



POLÍTICA GERENCIAMENTO DO RISCO DE CRÉDITO

Atualização - dezembro-2020

(Franklin)



POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DO RISCO DE CRÉDITO

1 - INTRODUÇÃO

Toda operação de crédito possui um componente de risco, que pode ser maior ou menor, segundo as características da operação e do tomador. A inadimplência é sempre um fator que deve ser considerado, por ser o mais significativo dos componentes do risco de crédito.

Risco de Crédito, nos termos do art. 21 e incisos da Resolução CMN 4.557/2017 é a possibilidade de ocorrência de perdas associadas a:

I - não cumprimento pela contraparte de suas obrigações nos termos pactuados;

II - desvalorização, redução de remunerações e ganhos esperados em instrumento financeiro decorrentes da deterioração da qualidade creditícia da contraparte, do interveniente ou do instrumento mitigador;

III - reestruturação de instrumentos financeiros; ou

IV - custos de recuperação de exposições caracterizadas como ativos problemáticos.

Com base nessa definição é fundamental que o risco de crédito seja minuciosamente investigado, claramente identificado, medido, avaliado e devidamente quantificado. É por meio da exata compreensão da natureza do risco que se pode definir a forma de operar e compor o valor a cobrar, pelas operações de crédito concedidas, o que é extremamente relevante nos negócios de varejo como agente de rentabilidade e diferencial competitivo no mercado.

Avaliar o risco de uma operação de crédito requer neutralidade e experiência. Em nenhuma hipótese o risco deve ser menosprezado ou desconsiderado, por exemplo, por força de taxas atrativas ou pela excelência das garantias. Plena segurança, tanto na concessão do crédito quanto na liquidez das operações, é aspecto importante para evitar ou atenuar a inadimplência.

O cumprimento de normas e observância de procedimentos é fator decisivo para a redução da incidência do Risco de Crédito a níveis cada vez menores, o que contribui para a contínua qualidade da carteira de ativos do Banco Cédula.



2 - TIPOS DE RISCO DE CRÉDITO

O risco de crédito, nas atividades e carteiras em que o Banco Cédula atua, pode ser classificado em três tipos, considerados a partir do foco de incidência, como: Risco Cliente, Risco Operação e Risco Concentração.

2.1 - RISCO CLIENTE

A incidência de fatores que podem levar a pessoa natural ou jurídica ao não cumprimento de suas obrigações caracteriza o “risco cliente”. Nas pessoas jurídicas, a possibilidade de inadimplência pode ser provocada por situações contidas em cinco grupos principais: qualidade e capacidade dos sócios e administradores, conglomerado – grupos econômicos, operacionalidade, segmento de atuação no mercado e medidas legais e econômicas.

I - QUALIDADE E CAPACIDADE DOS SÓCIOS E ADMINISTRADORES

A experiência dos sócios ou administradores à frente dos negócios, principalmente no que tange à estratégia, mercado, produtos e tecnologia é fundamental, pois o risco de incorrerem em erros graves na gestão, por inexperiência, pode gerar elevado endividamento, quedas nas vendas, perda de mercado sem condição de recuperação e defasagem tecnológica. Isoladamente ou em conjunto esses erros podem resultar em liquidez, gerando inadimplência e, até mesmo, levando à concordata ou à falência.

O aspecto sucessório é outro fator chave na avaliação dos riscos inerentes à administração de pessoa jurídica. A falta de um executivo que detenha conhecimento específico em uma área de atuação importante para a empresa, sem um processo de substituição por pessoa igualmente capaz, pode trazer problemas na gestão, na operacionalidade e, até, na continuidade do negócio.

II - CONGLOMERADO - GRUPOS ECONÔMICOS

As pessoas jurídicas de um mesmo grupo apresentam relações bilaterais quanto aos seus recursos e à gestão no que se refere aos sócios e às empresas coligadas e/ou controladas, compondo assim as relações financeiras e estratégicas dentro do mesmo grupo econômico. Este relacionamento pode ocasionar os denominados riscos de conglomerado.



Empréstimos entre empresas do grupo, transferências de capital, desconto de recebíveis sacados contra empresas do grupo, transferências de equipamentos em grande escala são exemplos de transações, dentro do conglomerado, que devem ser entendidas e seus riscos devidamente avaliados.

