iniciaram uma redução no nível de atendimento deste ativo. Em dezembro deste mesmo ano, a empresa pediu concordata, de forma abrupta, sem o conhecimento do gestor. Em fevereiro, todo o risco com duplicatas estava zerado, em maio a empresa já tinha dois pedidos de falência e centenas de protestos.

Em relação a garantia de cheques, houve um caso semelhante. A empresa que operava era uma factoring, ou instituição de fomento. Na operação deste cliente 50% do capital era próprio e outros 50% eram obtidos através de bancos parceiros. A instituição operava com este cliente em R\$ 400 mil. Os cheques enviados como garantia sempre apresentavam boa liquidez e em caso de necessidade de baixa, novos cheques eram remetidos para substituir os que estavam em carteira. Contudo, o sistema apontou que num determinado período o número de cheques devolvidos com alínea de sustação e não de insuficiência de fundos estava muito elevado. Foi emitida uma proposta de monitoramento, que permitiu uma revisão total na carteira de cheques. Nesta revisão constatou-se que este cliente estava operando com cheques roubados de bancos durante o envio para os clientes. Tais talões eram sustados pelas respectivas instituições, porém antes disso os mesmos já estavam negociados através desta factoring com o banco analisado bem como outros. A rápida ação do sistema de informação permitiu que este banco fosse o primeiro a interromper as operações com tal cliente e que boa parte dos valores fosse recuperado até que todo o mercado descobriu o golpe e os protestos começaram a surgir.

Na garantia de recebível Visa e demais cartões de crédito, houve caso semelhante. O banco concedeu recurso a uma empresa comercial em troca de seus recebíveis de cartão de crédito. O sistema detectou que num determinado mês, as vendas daquele comércio caíram quase 20%. Em conversas com o cliente, o mesmo informou que os clientes haviam migrado para outro

meio de pagamento. De qualquer forma o gestor foi verificar de perto o que estava ocorrendo e descobriu que o estabelecimento havia desligado a máquina do cartão de crédito. Esta pronta atuação forçou a empresa a renegociar seus débitos, de forma que os valores emprestados fossem integralmente pagos. O estabelecimento acabou fechando alguns meses mais tarde, mas já não operava mais com o banco.

Com base em tais fatos, além da informação de que o banco evitou em 2001 perdas ao redor de R\$ 25 milhões obtida na entrevista com o criador da inteligência do sistema de informação de gestão de garantias, pode-se afirmar que o sistema é bastante eficaz e cumpre com seu propósito, na preservação dos recursos dos acionistas.

Por outro lado, algumas vezes o sistema dá o alarme e o cliente está inocente. No questionário enviado a rede, os maiores índices de concordância foram exatamente nas afirmações de que o sistema gera atritos com clientes e que os mesmos muitas vezes não concordam com os sistemas de gestão desenvolvidos pelo banco.

Contudo, o risco que se corre no desenho de um sistema de informação para gestão bancária é que os bons e os maus clientes acabam sendo colocados num mesmo banco de dados. Cabe ao gestor a habilidade de trabalhar com as informações frias que um sistema disponibiliza. É bem verdade que o gestor algumas vezes pode ser envolvido por sua proximidade com o cliente e ter problemas. Um dos gestores afirmou que “os seus clientes amigos foram exatamente os que causaram problemas, pois, tinha excesso de confiança nos mesmos”.

Nos casos, em que o sistema aponta um sinal e o cliente justifica de forma plausível, resta ao gestor a habilidade em contornar um atrito que pode ter sido causado. Não obstante, diante de tamanha concordância por parte de toda a rede, algumas partes do sistema devem ser flexibilizadas, essencialmente no momento de liberação dos recursos, pois, os bons clientes remetem títulos ao banco e necessitam negociá-los de forma rápida e a um custo conveniente. Qualquer frustração numa liberação de recurso pode significar a perda de um ativo ou até mesmo de uma conta.

Cabe ainda uma consideração final bastante importante para os gestores. Os sistemas de informação consolidam uma série de informações que o tornam uma fonte de prospecção de novos clientes. O filtro pelo qual passam os títulos enviados pelos clientes, possibilita aos gestores conhecerem o comportamento de pagamentos dos sacados, eventuais restrições, dados

financeiros e até abrem um assunto para a prospecção, que seria o intuito de confirmação do título.

