

Na mira do crédito

O crescimento vertiginoso da demanda de crédito à pessoa física no Brasil vem revolucionando esse mercado, fazendo com que as empresas do setor se moldem e se sofisticuem para ficarem à altura das oportunidades. O fenômeno provocou uma reengenharia nos sistemas de crédito e cobrança, aliada a um forte desenvolvimento tecnológico e diversificação do portfólio de produtos. O artigo analisa dez movimentos desse mercado, suas potencialidades, riscos e tendências para os próximos anos.

por Sergio Luiz Gonçalves Pereira FGV-EAESP

Tornou-se um lugar comum, tanto na mídia especializada como na de massa, a afirmação de que o Brasil possui uma das maiores taxas de juros do mundo. As conseqüências são igualmente conhecidas: baixo crescimento econômico, dificuldades de crédito para empresas, aumento da dívida pública, desaceleração do ritmo industrial e desem-

prego. O problema é avaliado do ponto de vista de empresas, governos e consumidores.

No entanto, evidências, especificamente no caso do mercado de crédito para pessoa física (CrPF), mostram a existência de disposição do consumidor em aceitar as implicações desse cenário. Isso pode ser constatado a partir

de uma análise do vertiginoso crescimento do mercado de crédito para pessoa física no país nos últimos anos. Como resultado, o setor tem gerado atrativas margens de lucro, o que, por sua vez, estimula as instituições de crédito brasileiras a se adaptarem e se preparem para essa elevação na demanda por crédito. Neste artigo, analisamos dez movimentos do mercado de crédito à pessoa física no país. Com esse levantamento, esperamos ressaltar práticas atuais e traçar as principais tendências do setor para os próximos anos.

Fragilidade perigosa. A apreciação dos dados sobre o crescimento do setor de crédito para pessoa física no Brasil pode nos levar à conclusão de que estamos no limiar de um novo nível de crédito para pessoa física e que um período de turbulência está em andamento. A Tabela 1 arrola informações cruzadas sobre o crescimento do crédito, da renda média real da pessoa física e sobre o volume de vendas no comércio. Podemos observar que há uma notória disparidade entre esses números. O índice de demanda por crédito é muito superior ao volume de vendas e, mais preocupante, à renda média auferida pelo brasileiro no período.

Em termos normais, essas três variáveis deveriam apresentar-se positivamente correlacionadas. Mas, como se nota claramente na Tabela 1, não é isso o que ocorre. Há uma instabilidade no sistema, e a explicação para ela pode ser encontrada em alguns movimentos por que vem passando o sistema nos últimos anos.

A corrida pelo lucro. O primeiro movimento que se observa é uma corrida das instituições financeiras para se posicionarem nessa área devido aos resultados altamente compensadores em função das descabidas taxas de juros, das taxas de abertura de crédito e das multas por atraso no pagamento, além de outros encargos mais sofisticados.

Há uma forte busca pelo cliente, que ocorre em duas vias fundamentais: por meio de ações amplas, diretamente sobre a pessoa física, e por meio de grandes alianças entre empresas de varejo e instituições financeiras, como foram os casos do Pão de Açúcar com o Itaú e o das Casas Bahia com o Bradesco. É importante registrar que não se trata aqui apenas de ampliação da base de clientes, mas de melhorias significativas na gestão e na lucratividade do crédito.

O segundo movimento envolve a política praticada pelas autoridades financeiras de não interferir em aspectos como prazos de financiamento e nas taxas de juros. Isso levou o CrPF a uma situação de alto potencial de lucratividade. Os encargos, que têm seus impactos escondidos pelos longos prazos, acabam sendo aceitos pelo público, de modo que o mercado adquire extraordinária velocidade de expansão, distinguindo-se do comportamento geral da economia, caracterizado pelo baixo crescimento.

Cliente e cobrança. Um terceiro movimento é que o crédito, em sua nova configuração, vem se constituindo como importante fator de manutenção de demanda. A redução dos prazos dos planos de pagamento funcionou, na década de 1980, como uma ferramenta recorrente de combate à inflação pelo seu poder de repressão da demanda. Prazos curtos de financiamento significam ainda baixa rentabilidade para as instituições financeiras.

