

## CRÉDITO NO VAREJO BANCÁRIO: interferência gerencial nas metodologias de cálculo automatizadas

Talitha Passos de Lima Wormhoudt<sup>1</sup>  
Geralda Cristina de Freitas Ramalheiro<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho dedicou-se a estudar a concessão e o estabelecimento de limites de crédito em uma agência bancária de uma das maiores instituições financeiras do Brasil, correlacionando o perfil dos gerentes de conta frente aos limites calculados pelo sistema automatizado de atribuição de valores e limites operacionais aos clientes. Foi proposto que 25 gerentes de conta respondessem um questionário informando seus dados profissionais (tempo de banco, tempo no cargo, tempo na agência) e, do total de portfólios calculados, em quantos foram feitas reconsiderações de seus resultados. As análises qualitativas revelaram que os gerentes mais experientes, com mais tempo na empresa e mais tempo na agência demonstram menos aceitação dos valores atribuídos pelo sistema e utilizam com mais frequência sua alçada de remanejamento de valores para adequar o portfólio às necessidades do cliente. Desta forma, concluiu-se que o fator subjetivo ainda se mostra bastante presente numa atividade cada vez mais automatizada e onde se busca ganhos de escala e eficiência operacional, impondo às instituições o desafio de analisar seus indicadores financeiros, especialmente se a relação risco *versus* retorno encontra-se alinhada aos objetivos estratégicos.

**Palavras-chave:** Varejo bancário; análise de crédito; portfólio de crédito; gerentes de conta.

### ABSTRACT

*This paper aims at studying the granting and establishment of credit limits in a bank branch of one of the largest financial institutions in Brazil, correlating the profile of account managers and the limits calculated by the automated system for assigning values and limits operations to customers. We proposed that 25 account managers answer a questionnaire informing their professional data (how long they have been at a bank, how long they have been working as managers and how long they have been working at the bank branch) and the reconsiderations of the results of the total portfolios calculated were made. Qualitative analyzes revealed that more experienced managers who have been working for the longest time at the bank demonstrate less acceptance of the values assigned by the system and use their authority to rearrange values to adapt the portfolio to the customer's needs more frequently. Therefore, we conclude that the subjective factor is still very present in an activity that is increasingly automated and where gains in scale and operational efficiency are sought, imposing on institutions the challenge of analyzing their financial indicators, especially if the risk versus return relationship is aligned with strategic objectives.*

<sup>1</sup> Doutoranda em Sociologia pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, professora de nível superior na Faculdade de Tecnologia – FATEC, Araraquara, SP, Brasil. E-mail: talithapassos@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Doutora em Desenvolvimento Territorial pela Universidade de Araraquara – UNIARA, professora de ensino superior na Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara, SP, Brasil. E-mail: gcdframalheiro@uniara.edu.br.

**Keywords:** *Retail banking, credit analysis, credit portfolio, account managers.*

## 1 INTRODUÇÃO

A automação e a digitalização têm transformado significativamente o setor bancário, redefinindo não apenas os processos operacionais, mas também os métodos de concessão de crédito. Nesse contexto, o estudo sobre a concessão e estabelecimento de limites de crédito ganha relevância, especialmente quando se considera a interação entre sistemas automatizados e a decisão humana na gestão de carteiras de clientes.

Este trabalho se dedica a investigar como os gerentes de conta de uma das maiores instituições financeiras do Brasil influenciam o processo de determinação de limites de crédito, em contraste com as atribuições automáticas realizadas por sistemas especializados. A pesquisa foca em examinar o perfil desses profissionais - incluindo sua experiência no banco, tempo no cargo e na agência específica - e como esses fatores impactam suas decisões em relação aos limites atribuídos pelo sistema automatizado.

A metodologia adotada incluiu a aplicação de um questionário a 25 gerentes de conta, explorando suas práticas e percepções em relação aos limites de crédito. Particularmente, investigamos quantos desses profissionais realizaram reconsiderações nos portfólios calculados pelo sistema automatizado, evidenciando assim o grau de intervenção humana no processo decisório.