V – CONCLUSÃO

A primeira conclusão após as análises dos dados do setor bancário em 2001 diz respeito à gestão das garantias. Tendo em vista os resultados obtidos pelos bancos o sistema de informação vem tendo papel preponderante neste resultado.

De acordo com pesquisa realizada por GRIFFITHS, já citada na página 20, o sistema de informação da instituição analisada é do tipo que proporciona o gerenciamento da informação para desenvolvimento e implementação da estratégia.

Os sistemas de informação desenvolvidos para o setor bancário, garimpam os dados brutos e os transforma em informações confiáveis.

Um cruzamento do Produto Interno Bruto no ano de 2001 em relação aos ativos bancários mostra que apenas 20% de tudo o que se produz no país é o volume de empréstimos bancários. Na Itália e nos Estados Unidos este volume é bastante superior, chegando a três vezes o PIB de cada país. Desta forma, os bancos brasileiros tem em suas mãos um grande potencial para o desenvolvimento do país. A concessão de empréstimos, acaba exigindo sistemas de informação capazes de geri-los adequadamente (conforme GRIFFITHS citado na pagina 21), e produzir maior efetividade na integração do uso da informação para o valor adicional do processo de cada banco.

O sistema de informação para a gestão bancária é portanto fundamental para continuar assegurando os níveis de segurança necessários para a concessão de créditos com a correta dimensão do risco que se esta assumindo em cada operação, bem como proporcionar maiores ganhos aos acionistas.

No entanto, pelo que se observou, nenhuma outra instituição utiliza estes instrumentos da mesma forma que a instituição analisada. Nas demais, os instrumentos servem para correções de créditos, acertos em percentuais de garantias, redução de valores em renovações de limites. No banco analisado, todos estes fatores ocorrem, contudo é só ele que atua no momento da liberação de recursos. Desta forma, pode evitar que um crédito seja liberado sem que as garantias apresentadas respeitem os padrões por ele estabelecidos. Assim, este fator é o grande diferencial desta instituição, no que tange a salvaguarda dos interesses dos acionistas.

Alguns sistemas e fontes de informação presentes na organização estudada também estão presentes em outras instituições, tais como balanços do SERASA, FICHAS CADASTRAIS. No

entanto ha que se ressaltar as peculiaridades do sistema estudado, já que elimina o risco de um titulo sacado contra uma empresa com protestos no mercado ou desconhecida seja transformado em operação.

Outro ponto já relatado no texto refere-se ao calculo do retorno de tanto investimento em sistemas de gestão estratégica da informação. De acordo com GRIFFITHS (citado na pagina 19) e dificil mensurá-lo. Na pesquisa, junto aos desenvolvedores de sistema, durante o ano de 2001 o sistema de monitoramento deu o sinal e o banco evitou perdas entre R\$ 25 e R\$ 30 milhões.

O sistema de gestão informação desenvolvido para dar o apoio a tomada de decisão sobre monitoramento e concessão de crédito , poderia ser classificado de acordo com WARD e GRIFFITHS (2001) como um sistema Back-bone ou coluna vertebral, uma vez que os controles são altamente centralizados e os sistemas são fatores críticos para o êxito da operação. Caso os sistemas venham a falhar, os negócios com recebíveis correm grande risco de perda, pois, todo o controle e austeridade nas liberações dependem dos filtros e cruzamentos de várias fontes disponibilizados nestes sistemas.

O estudo realizado permite que se conclua que nenhuma instituição financeira conseguirá sobreviver no mercado sem instrumentos de gestão de informação que as permitam avaliar a qualidade dos recebíveis oferecidos como garantia e que tais instrumentos devem ser ajustados para minimizar atritos com clientes, além de gerar novos negócios.

Trazendo a discussão o texto de LAUDON e LAUDON (2001) sobre o processo de tomada de decisão, poderíamos descrever o processo decisório desta instituição como POLÍTICO de escolha organizacional, já que o poder é compartilhado. As decisões envolvem barganha e negociação entre os setores comerciais e de crédito que buscam alavancagem de rentabilidade com risco calculado para o acionista.