Nas empresas de médio e grande porte a figura do sócio é, na maioria dos casos, substituída por administradores profissionais. O controle fiscal e tributário sobre o conglomerado é maior, os demonstrativos econômico-financeiros têm melhor qualidade e, em alguns casos, são auditados. O risco conglomerado, mesmo assim, continua presente e se manifesta de forma mais complexa e de difícil identificação.

Nas micro e pequenas empresas existe a transferência de recursos do caixa da empresa para os sócios e vice-versa. Os sócios costumam atuar como uma espécie de *holding* dessas empresas e, pela possibilidade que existe de transferirem recursos da empresa para atender suas próprias necessidades, podem causar problemas, muitas vezes insuperáveis.

III - OPERACIONALIDADE

Os riscos operacionais incidem principalmente nas áreas administrativa, de produção, compras e na área de vendas.

a) ÁREA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Na área administrativa é de suma importância verificar a estrutura da organização, bem como o processo de tomada de decisões. Empresas pequenas tendem a ter as decisões centralizadas nos sócios. As maiores tendem a ter suas decisões descentralizadas. Isto exige, dentro de cada estrutura empresarial, a criação de normas e regras que definam as responsabilidades e forma de atuação de cada gerente que toma decisões em sua respectiva área de atuação. A inexistência dessas normas, ou o fato de não serem efetivamente praticadas, fragiliza a empresa.

Os controles administrativos devem ser eficazes, sobretudo os que envolvem dados financeiros (balanços e balancetes ou equivalentes), fluxo de caixa, gestão sobre custos, controle de dívidas a pagar e a receber (duplicatas a receber, faturas de cartão de crédito, cheques pré-datados). Esses controles oferecem segurança na tomadas de decisões, na empresa, minimizando a margem de erros.

Os principais riscos que envolvem a área administrativa e financeira são:



- Falta de conhecimento e habilidade para gerenciar as áreas básicas;
- Estrutura organizacional inadequada;
- Dificuldade de comunicação interna / desmotivação e desentendimentos;
- Planos de expansão sempre sustentados por recursos de terceiros, normalmente Bancos;
- Falta de controles administrativos (balancetes, caixa, custos, etc);
- Lentidão ou indecisão na tomada de decisões.

b) PRODUÇÃO E COMPRAS

Os riscos relacionados com produção e compras podem ser avaliados após uma visita à área de produção, que permite uma visão geral sobre a organização e distribuição dos equipamentos, a número de empregados.

Nas empresas comerciais a compra ou reposição de produtos é importante para o sucesso de vendas e estabilidade financeira, pois o encalhe ou falta de mercadorias que ancoram as vendas tem repercussão desfavorável no resultado.

Principais riscos que envolvem o processo de produção:

- Falta de controle dos custos;
- Incapacidade de gerenciar e organizar as pessoas na fábrica;
- Processo de produção atrasado, de alto custo e sem planejamento;
- Tempo longo no processo de produção;
- Falta de planejamento no *layout* da fábrica.

c) ÁREA DE VENDAS

Quanto aos riscos na área de vendas é preciso avaliar se a empresa tem uma política de distribuição dos produtos e uma equipe de vendas



treinada e adequada ao seu tamanho e à sua capacidade de produção. Deve-se verificar como é formada a equipe de vendas, como está distribuída dentro do mercado de atuação da empresa, como os produtos são divulgados e como as promoções são feitas.

IV - Segmento de atuação no mercado (principais riscos)

Os riscos de mercado envolvem a relação da empresa com fornecedores ou concorrentes ou clientes.

a) Modismo - Empresas que operam no chamado segmento de modismo, tais como brinquedos, jogos, discos e outros do gênero devem ser analisados com mais cuidado. Os resultados são, muitas vezes, imprevisíveis e exigem muito investimento inicial. Se o modismo for bem sucedido os lançamentos geram muitos recursos, embora a duração do sucesso seja sempre curta. Se for um fracasso as perdas podem ser grandes.

b) Sazonalidade - Empresas que atuam neste segmento devem conhecer bem os riscos e se adaptarem a eles para evitar perdas não previsíveis. Essas empresas precisam ter uma estratégia definida para superar os períodos críticos. Principalmente nessas épocas, é importante a visita do Gerente Comercial, para avaliar os efeitos e a situação do cliente.

c) Concorrência - Em alguns segmentos a concorrência é fraca e as empresas conseguem atender a demanda de mercado sem muita disputa. Em outros, a disputa é mais acirrada. É missão do Gerente da conta conhecer essas características e avaliar, constantemente, a situação do cliente.