Hoje, a maior restrição ao financiamento de longo prazo ocorre no *funding*, mas, mesmo neste caso, o problema é facilmente contornável pelos pesados encargos incluídos nos financiamentos, os quais compensam o risco do descasamento entre captação e aplicação. Assim, com prazos e taxas determinados de acordo com as preferências do mercado, o meio imbatível para consolidar a rentabilidade

Tabela 1: **Comparativo de indicadores**

		OUT./05	OUT./04	CRESCIMENTO
Crédito pessoa física	R\$ MM	151,5	108,4	39,8%
Renda média real (Brasil)	R\$	966,1	949,24	1,8%
Volume de vendas	Índice Geral	109,6	103,7	5,7%

Fonte: BC, Inepad, Acrefi.

da área de CrPF foi otimizar a concessão de crédito e, especialmente, obter maior eficiência nas cobranças.

Observamos então a emergência de uma nova estratégia de crédito e cobrança para o varejo “*lato sensu*”. A idéia não é restringir a concessão de crédito e pressionar o cliente inadimplente. Muito antes, a nova estratégia de crédito e cobrança concentra-se, primeiro, em não perder os clientes atuais e, em segundo, captar novos. Conseqüentemente foram desenvolvidos sofisticados instrumentos para se conhecer o cliente em profundidade, manter contato com ele e estabelecer formas em que o relacionamento seja contínuo. Isso é possibilitado pelas técnicas eletrônicas do marketing de relacionamento e desemboca em refinanciamentos de dívidas e em campanhas de recuperação de crédito eivadas de grandes descontos, além de outras “engenharias” para manter o cliente.

O fato de um cliente estar em atraso com suas obrigações no mercado financeiro não é mais, absolutamen-

te, impeditivo de novos créditos. Parte-se do pressuposto de que o cliente é bom e que ele só não cumprirá (ou não está cumprindo) seus compromissos por força maior (perda de emprego, doença na família etc.) ou por desinformação/inexperiência, que faz com que ele embarque em descontrole financeiro e inadimplência (caso típico de cartões de crédito). Mantidos os clientes atuais, em seguida, parte-se para captar novos clientes.

Risco calculado. Antes de continuarmos com a análise das movimentações do setor de crédito à pessoa física, convém uma ampliação dessa discussão sobre novas políticas de cobrança. Os dados das Tabelas 2 e 3 revelam novas características para essas políticas. Observemos que na Tabela 2 são comparadas as posições de crédito, por modalidade, entre outubro de 2004 e outubro de 2005. Pode-se notar, claramente, a força de crescimento do crédito pessoal, apesar de não oferecer qualquer garantia “real”, e o desem-



O home broker acaba de virar beach broker, club broker, golf broker, dinner broker, over broker.

www.bcsul.com.br/ebroker
0800 726 9333

Investimento com rentabilidade e segurança requer responsabilidade.

O Banco Cruzeiro do Sul oferece um serviço eficiente e exclusivo, através da sua Corretora de Valores, para fazer o sobe-e-desce de seus investimentos virar “sobe-e-sobe”: ebroker Cruzeiro do Sul. Do seu ebroker você faz tudo. É simples, fácil, prático e seguro. Agilidade no cadastramento e trâmite de documentos. Cotações Bovespa, Cotações BMF, Poderoso Módulo Gráfico, Agências de Notícias e serviços como Saldo Projetado, Fatura Online, Custódia Online. Cadastre-se hoje mesmo.

ebroker Cruzeiro do Sul.
Seu corretor eletrônico.
Você bem cotado.



penho do novo *player*, o crédito consignado – este último com 67% de aumento no período.

Ao mesmo tempo, quando cruzamos esses dados com os apresentados na Tabela 3, constatamos também um aumento significativo na inadimplência. Esta praticamente acompanhou o crescimento do volume de crédito e permaneceu estável. Qual a consequência disto? Um risco perigoso, mas calculado pelas instituiçõesadoras de crédito?

Naturalmente, a consequência imediata, que compensa o risco, é o aumento nos índices de retorno. Como resposta adaptativa, as instituições investiram no revigoramento de seus serviços de cobrança. Estes foram modernizados e se sofisticaram em um nível considerável. Seus pilares baseiam-se em estratégias como enfoque comercial na abordagem ao cliente, segmentação de clientes, teleinformática de ponta, modelos estatísticos de otimização de acionamento, estrutura geofísica

flexível para contatos pessoais e políticas de recursos humanos voltadas para a especialização e criação de carreira profissional.