Cabe ainda uma consideração bastante importante para os gestores. Os sistemas de informação consolidam uma série de informações que os tornam uma fonte de prospecção de novos clientes. O filtro pelo qual passam os títulos enviados pelos clientes, possibilita aos gestores conhecerem o comportamento de pagamentos dos sacados, eventuais restrições, dados financeiros e até abrem um assunto para a prospecção, que seria o intuito de confirmação do título.

Um último fato importante a ser ressaltado diz respeito à geração de atritos com clientes. Na abordagem aos gestores da rede as afirmações de que “o sistema gera atrito com clientes” e que “os clientes não concordam com os sistemas de informação adotados pelo banco” obteve quase que concordância total. Portanto, conclui-se que deve ser uma preocupação das instituições, o treinamento dos gerentes para transmitir ao cliente a informação de que um título não será aceito na operação, de forma a minimizar os atritos que o sistema possa gerar.

Embora os sistemas atuais de gestão de informação tornaram-se ferramentas indispensáveis, conforme apresentado neste trabalho, a equação ideal entre a preservação dos interesses dos acionistas por rentabilidade e retorno sobre o capital com baixa exposição ao risco, além dos anseios dos clientes por produtos adequados a um custo compatível ainda deve ser perseguida.

BIBLIOGRAFIA

- ANTHONY, R.N. - Planning and control: A framework for analysis. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1965.
- BELL, Michael D. - The development of American romance - University of Chicago - 1984
- BERALDO V. - O futuro da administração . Texto, 2000
- BRIGHAM E. F.e HOUSTON J F. - Fundamentos da moderna Administração Financeira . Editora Campus, 1999.
- BURK, C.F. JR; HORTON JR, J.W. - Infomap - A complete guide to discovering corporate information resources . PRENTICE HALL INC-, 1992.
- CASTELLS, M - A sociedade em rede, PAZ E TERRA, 1999.
- COELHO, Gilda M. et alii. Inteligência Competitiva como instrumento estratégico: formação de recursos humanos e assistência tecnológica às empresas brasileiras - Artigo para o Congresso Internacional de Información - 1997.
- DAVENPORT, T. H e PRUSAK, L. - Conhecimento Empresarial - Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual . Editora Campus - 1998.
- DOUAT, João C. - Riscos de crédito - Artigo escrito para o curso GVPEC - Nov 2000 - Fundação Getúlio Vargas São Paulo.
- DOUAT, João C. - Administração de carteiras de crédito, do casuístico ao estratégico - Revista Tecnologia de crédito - SERASA 1999
- DRUKER, P. - Sociedade Pós- Capitalista. Pioneira, 1993.
- DRURY COLIN, GAZELY, ALICIA - Management and cost accounting - Chapman & Hall - 1993
- DUTKA, A - Competitive Intelligence for the competitive Edge. NTC. Business Book, 1998.
- FILHO P. V., MACHADO A. M. V. - Planejamento estratégico: Formulação, implantação e controle . LTC - Livros Técnicos e científicos Editora S.A
- FRIEDMAN, Michael; FRIEDMAN, Lawrence M. - Kant and the exact sciences - Paperback 1994
- FURLAN, J - Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação. MAKRON Books, 1991.