Estar presente no mercado por muito tempo, em um determinado ramo de atividade pode ser um sinal de competência e experiência, mas não se deve menosprezar a possibilidade da entrada de novos concorrentes. Sempre que ocorrer tal situação, a avaliação dos efeitos é fundamental para se evitar riscos indesejáveis.

V - Medidas legais e econômicas – principais riscos

Os riscos externos abrangem as forças que atuam no mercado. Eles compreendem, por exemplo, as políticas de governo, a ação dos concorrentes, decisões dos fornecedores e o comportamento dos clientes e consumidores. Essas forças podem atuar de forma positiva, quando beneficiam a empresa, ou de forma negativa, quando representam maiores custos, despesas ou outras dificuldades e desvantagens, possibilidade de ocorrência de desembolso para honrar garantias financeiras prestadas.



2.2 - RISCO OPERAÇÃO

As operações de crédito são concedidas a partir de análise detalhada do cliente e formalizadas por meio de contratos específicos, que podem ter agregados garantias de títulos de crédito, pessoais ou reais, como medida para reforçar as condições de liquidação, especialmente em situações imprevistas, ou mesmo transformar a operação em uma modalidade autoliquidável (desconto de duplicatas).

Os principais aspectos do risco operação estão relacionados com a formalização, com problemas de ordem legal/jurídica e com a obtenção de *funding*.

A formalização é o componente mais relevante na composição do risco operação. Os riscos podem ser materializados, principalmente, por:

- Não formalização do contrato da operação, deixando a posição do Banco a descoberto, principalmente no que tange à possibilidade de cobrar e executar judicialmente a operação;
- Formalização por instrumento contratual inadequado, ausência de registro dos contratos e/ou existência de assinaturas de pessoas que não têm poder legal de representação;
- Descrição incorreta ou ausência de formalização das garantias.

2.3 - RISCO CONCENTRAÇÃO

Este risco surge devido à concentração da carteira de ativos em clientes, nichos, produtos ou regiões geográficas. Essa situação, se ocorrer, pode comprometer as posições de crédito do Banco caso haja complicações como inadimplência, dificuldades econômicas regionais, alterações legais que influenciam a estrutura de produtos, oscilações de taxas e variações cambiais.

3 - FORMAS DE RISCO DE CRÉDITO

3.1 - RISCO DIRETO

Classifica-se como risco direto, a responsabilidade do cliente em operações efetivamente contratadas em seu próprio nome com o Banco.

3.2 - RISCO INDIRETO



O risco indireto caracteriza-se pelas obrigações do cliente em empréstimos de responsabilidades de terceiros, na qualidade de avalista ou fiador. Administrar esse risco é importante para que não se conceda crédito sem conhecimento prévio do comprometimento real da capacidade de pagamento do tomador, bem como de avalista ou fiador.

3.3 - RISCO POTENCIAL

O saldo disponível, de linha de crédito aprovada e não utilizada, somado a eventuais outras operações isoladas e, ainda, não utilizadas, indica o risco potencial do cliente.

3.4 - RISCO GLOBAL

A posição consolidada dos riscos diretos e daqueles potenciais, de todos os componentes do Grupo econômico vinculado, constitui o risco global.

A avaliação do risco global é importante, mesmo porque o sucesso ou insucesso dos sócios e/ou das coligadas pode afetar todo o Grupo Econômico.

Todas as informações de riscos mencionadas acima se encontram disponíveis para consulta na posição de risco do cliente.