Terceirização e novos papéis. O quinto movimento observado neste mercado é a intensificação de processos de terceirização, sobretudo de cobrança. Mas esse movimento ocorreu de forma irregular, mesclando falências, fusões e (outros em que entraram) a entrada no mercado de novos *players* de prestação de serviços: alguns enormes e outros micros, nacionais e internacionais.

Houve também uma mudança fundamental no papel dessas prestadoras de serviço. De pequenas e auxiliares pouco confiáveis das grandes instituições financeiras e comerciais tornaram-se importantes agentes da política de comercialização das contratantes. E trabalhando a um custo, para os contratantes, sensivelmente inferior àquele anteriormente praticado “*in house*” e, o que foi a chave de

Tabela 2: **Evolução do crédito pessoa física**

MODALIDADES	OUT./05	OUT./04	CRESCIMENTO	PARTICIPAÇÃO
	R\$ MM	R\$ MM	%	OUT/05
Crédito pessoal	61,9	41,3	49,9%	34,7%
Veículos	47,2	35,6	32,6%	26,4%
Cheque especial	12,5	10,7	16,8%	7,0%
Cartão de crédito	11,2	7,6	47,4%	6,3%
Aquisição de bens (n° veículos)	9,6	6,6	45,5%	5,4%
Imobiliário	1,0	1,0	0,0%	0,6%
Outras operações de crédito	8,1	5,6	44,6%	4,5%
Total	151,5	108,4	39,8%	84,9%
Crédito consignado	27,0	16,2	66,7%	15,1%
Total geral	178,5	124,6	43,3%	100,0%

Fonte: BC, Inepad, Acrefi.

Tabela 3: **Inadimplência das principais modalidades**

CRÉDITO PESSOA FÍSICA					
MODALIDADES	OUT./05	OUT./04	CRESCIMENTO	TAXAS (%)	
	R\$ MM	R\$ MM	%	OUT./05	OUT./04
Crédito pessoal	7190	5023	43,1	11,6	12,2
Veículos	4469	3233	38,2	9,5	9,1
Total	11659	8256	41,2	10,7	10,7

Fonte: BC, Inepad, Acrefi.

seu sucesso, em sintonia com o esforço de manter e ampliar as carteiras de crédito. A aproximação foi de tal porte, que, em alguns casos, as assessorias de recuperação de crédito, nova designação das empresas de cobrança, passaram a se constituir em extensões informais dos titulares dos créditos.

O sexto movimento desse mercado são os *call centers*, que se caracterizam por um mecanismo de ajuste fácil, mas superficial. Bons retornos têm sido obtidos para a cobrança das dívidas vencidas de curto prazo, quando o acionamento do devedor funciona basicamente como um lembrete, não havendo necessidade de uma abordagem mais incisiva e profissional. O aparato tecnológico e o *modus operandi* apoiado na velocidade de acionamento e na supervisão operacional, altamente exigente e extratora de resultados, têm sido até um fator de reestruturação das empresas tradicionais de cobrança.

Entrada do setor público. A nova cobrança passa, então, por um momento de aparelhamento em termos de acionamento ágil, preciso, veloz e centralizado, mas também com presença no local da concessão.

O sucesso desse novo modelo vem abrindo uma nova porta para a concessão e a cobrança: o setor público. Este é o sétimo movimento significativo que pretendemos analisar.

O setor público é um mercado de crédito relacionado à pessoa física que não é considerado nas estatísticas tradicionais. A concessão de crédito e a cobrança de ativos públicos abrirão novas e significativas fontes de recursos para os organismos públicos, além de reformular o mercado de prestadores de serviço de crédito. É um mercado muito grande e inexplorado.

Porém, lamentavelmente as barreiras efetivas que a legislação atual impõe à contratação ágil e eficiente de empresas, de forma que possam realizar esses serviços de crédito para estatais, autarquias ou mesmo governos, são praticamente intransponíveis. Há uma perda gigantesca para a sociedade. Algumas prefeituras ou estatais

têm procurado reverter essa situação, mas sem sucesso significativo, considerando-se o volume de recursos que poderiam ser recuperados.