- GIESBRECHT, Hulda – Inteligência Tecnológica : Estudo das práticas de dois institutos de pesquisa tecnológica no Brasil. Universidade de Brasília, Departamento de Ciência da Informação e Documentação. 2000 (Dissertação de mestrado);
- GODOY, A. - Introdução à pesquisa qualitativa. In **Revista de Administração de Empresas** - v 35, nº2, 1995, p 57-63;
- GOMES, E. e BRAGA F. – Inteligência Competitiva – como transformar informação em um negócio lucrativo. Editora Campus, 2001.
- HAMEL G.; PRAHALAD, C. K. - Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar mercados de amanhã. Campus. 1995.
- HAMEL G.; PRAHALAD, C. K. - Competing for the future. USA: In **Harvard Business Review**, July/August 1994
- JAKOBIAK, F – Pratique de la veille technologique. Paris – Ed D’Organisation – 1991
- KAHANER, Larry – Competitive Intelligence : From black ops to boardrooms – how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace – Simon & Schuster - 1996
- KRIZAN, L. – Intelligence Essentials for everyone ,1999.
- LABAUCHER, R. J. e MALONE T. W. - Two scenarios for 21st century Organizations: Shifting Networks of Small firms or All-Encompassing "Virtual Countries"? - MIT - Working Paper,1997.
- LAMBIN, J.J. - Marketing Estratégico. Mc Graw Hill, 2000.
- LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. – Gerenciamento de sistemas de informação – Prentice Hall - 1999
- LEITE, H. Contabilidade para administradores . Ed Atlas, São Paulo, 1995.
- MARTIN, J - Cybercorp: the new business revolution. AMACOM, 1996.
- MK KENNEY, JAMES; HEEN P - How managers mind work – Harvard Business Review – 05-06 / 1974.
- MOREIRA D. A - Medida de atitudes através de escalas - Artigo – 1998.
- MORGAN, G. - Imagens da organização. Editora Atlas – 1996.
- PITASSI C. e LEITÃO S. P - Tecnologia de informação e mudança : uma abordagem crítica. In **Revista de Administração de Empresas** - volume 42 nº 2 - Abril/ Junho 2002.
- PORTER, M. E. - Estratégia competitiva: técnica para análise de indústria e da concorrência. Campus, 1989.

- PORTER, Michael E. - Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior . Campus, 1989
- PRESCOTT, J. GRANT J. H. - A managers guide for evaluating competitive analysis, techniques, interface.
- PRESCOTT, John, Miller Stephen – Inteligência Competitiva na prática . Editora Campus, 2002
- RIFKIN, J.- A era do acesso, MAKRON Books, 2000.
- ROSS S. A., RANDOLPH W. e WESTERFIELD, J. F. J – Administração Financeira. Editora Atlas, 1995.
- SAUNDERS ANTHONY – Financial Institutions Management. IRWIN, 1994.
- SENGE, Peter - A quinta disciplina. Best Seller, 1998.
- SIMON, H. A – The new science of management decision – New York – Harper & Row (1960)
- SMITH. K. V. – Guide to working capital management. Mc Graw Hill, 1979.
- SPRAGUE, R. H; MCNURLIN Barbara C. – Information Systems Management in Practice – Prentice-Hall International Editions – 3rd Edition, 1993
- STEWART, T. A - Capital Intelectual - Campus 1998.
- STRASSMAN, P. A . - The Information Payoff. Free Press , 1985.
- TAPSCOTT D. - Geração Digital - Makron – 1999.
- VAN HORNE, J. C. – Financial Institutions Management . IRWIN, 1994.
- WARD, J, GRIFFITHS, P. – Strategic Planning for Information Systems . John Wiley & Sons, 1998.
- WESDLEY David H. – Credit risk management: Lessons for success. **In The journal of commercial lending**, August 1993, pp 32-38

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ANEXO 1- Roteiro de entrevista com os gerentes comerciais da agência

Nome da área:

Estrutura funcional

Entrevistados

1 – Como você avalia operar com garantia de recebíveis (duplicatas, cheques e cartões) dentro do Banco?

2 – Descreva os sistemas de informação disponibilizados para a rede que possibilitam o monitoramento e a concessão de crédito para a garantia de duplicatas.

3 – Descreva os sistemas de informação disponibilizados para a rede que possibilitam o monitoramento e a concessão de crédito para a garantia de cheques.

3 – Descreva os sistemas de informação disponibilizados para a rede que possibilitam o monitoramento e a concessão de crédito para a garantia de recebíveis de cartão de crédito Visa.