4 - GERENCIAMENTO DO RISCO DE CRÉDITO

A carteira de empréstimos deve ser avaliada periodicamente, a fim de verificar sua composição e adequação à política de crédito do Banco. Alguns sinais de alertas internos e externos devem ser observados, tais como:

- Performance dos recebíveis;
- Contratos com constantes insuficiências de garantias;
- Constantes excessos de limites e elevado nível de utilização no Cheque Empresa e Conta Garantida;
- Constantes atrasos na liquidação de operações no Banco;
- Clientes que constantemente apresentam restrições na SERASA, mesmo que regularizando-as posteriormente, esta constância, demonstra que a empresa pode estar tendo problemas de caixa;



- Frequência de solicitações de renovações de operações;
- Evidências de solicitações de empréstimos, cuja finalidade seja de rolagem de dívidas;
- Atraso no pagamento de impostos e salários;
- Atraso na entrega de dados econômico-financeiros atualizados;
- Elevado endividamento a curto prazo, que pode ser verificado por meio dos balanços/balancetes e o endividamento bancário através da consulta junto ao BACEN;

O Banco Cédula mantém a apuração de risco de crédito e alocação de capital compatível com seu porte, a natureza das operações, a complexidade dos produtos e a dimensão da exposição a risco de crédito da instituição.

Mensalmente o Banco Cédula envia ao BACEN relatórios que demonstram as exposições ao risco de crédito mediante abordagem padronizada, em que demonstra que o nível de exposição de risco de crédito do Banco Cédula é não significativo.

5 - FASES DO PROCESSO DE CRÉDITO (MANUAL POLÍTICA DE CRÉDITO)

5.1 - INICIAÇÃO

Na fase iniciação é onde se deve buscar o maior volume possível de informações sobre o cliente o seu negócio. Deve-se identificá-lo, conhecer sua capacidade legal, sua solvência econômica. Esta fase é muito importante, pois o risco pode ser maior ou menor, segundo a qualidade de sua execução.

Não existe operação sem risco, o que nos obriga ao seu entendimento e gerenciamento. Uma fonte de informação deficiente, um inadequado conhecimento do cliente, uma análise errada ou uma decisão sem fundamento podem resultar em maior risco e, em última instância, causar perda irrecuperável.

5.2 - APROVAÇÃO

Identificado o cliente, conhecido sua capacidade legal e sua solvência econômica, há de se entender e avaliar o tipo de operação solicitada (linha de crédito, operação específica, renovação) e suas características (valor, prazo,



rentabilidade, destino dos recursos, garantias), verificando o enquadramento nos critérios e políticas do Banco, para que seja tomada a decisão final. Se aprovada, a operação deve ser formalizada e liberada de acordo com os procedimentos definidos para o produto.

5.3 - ACOMPANHAMENTO OU ADMINISTRAÇÃO

O Risco de Crédito passa a existir a partir da sua liberação e exige atenção contínua, visando garantir o retorno dos recursos e a manutenção da lucratividade de cada operação, e conseqüentemente a retenção dos clientes em seus respectivos segmentos. Como ação pró-ativa, o acompanhamento de um risco de ser constante e, sempre que necessário, são estabelecidos planos de ação de acordo com as características de cada caso, especialmente quando apresentarem tendências de agravamento, devendo a periodicidade das revisões ser estabelecida de acordo com a política adotada pelo Banco.

5.4 - RECUPERAÇÃO

O bom gestor de riscos compreende que as ações de recuperação estão presentes em todas as fases anteriores e não apenas por ocasião do vencimento da operação. Os principais fatores de sucesso na fase de recuperação são a agilidade e a visão antecipada do Gerente da Conta, no que se refere à concreta capacidade de pagamento dos clientes ao final do ciclo estabelecido, ou seja, por ocasião do vencimento da operação. Se a operação não for liquidada no seu vencimento, inicia-se o processo de recuperação.

Independente do fato das ações de cobrança serem confiadas a outra pessoa ou área, o Gerente da Conta é o responsável primário pela concessão do crédito, continuará fazendo gestões com o cliente devedor, visando o retorno dos recursos. Paralelamente, nesse período, dá total apoio às áreas especializadas na atividade de recuperação.

6 - RESPONSABILIDADE

O Departamento de Risco é responsável pela elaboração, manutenção das políticas, normas e procedimentos para concessão, acompanhamento e recuperação dos créditos.

As áreas Comercial e de Cadastro são as responsáveis pelo cumprimento das normas de operações crédito, contabilizando unicamente aquelas que estiverem em



conformidade com as condições definidas nos níveis decisórios ou previstas nos normativos de Riscos e Produtos do Banco Cédula.