

INADIMPLÊNCIA – UMA ABORDAGEM SOBRE AS ROTINAS ADMINISTRATIVAS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Luiz Henrique Nunes Naves – luizhenriquenaves@gmail.com

Maria Benavenuta Alves – benavenuta@hotmail.com

Introdução

Breve Histórico da Empresa

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira na forma de empresa pública, sendo o maior banco da América Latina sem deixar de lado seu lado social, uma vez que centraliza a gestão do FGTS, PIS, é o principal financiador habitacional do país e faz a gestão de pagamentos de programas sociais, como o Seguro Desemprego e o Bolsa Família.

A empresa foi criada em 12 de janeiro de 1861 por Dom Pedro II, com o nome de Caixa Econômica da Corte, o propósito era incentivar a poupança e conceder empréstimos sob penhor. Se tornou bastante usada por escravos que queriam economizar dinheiro para comprar suas cartas de alforria.

A empresa sempre manteve seu enfoque social, porém na última década tem quebrado esse paradigma de ser focada apenas nessa vertente. Em meados de 2000, organizou a estrutura de custos e focou na venda de produtos e serviços bancários, preocupando-se com a rentabilidade por cliente e a lucratividade das agências.

Tornou-se líder na concessão de financiamentos habitacionais, entrou no mercado de clientes Pessoa Jurídica, focado principalmente em micro e pequenas empresas e ganhou bastante *marketshare* no segmento Pessoa Física devido a compra da folha de pagamento de várias prefeituras e estados e a política de menores taxas e tarifas bancárias.

Segundo o site da Caixa, a empresa obteve crescimento de 52,77% do seu lucro líquido nos últimos 5 anos. Ainda segundo a Caixa, ano passado os principais destaques do resultado foram as receitas originadas pelo relacionamento com clientes nas contas correntes e cestas de serviços, que cresceram 30,7%, pelos cartões de crédito em 12% e pelos convênios e cobrança em 10,1%.

A carteira de crédito avançou 11,9% em 12 meses e alcançou saldo de R\$ 679,5 bilhões, representando 20,9% do mercado. O crédito habitacional continuou a ser o principal destaque do crédito, com evolução de 13% no ano e saldo de R\$ 384,2 bilhões. O valor representa 67,2% do mercado do país. Porém, devido a recessão econômica que o Brasil sofreu em 2015, a alta dos juros fez o número de concessões cair e a inadimplência disparou, principalmente devido ao aumento nos níveis de desemprego, que segundo o IBGE atingiu 8,9% no mesmo ano.

Atualmente, A Caixa está focada na qualificação da sua carteira de clientes, que foi dividida em três vertentes: A primeira é a reversão dos índices de inadimplência, que influenciam as despesas com provisão para devedores, que por sua vez, impacta diretamente no financeiro das agências.

A segunda vertente é a prospecção de correntistas de alta renda, como clientes com cargos públicos federais, estaduais e municipais. Estes, junto com os militares, possuem os menores índices de inadimplência no segmento pessoa física. Além disso, a Caixa entrou no mercado de crédito rural, visando os agropecuaristas.

No segmento pessoa jurídica, o foco continua sendo as micro e pequenas empresas, mas agora selecionando criteriosamente pelos fatores solvência e escalonamento. a empresa busca também prospectar clientes das médias e grandes empresas.

A terceira vertente é aumentar a rentabilidade por cliente, que pode ser conseguida aumentando a quantidade de produtos por cliente. A maior "arma" que a Caixa possui para isso é a Caixa Seguros, empresa que a Caixa Econômica Federal possui participação junto com a CNP ASSURANCE S/A, que vende seguros, previdência, capitalização e consórcios, produtos com alta rentabilidade.

Características da empresa e de seus dirigentes

A Caixa econômica Federal é o segundo maior banco do Brasil em ativos totais, com 1,242 trilhão e obteve lucro líquido de 1,6 bilhão de acordo com o balanço da empresa no 2º trimestre de 2016. Além disso, Possui mais de 100.000 empregados em atividade, uma das maiores folhas salariais dos bancos brasileiros. A empresa é 100% pública, sendo assim, tanto o presidente quanto os doze vice-presidentes são indicados pelo presidente da república.