Anexo 2

Questionário proposto para a terceira fase junto aos gestores de toda a rede:

PERFIL DO GERENTE

Idade

Sexo

Formação

Tempo na Instituição

Tempo no cargo

Localização da agência pelas regiões (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste, Centro Oeste)

Número de Clientes

Ativos da carteira

Atribua notas de 1 a 5 (sendo 1 de pouca importância e 5 de extrema importância), de acordo com sua utilidade no exercício das suas atividades profissionais, aos seguintes sistemas e fontes de informação:

- Sistema de Gestão – Filtro de entrada das garantias de cheques e cartões;
- Sistema de Gestão – Resumo das garantias cobráveis
- Relatório de gerente
- Balanços SERASA
- Fichas cadastrais SERASA
- Sistema de geração de propostas de monitoramento;
- Jornais e revistas
- Internet
- Contatos pessoais com clientes e fornecedores

Assinale uma das alternativas possíveis, de acordo com a sua opinião as seguintes afirmativas.

O Sistema de gestão de garantia de recebíveis na entrada dos títulos como garantia para as operações:

1) Atende plenamente aos aspectos inerentes a segurança e agilidade da empresas.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Indiferente
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

2) Permite a alavancagem de ativos .

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3) Os filtros apontados pelo sistema na seleção das garantias enviadas para as operações de crédito são suficientes e abrangentes.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4) As propostas geradas automaticamente pelo sistema para monitoramento do crédito concedido ajudam ao gerente a realizar o cruzamento de fontes externas, com eventuais alterações de comportamento de carteira.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5) Já houve exemplos nos clientes por mim gerenciados, em que os sistemas de informação deram o alerta, possibilitando que o risco concedido fosse total ou parcialmente eliminado.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Os sistemas de gestão SGA :

6) Dão certa segurança na operação,

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

7) Gera atritos com os clientes.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

- 8) Os clientes muitas vezes não concordam com os sistemas de gestão adotados pelo banco.
- Concordo totalmente
 - Concordo parcialmente
 - Indiferente
 - Discordo parcialmente
 - Discordo totalmente
- 9) Os sistemas gerenciadores de garantias com recebíveis, fazem com que os gerentes conheçam de perto os clientes dos seus clientes.
- Concordo totalmente
 - Concordo parcialmente
 - Indiferente
 - Discordo parcialmente
 - Discordo totalmente
- 10) Os sistemas gerenciadores de garantias com recebíveis acabam descobrindo empresas com grande potencial e que ainda não operam com o banco.
- Concordo totalmente
 - Concordo parcialmente
 - Indiferente
 - Discordo parcialmente
 - Discordo totalmente
- 11) Os sistemas gerenciadores de garantias com recebíveis tornam-se uma fonte natural de prospecção.
- Concordo totalmente
 - Concordo parcialmente
 - Indiferente
 - Discordo parcialmente
 - Discordo totalmente

ANEXO 3 - Quadro com resultados dos questionários

Nº Quest	Idade (1)	Sexo (2)	Formação (3)	Tempo casa (4)	Tempo cargo (5)	Local (6)	Nº clientes	8	9	10	11	12
1	2	1	2	2	2	4	39	5	5	4	3	2
2	1	1	2	2	1	4	43	4	3	2	3	1
3	3	2	1	3	3	4	42	4	5	5	3	2
4	4	2	2	4	2	4	63	5	4	3	4	3
5	2	1	2	1	1	5	42	4	4	3	5	3
6	2	1	2	1	1	3	62	5	5	4	5	5
7	4	1	2	3	3	2	57	3	4	4	2	2
8	1	1	4	1	1	4	43	5	5	5	4	4
9	3	2	2	3	3	4	49	4	5	5	4	3
10	2	2	2	1	2	4	16	3	2	4	3	4
11	2	2	1	3	1	4	53	3	4	2	3	3
12	3	2	3	2	2	4	64	5	5	4	3	3
13	2	1	2	1	1	4	64	5	5	4	4	2
14	4	1	2	4	4	4	53	5	4	4	3	5
15	2	2	2	3	1	4	48	3	3	4	4	3
16	3	1	2	1	2	5	38	5	5	4	3	3
17	2	2	2	2	1	4	46	4	5	5	3	5
18	2	2	2	1	2	3	43	4	4	5	3	3
19	3	1	2	1	2	1	58	5	5	4	4	3
20	4	2	2	1	2	2	31	4	4	4	3	3
21	2	1	3	1	1	3	67	4	5	5	3	5
22	4	2	3	1	1	4	58	4	4	3	3	1
23	3	1	2	1	1	4	46	4	4	3	3	2
24	2	1	3	1	1	4	59	4	5	4	3	3
25	4	2	2	2	2	4	62	4	3	4	4	5
26	2	1	3	1	1	4	56	4	4	3	3	5
27	2	1	2	1	1	3	39	5	5	4	3	5
28	1	1	2	1	1	4	42	5	2	4	2	4
29	4	1	3	1	3	5	61	4	4	4	3	5
30	2	1	2	2	1	4	59	5	4	5	3	4
31	3	2	2	1	1	4	57	5	4	5	3	5
32	4	1	1	4	3	3	64	3	5	4	5	2
33	2	1	3	1	1	2	56	4	5	4	3	4
34	3	2	2	2	1	4	52	4	5	4	4	3
35	3	1	2	1	2	4	51	5	4	4	4	5
36	4	1	3	1	1	4	53	5	5	4	4	5
37	3	1	2	2	1	4	43	5	4	5	4	5
38	1	1	2	1	1	4	31	4	4	5	4	5
39	2	2	3	1	1	4	73	4	4	5	4	5
40	3	2	2	1	1	4	62	4	5	5	3	5
41	3	1	2	1	1	5	76	4	4	4	4	5
42	4	1	2	2	3	4	45	5	4	3	4	3