A cobrança de ativos públicos exige procedimentos específicos, pois aquilo que não está sendo pago é, na maioria das vezes, de primeira necessidade, envolvendo, portanto, a introdução de campanhas de conscientização, comunicação social e pressão bem dirigidas. Felizmente, há uma legislação em vias de ser editada e que abre espaço para que profissionais encarreguem-se desse trabalho. Há também projetos específicos para crédito e cobrança que tramitam em Câmaras Municipais.

O fato de um cliente estar em atraso com suas obrigações no mercado financeiro não é mais, absolutamente, impeditivo de novos créditos. Parte-se do pressuposto de que o cliente é bom e que ele só não cumprirá seus compromissos por força maior.

Internacionalização e novas modalidades. Um oitavo movimento refere-se à internacionalização das empresas de cobrança no Brasil. Na Índia e na Argentina, apenas para nomear dois países com características semelhantes às brasileiras, a cobrança de clientes situados nos Estados Unidos e na Itália, por exemplo, já é uma prática de sucesso. O custo de telefonia internacional, a cada dia mais reduzido, e o custo de mão-de-obra, bastante inferior àquele dos países desenvolvidos, estão abrindo espaço para a evolução das prestadoras de serviço de cobrança *off shore*, inclusive no Brasil.

O nono movimento é o crédito consignado, ou o desconto em folha, verdadeira estrela de mercado e que tem provocado uma “corrida ao ouro” por parte das instituições financeiras. Juros mais baixos, inadimplência praticamente zero, novas contas e fidelidade revestiram essa linha de crédito de dourado tanto para o governo federal



como para as instituições financeiras e para os empregados. Mas há problemas não aparentes. Entre eles, podemos citar a aversão do público em receber “zero” no dia do pagamento e o volume por pessoa limitado. Esses problemas podem constituir uma barreira considerável que logo apresentará seus efeitos.

Em acréscimo, empregados e empregadores têm suas restrições ao sistema. Dessa forma, esse instrumento, que na verdade não é novo e que rapidamente levou à montagem de uma carteira de cerca de 27 bilhões de reais, tem um limite próximo e um horizonte toldado de cores negras que deverá ser pano de fundo para muitas renegociações. Novamente estará aqui presente a área de cobrança, empenhada que estará no esforço de recuperar o crédito e manter o cliente.

Encerramos o artigo com o décimo movimento do novo ambiente de crédito e cobrança no Brasil. Trata-se das negociações de carteiras. Esse tipo de transação ganha espaços rapidamente, embora se possa afirmar que ainda está engatinhando no Brasil, tanto do ponto de vista dos investidores como dos operadores de crédito. Apesar de ser uma operação de alto retorno, pois inclui aspectos fiscais muito interessantes, no Brasil ainda não se incluem, na estrutura jurídica das operações de CrPF, elementos que suportem uma possível negociação, com facilidade, da carteira de atrasados.

Na Argentina, esse tipo de operação foi extremamente utilizado face às altas taxas de inflação, na época da grande crise dos anos de 1990. Nos EUA, são operações comuns. As compras e vendas de carteiras devem ser realizadas por organizações especialistas, pois envolvem volumes significativos e retornos altamente sensíveis ao desempenho profissional na avaliação das carteiras, na negociação, na estruturação da compra e, finalmente, nos trabalhos de cobrança dos créditos adquiridos.

A área de crédito e cobrança já passou por difíceis tempos, como aqueles das inflações de dois dígitos ao mês. Agora, como se pode observar por estes dez movimentos do mercado de CrPF, uma nova época de ebulição atinge o setor, porém de uma forma diferente, mais caracterizada por oportunidades do que por *débâcles*. Desse modo, a inovação e a coragem que caracterizaram as ações vitoriosas da década de 1980 deverão voltar para que toda a potencialidade de bons resultados embutida neste cenário de fato se concretize.

Sergio Luiz Gonçalves Pereira

Prof. do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da FGV-EAESP

Mestre em Engenharia Econômica pela PUCRJ

Ex-Diretor de crédito e cobrança do Grupo Pão de Açúcar

E-mail: spereira@fgvsp.br