Portanto, este estudo buscou contribuir para a compreensão de como a interação entre humanos e tecnologia molda o processo de concessão de crédito em grandes instituições financeiras. Ademais, levanta questões importantes sobre a gestão de riscos e o alinhamento estratégico das políticas de crédito com os objetivos corporativos, refletindo um desafio constante para as instituições em um mercado dinâmico e competitivo. O presente trabalho se propõe a uma breve discussão sobre o alcance de suas decisões em meio aos sistemas de análise automática de crédito ainda presente na maioria dos bancos.

Já se estudou a importância das redes sociais para a concessão de crédito (Borrasca *et al*, 2012); o conhecimento prático ou teórico das técnicas de análise financeira de empresas e de viabilidade de projetos de investimento (Ferreira, 2011) e qual a relação entre o uso da gestão do relacionamento na percepção de confiança, valor percebido e lealdade em associados de uma Cooperativa de Crédito (Vitorazzi,

2019), mas pouco se estudou a análise subjetiva de crédito realizada pelos gerentes de conta.

A literatura demonstrou que bancos alemães se utilizam de Redes Neurais e Árvores de Decisão<sup>3</sup> (Steiner *et al.*, 2004) visando classificar os clientes em “bons ou mau pagadores”. Observa-se um movimento mundial de utilização da concessão de crédito automatizada e o interesse da presente pesquisa é verificar a percepção dos gerentes de conta brasileiros, especificamente de uma agência de um grande banco de varejo, sobre a pertinência da alteração manual de crédito diante do aumento da concessão de crédito automatizada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Crédito

Em sua origem, a expressão **crédito** significa confiar. Assim, todo crédito tem como base a confiança, ou seja, a esperança de que o devedor pague no futuro pelo que lhe é fornecido no presente. Securato e Famá (1997) consideram que a concessão de crédito significa confiança, troca de coisas de valor econômico, futuridade e risco. Nas transações mercantis, na venda de mercadorias a crédito a um cliente, a companhia confia que este venha a pagar sua dívida no futuro. No caso dos bancos, essas questões são sempre mais complexas, pois podem gerar problemas de liquidez que, muitas vezes, irão custar muito caro ao acionista, quer pela elevação da taxa de captação do banco, quer pela necessidade de chamada de capital ou, na pior das hipóteses, com a própria liquidação do banco.

Perera (1998) pondera que nenhuma promessa de pagamento futuro ou de devolução de dinheiro é absolutamente segura; o que existe é uma *probabilidade* de que o devedor cumpra sua promessa. Interessante ressaltar que muitas vezes a

---

<sup>3</sup> Uma rede neural é um modelo computacional inspirado no funcionamento do cérebro humano. Ela consiste em unidades básicas chamadas neurônios, organizadas em camadas. Cada neurônio recebe entradas, processa-as através de uma função de ativação e passa a saída para os neurônios da camada seguinte. Redes neurais podem ter múltiplas camadas, o que permite aprender representações complexas de dados. As redes neurais são capazes de aprender automaticamente características dos dados e são especialmente poderosas para tarefas como reconhecimento de padrões em imagens, reconhecimento de fala, tradução automática, entre outras. Já uma árvore de decisão é uma técnica de aprendizado supervisionado que utiliza uma estrutura de árvore para representar regras de decisão hierárquicas. Cada nó interno da árvore representa uma decisão baseada em um atributo dos dados, enquanto os nós folha representam os rótulos de classificação ou os valores de regressão resultantes da árvore.

quebra da promessa do devedor pode ser involuntária e devida a modificações do conjunto de variáveis (econômicas) externas ou internas vigentes à época do contrato.

Em relação ao crescimento econômico, Stolf (2008) afirma que o crédito permite viabilizar a realização de projetos para os quais os recursos próprios das firmas e famílias se mostram insuficientes. Desta forma, o crédito pode aumentar o poder de compra e a demanda agregada sem geração de pressões inflacionárias, caso a economia possua recursos ociosos.