ANEXO 3 - Quadro com resultados dos questionários

43	2	2	3	1	1	4	64	5	5	5	4	4
44	1	1	2	1	1	3	38	5	4	5	4	2
45	2	2	1	1	1	1	83	5	4	4	5	4
46	2	1	2	2	1	5	65	5	4	4	4	5
47	3	1	2	1	1	4	52	5	4	5	5	5
48	1	2	2	1	1	4	52	5	4	5	3	5
49	3	1	2	1	2	2	67	5	4	5	5	5
50	1	2	2	1	1	4	42	4	5	5	4	5
51	2	1	2	1	1	4	62	5	5	5	4	4
52	2	1	2	1	1	3	56	5	5	3	4	3
53	3	2	2	3	2	2	62	5	4	5	3	3
54	4	1	2	1	2	4	42	3	4	4	5	3
55	2	1	2	1	1	5	31	4	5	4	3	4
56	3	2	2	1	1	3	43	5	4	5	3	5
57	2	1	3	2	1	2	34	5	5	3	2	2
58	3	2	2	1	2	4	12	3	4	3	4	4
59	2	2	1	1	1	4	36	3	5	5	5	4
60	1	1	2	1	1	1	39	4	5	4	3	2
61	1	2	2	1	1	4	53	3	3	4	2	4
62	2	2	2	1	1	5	43	3	2	4	5	4
63	3	1	2	2	2	4	53	4	5	5	3	4
64	2	1	2	1	1	4	41	4	3	5	4	5
65	3	1	2	1	1	4	23	5	4	5	3	3
66	1	1	2	1	1	4	31	4	4	5	3	3
67	2	1	2	2	2	4	36	4	4	5	5	5
68	3	1	2	1	1	4	40	4	5	4	4	5
69	4	1	2	2	2	4	68	3	5	4	5	4
70	3	2	2	1	1	4	48	5	4	2	4	5
71	4	1	2	1	2	4	35	3	4	4	4	4
72	2	1	2	1	1	4	30	4	4	3	3	2
73	3	1	2	3	1	3	38	4	4	4	5	3
74	3	1	3	1	3	4	39	4	4	5	4	3
75	2	1	2	1	1	4	34	5	5	4	5	4
76	2	2	2	1	1	4	31	5	4	4	3	4
77	1	1	2	1	2	4	28	5	4	5	5	5
78	1	1	3	1	1	4	43	5	4	5	3	4
79	2	1	2	1	1	4	38	4	4	5	3	3
80	2	2	2	1	1	3	24	3	2	4	4	5
81	3	1	3	1	1	3	38	4	4	5	5	4
82	4	1	2	4	4	4	64	5	4	5	4	5
Total	2,487805	M=53.F=29	2,1	1,5	1,5	3,7	47,9	4,3	4,2	4,2	3,7	3,8