A respeito da estrutura organizacional, a Caixa é do tipo matricial, que funciona como uma híbrida entre a estrutura funcional e a geográfica. Geográfica porque atende os clientes através da sua vasta rede bancária espalhada pelo país distribuída geograficamente de forma que mais pessoas possam ter acesso físico a elas, também é uma estrutura funcional pois existem setores que são responsáveis e especializados nas atividades meio do banco, como recursos humanos, marketing e contabilidade.

Os negócios da empresa são bastante diversificados, com uma extensa gama de produtos e serviços bancários para atender as necessidades dos clientes da forma mais completa possível. Os chamados produtos bancários como empréstimos, financiamentos de imóveis e veículos, os empréstimos consignados, são semelhantes aos dos outros bancos, assim como os serviços bancários como manutenção da conta, transferências, saques, depósitos e cheques. Todos estes serviços estão listados no próprio site da Caixa.

Uma das características que diferem a Caixa dos outros bancos brasileiros é a cultura organizacional, pelo fato de ser um banco público e um dos grandes agentes de políticas públicas do Governo Federal, a maioria dos empregados da Caixa tem consciência de que a empresa possui não só uma função bancária como também uma função social, de assistência ao cidadão em diversos momentos de sua vida.

Os dirigentes da Caixa, no caso o presidente e os doze vice-presidentes, possuem carreiras distintas entre si. O presidente, Gilberto Magalhães Occhi, é empregado de carreira da empresa com formação acadêmica na área financeira. Os vice-presidentes em sua maioria possuem carreira na área bancária, nem sempre na Caixa, e formação acadêmica na área administrativa, financeira e econômica, todos nomeados pela Presidência da República.

As decisões da empresa em nível estratégico são tomadas pelo presidente e vice-presidentes. Assim, definidas as diretrizes, os empregados do nível tático são orientados através de reuniões ou mesmo atualizações normativas, as metas da Caixa são então divididas entre as superintendências nacionais, em seguida pelas superintendências regionais e por último entre as agências, assim cada agência bancária no Brasil sabe exatamente o que deve fazer para contribuir com o resultado final da empresa.

Por ser um banco, com legislação específica para operar e supervisionado pelo Banco Central do Brasil, as decisões são centralizadas e toda operação da empresa deve estar



respaldada na lei N° 4.595, de 31 de Dezembro de 1964, no Sistema de Autorregulação Bancária e nos normativos internos da empresa.

Características do Setor/Indústria em que a empresa atua

Segundo o “Relatório FEBRABAN de tecnologia bancária 2014”, o setor bancário no Brasil é um dos mais modernos do mundo, isso deve em grande parte a reforma no Sistema de Pagamentos Brasileiro ocorrida no início dos anos 2000, mas que evolui a cada ano com investimentos crescentes em TI, proporcionando praticidade e segurança para os clientes em suas transações além de possibilitar maior número de negócios realizados pelos bancos.

Atualmente, mais de 80% dos ativos no Brasil estão concentrados nos 5 maiores bancos, de acordo com o Banco Central do Brasil. São estes, em ordem de ativos, Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Caixa Econômica Federal, Bradesco (que fundiu-se com o HSBC Brasil) e Santander.

Em relação as cinco forças de Porter, a rivalidade entre os concorrentes é um dos grandes determinantes de competitividade no mercado, já que em um mercado extremamente regulamentado vários processos devem ser realizados de maneira idêntica. Assim, o que diferencia um banco dos demais são: conforto e praticidade nos serviços, qualidade do atendimento e taxas de juros competitivas.

Os grandes bancos oferecem cada vez mais serviços pela internet tanto por computadores e notebooks quanto para dispositivos móveis, isso traz conforto para o cliente e reduz custos com folha de pagamento e infraestrutura, já que diminui a necessidade de atendimento nas agências. A tendência é que os clientes usem cada vez mais os serviços bancários pela internet. Segundo a Federação Brasileira de Bancos, mais de 47% dos correntistas já utilizaram algum desses serviços ao menos uma vez em 2016.

A ameaça de novos entrantes no mercado existe, mas apenas em alguns nichos muito específicos e sem capacidade de trazer grandes ameaças aos 5 maiores bancos. Por outro lado, o poder de barganha dos clientes é um fator a ser considerado, já que os produtos e serviços são muito parecidos, o que os diferencia de forma mais perceptível para o cliente são os preços e taxas praticados, podendo o cliente escolher o que mais for vantajoso.