ANEXO 3 - Quadro com resultados dos questionários

Crítérios

1) Idade responde por 4 faixas, que podem ser enquadradas nas seguintes escalas:

- 1 - Profissionais com até 30 anos de idade;
- 2 - Profissionais com idade entre 31 e 35 anos;
- 3 - Profissionais com idade entre 36 e 40 anos;
- 4 - Profissionais acima de 40 anos;

2) Sexo - 1 - Para os respondentes do sexo masculino e 2 para os respondentes do sexo feminino

3) Formação - Foram desenvolvidas 4 classes diferenciadas

- 1 - Sem nível superior completo
- 2 - Nível superior
- 3 - Pós graduados ou MBAS
- 4 - Mestres e Doutores

4) Tempo na instituição

- 1 - Até 5 anos de casa
- 2 - Entre 5,1 e 10 anos de casa
- 3 - Entre 10,1 e 15 anos de casa
- 4 - Acima de 15 anos de casa

5) Tempo no cargo

- 1 - Até 10 anos;
- 2 - Entre 10 e 15 anos;
- 3 - Entre 16 e 20 anos;
- 4 - Acima de 20 anos;

6) Localização das agências por regiões

- 1 - Norte
- 2 - Nordeste
- 3 - Sul
- 4 - Sudeste
- 5 - Centro Oeste

7) Número de clientes pessoa jurídica na carteira

8 a 16 - Atribuição de notas para os recursos, seguindo o critério entre 1 para pouca importância e 5 para extrema importância

17 a 27 - Opinião dos gerentes acerca de afirmações, sendo 1 para "discordo totalmente" até 5 para "concordo totalmente"

ANEXO 3 - Quadro com resultados dos questionários

Nº Quest	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	4	5	3	3	4	3	2	4	5	4	5	5	2	3	5
2	3	1	4	3	4	5	4	1	4	4	5	4	4	4	4
3	4	2	1	3	1	4	2	5	4	3	5	5	5	4	5
4	5	4	5	5	5	2	5	2	3	5	5	5	4	3	4
5	2	1	2	3	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4
6	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
7	4	4	1	5	5	4	5	2	4	5	5	5	2	1	1
8	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
9	2	3	1	5	3	4	3	2	3	5	5	5	5	4	4
10	3	5	4	5	3	4	5	3	3	5	5	5	4	4	5
11	4	5	1	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4
12	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
13	4	3	2	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	3	4
14	3	2	2	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
15	4	3	3	4	4	5	2	2	5	5	5	4	5	5	5
16	4	5	4	5	4	5	4	4	3	2	1	5	2	4	4
17	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
18	5	4	3	4	4	5	5	3	5	4	2	3	4	5	5
19	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
20	5	4	2	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
21	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
22	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
23	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4
24	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
25	3	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
26	4	4	3	4	5	2	2	5	5	4	4	4	5	4	5
27	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	2	4	4	4	5
28	4	3	4	5	4	5	1	5	5	2	4	5	5	3	3
29	5	4	4	4	3	4	2	4	3	4	5	5	5	4	4
30	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
31	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4
32	5	4	3	2	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5
33	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
34	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
35	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
36	5	2	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
37	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5
38	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
39	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
40	5	3	3	2	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
41	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5
42	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5

ANEXO 3 - Quadro com resultados dos questionários

43	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
44	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2
45	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
46	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4
47	5	3	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
49	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
50	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
51	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4
52	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5
53	5	3	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5
54	4	5	3	3	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4
55	4	3	4	5	3	3	2	4	5	4	5	5	3	3	3
56	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5
57	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
58	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
59	4	4	4	3	3	2	2	5	4	5	5	4	5	5	5
60	1	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
61	5	4	5	3	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
62	3	5	2	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
63	5	3	2	2	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
64	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4
65	4	2	3	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
66	4	2	3	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
67	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
68	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
69	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
70	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
71	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
72	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
74	5	3	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
75	5	4	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
76	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
77	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
78	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
79	5	3	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
80	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4
81	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
82	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
	4,4	3,8	3,6	4,3	4,3	4,4	4,2	4,5	4,5	4,6	4,7	4,7	4,6	4,5	4,5