Outra característica do setor bancário é o impacto da globalização que é evidente quando se trata de tecnologia. As grandes inovações recentes na área de comunicação e informática, como smartphones, tablets e a tecnologia 3G e 4G, possibilitaram a migração dos clientes de agências bancárias para a internet.

Características do Mercado em que a empresa atua

Segundo o Banco Central, em Dezembro de 2014 o somatório das posições contábeis de todos os bancos brasileiros com operações comerciais, o chamado “Consolidado Bancário I”, tinha um total de 6,25 trilhões em ativos. Destes, 5,15 trilhões, ou 82,5%, estão concentrados nos cinco maiores bancos. Essa concentração de mercado é uma tendência já há algum tempo. Em 1995, por exemplo, a concentração de mercado entre o seis maiores bancos era de 60%.

A crise econômica que afeta o Brasil pôde ser sentida pelo setor bancário, que viram o lucro dos cinco maiores bancos recuarem 13,23% no 2º semestre de 2014 para o de 2015. Mas que já deu sinais de recuperação, crescendo 17,10% de 2015 para 2016, de acordo com o Banco Central.

Descrição da Área a ser Estudada na Empresa

Devido ao momento de crise econômica que o Brasil se encontra, com taxa de desemprego de 11,3% no segundo trimestre de 2016 e queda de 3,8% no PIB em 2015, a inadimplência vem sendo o maior desafio do bancos brasileiros atualmente.

A taxa de inadimplência subiu para 5,7% em julho, de acordo com o Banco Central. Os contratos com mais de 90 dias de atraso no pagamento são contabilizados no chamado Índice BACEN, tais contratos têm seus saldos devedores lançados integralmente em despesas como “Provisão para Devedores Duvidosos”, causando grande impacto no resultado financeiro das agências bancárias.

O peso de cada contrato inadimplente é muito maior quando se fala em habitação. Contratos habitacionais tem prazos de financiamento geralmente acima de 30 anos, possuem um saldo devedor médio bem acima das outras linhas de crédito e conseqüentemente, caso fiquem inadimplentes, causam um impacto bem maior no resultado financeiro das agências.

Nesse cenário, como as principais instituições financeiras do país podem lidar com esse desafio? Quais soluções podem ser adotadas na rotina das agências bancárias?

O objetivo desse estudo é identificar possíveis soluções para a alta taxa de inadimplência registrada pelos bancos com foco em contratos habitacionais, que possuem alienação fiduciária e no qual a Caixa Econômica Federal possui a maior fatia de mercado dessa linha de crédito.

Revisão da literatura

As empresas perceberam ao longo do tempo que não basta ter claramente definidos os objetivos da empresa, como missão e visão. Assim, se tornaram cada vez mais frequentes estudos a respeito de estratégia. Ansoff (1965) diz que além dos objetivos, as empresas devem exigir regras para tomada de decisão de forma que a empresa possa ter um crescimento estruturado e lucrativo.

Uma das principais estratégias adotadas por grandes corporações para se manterem competitivas é fazer com que o cliente tenha a percepção de que tem um atendimento personalizado. Uma das ferramentas que proporcionam isso é o CRM (*Customer Relationship Management*), Lopes (2001) afirma que esse sistema é uma estratégia que envolve informática, processos de negócios e proatividade que se juntam para gerar diferencial competitivo por meio da gestão de relacionamento com os clientes.

É fundamental para que o CRM seja implantado e funcione dentro das expectativas da empresa é que ele seja alimentado com dados corretos e atuais sempre que possível. Assim, um treinamento pode ser a solução para esse desafio. Ribeiro (2010) entende que a finalidade do treinamento introdutório é neutralizar preconceitos e nivelar o conhecimento entre diferentes áreas e em todos os escalões da empresa.

Mantendo-se informações de contato atualizadas, a probabilidade de sucesso em eventuais tentativas de cobrança podem crescer, reduzindo tempo e recursos para cada contato. Além de permitir diferentes estratégias de cobrança e reversão da inadimplência.

Resultados ou análises

Considerando que com contratos habitacionais possuem alienação fiduciária, ou seja, o próprio imóvel financiado está como garantia em caso de inadimplência, a Caixa vem estruturando um processo de execução mais eficiente, para que contratos com atraso no pagamento tenham suas respectivas garantias consolidadas em nome da Caixa.

Esse processo se tornou mais rápido, diminuindo o tempo entre o início do processo até a consolidação do imóvel de mais de 360 dias para 90 dias, fazendo com que os contratos consolidados antes lançados como despesa sejam contabilizados como receita no mês seguinte, melhorando o resultado financeiro das agências.

Porém, a atividade fim da Caixa é emprestar dinheiro através de linhas de crédito e receber juros por isso, a execução habitacional tem um alto custo operacional para a empresa, desde a intimação até o leilão do imóvel que por sua vez não paga nem o valor emprestado pela Caixa para a aquisição do bem, quanto mais os juros que poderiam vir a se tornar receita operacional.

Dessa forma, outras soluções podem ser adotadas para que o resultado financeiro não seja prejudicado, mas que também não afete o Saldo Gerador de Receita, já que este proporciona uma receita sustentável e duradoura para as agências.

A solução mais adotada é a cobrança através de centrais de atendimento, da agência responsável pelo contrato, por meio de visitas e comunicação eletrônica. Mas há alguns desafios quando se utiliza essa forma de recebimento.

Os dados cadastrais do cliente que são utilizados para contato muitas vezes inexitem no software de CRM da Caixa, ou estão desatualizados, dificultando o contato com o cliente para cobrança.

Um dos pilares fundamentais para que um software de CRM atenda as expectativas da empresa é que ele seja alimentado com informações íntegras e atualizadas. Sendo assim, uma das soluções mais simples e potencialmente eficazes para o insucesso das tentativas de contato na cobrança seria uma eficiente manutenção cadastral dos clientes. Mas como isso pode ser feito?

Uma possível solução seria inclusão de todas formas de contato possíveis no momento da abertura das contas corrente e poupança. Cadastrando todos telefones que o cliente possui, do local de trabalho e inclusive de outros moradores de sua residência, colocando o endereço de forma correta, com CEP, para que possam ser realizadas visitas ou para envio de cartas de cobrança. Além de outras formas de contato, como o e-mail.

Conclusão

O presente trabalho procurou descrever a organização e estrutura da Caixa Econômica Federal para identificar os desafios voltados para a reversão de inadimplência na carteira de crédito pessoa física com foco em contratos habitacionais. Bem como mostrar a importância de ter um processo estruturado para cobrança desses contratos pois afetam diretamente o resultado financeiro das agências bancárias.

O ponto de maior destaque é a correta utilização dos sistemas internos de cadastro e cobrança. O principal pilar do sistema de CRM utilizado pela Caixa é a introdução correta de dados, assim como sua manutenção e atualização. Vimos que esse fator influencia diretamente na quantidade de contatos com sucesso feitos aos clientes inadimplentes. Implicando em maior taxa de reversão de reversão de contratos.

O trabalho apresenta como uma possível solução para o desafio da cobrança o treinamento introdutório ao CRM, para que assim todas as áreas e todos os escalões da empresa saibam manusear a ferramenta e saibam a importância da mesma para o resultado financeiro.

Referências

caixa.gov.br

<https://www.bcb.gov.br/>

www.econoinfo.com.br/governanca-corporativa/posicao-acionaria?codigoCVM=15687

exame.abril.com.br/negocios/noticias/caixa-espera-que-apice-da-inadimplencia-ocorra-no-1o-trimestre-de-2016

<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/governanca-corporativa/Paginas/diretoria.aspx>

<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/governanca-corporativa/arquitetura-organizacional/Paginas/default.aspx>

<http://www.autorregulacaobancaria.com.br/>

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595.htm

<http://www.feebpr.org.br/lucroban.htm>

<http://br.blastingnews.com/tecnologia/2016/07/uso-de-internet-banking-supera-agencias-bancarias-00993673.html>

<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/08/concentracao-aumenta-e-5-bancos-ja-detem-mais-de-80-dos-ativos-no-pais.html>

<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-03/ibge-pib-fecha-2015-com-queda-de-38>

Lopes, A. (2001). CRM em um cenário de mudanças. In: L. C., Zenone (Org.). Customer relationship management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio (p. 156) São Paulo: Atlas.

Ribeiro, Haroldo (2010). Desmistificando o TPM, Como implantar o TPM em empresas fora do Japão (p. 40) São Caetano do Sul: PDCA Editora

Ansoff, H.Igor (1979). Estratégia Empresarial (p. 87) Barueri: Editora McGraw-Hill do Brasil