O crédito é um fator dinâmico e causal no mundo dos negócios. Ele aumenta o volume de vendas, abre mercado de novos compradores, facilita vendas, cria consumidores e demanda para alguns produtos que não a teriam na ausência de crédito. A economia mundial é uma economia de crédito como é evidenciado pelo nosso sistema bancário e outras instituições financeiras, nosso uso intensivo dos instrumentos de crédito e nossa quase universal atitude favorável ao crédito. Conseqüentemente, as políticas adotadas para contrair ou expandir o crédito tem tido um efeito direto sobre a inclinação e o volume da atividade negocial (Beckman, 1949).

Medina (1967) conta que os comerciantes, buscando o aumento de volume nos negócios, passaram a fornecer mercadorias entre si mediante promessa de pagamento futuro. Inicialmente, a venda nessa modalidade era restrita à poucos clientes, basicamente vizinhos cujo vendedor tinha conhecimento da capacidade de pagamento e da reputação. Pouco a pouco, o leque de clientes se expande à medida que os comerciantes adquirem entre si a fama de bons pagadores. Ocorre que a distância entre eles ainda é um fator limitante uma vez que a cobrança da dívida implicava no deslocamento do credor até o devedor. Não obstante, o credor ainda encarava os perigos no percurso de volta portando grandes volumes de numerário.

Mas foi a partir da Idade Média, com o desenvolvimento mercantil, que a atividade bancária contemporânea começa a tomar forma. Os banqueiros da época, de forma lenta e desregulamentada, começam a emprestar os recursos tomados dos depósitos sob sua custódia. Em virtude da grande demanda por empréstimos no período em questão, os depositantes que outrora pagavam para o banqueiro custodiar seu dinheiro começaram a ter seus recursos remunerados, caracterizando dessa forma a *intermediação financeira* (Medina, 1967).

## 2.2 Crédito e taxas de juros

O crédito usado adequadamente, tanto por governos como por empresas, assume papel estratégico na economia mundial, pois tem a capacidade de provocar, antecipar e facilitar a troca de bens e serviços entre os agentes (Perera, 1998). Uma vez que o crescimento econômico depende do aumento do consumo de bens e serviços, podemos afirmar que sua ausência ou mesmo restrição, inviabiliza a própria dinâmica do sistema de produção capitalista.

Com o advento da globalização, há anos que o dinheiro deixou de possuir pátria e passou a circular livremente sem fronteiras, e da mesma forma que sua abundância ajuda a fomentar economias e remunerar investidores, com a crise norte-americana veio a escassez dos fluxos financeiros, provocando queda na atividade econômica pelo mundo afora, principalmente junto aos países da união europeia, onde também os bancos centrais precisaram intervir para evitar o colapso do sistema financeiro (Krugman, 2009).

Essa crise é um bom exemplo de como o elemento “confiança” é fundamental para que o crédito possa fluir das instituições financeiras para as empresas, cidadãos e governos. A confiança que o mercado tinha de que os cidadãos norte-americanos seriam capazes de honrar suas hipotecas era o alicerce de um complexo sistema de transferência de títulos e papéis com determinado valor de face. Paralelamente, o cidadão confiava que o imóvel onde residia tinha um valor de mercado que o habilita a levantar recursos através de empréstimos nos bancos, visando o consumo de bens e serviços. Para atender essa demanda, as empresas investiam no aumento da produção e recorriam aos bancos e a instrumentos financeiros para captar recursos, confiando que a roda da economia não parasse de girar.

Os bancos são parte especialmente interessada no nível de confiança da economia em geral já que a oferta de crédito é positivamente influenciada pelos indicadores futuros e pela avaliação positiva dos ativos que compõe as garantias das operações de crédito. Outro fator preponderante é o nível de informações que uma instituição detém dos seus clientes. Quanto mais informação sobre a capacidade financeira e a qualidade dos projetos de investimento de seus clientes, melhores serão os parâmetros para precificação das operações (Barbosa, 2008). Ocorre que, especialmente nos bancos de varejo, é muito difícil além de dispendioso, obter informações tão detalhadas de uma grande quantidade de clientes. Estudiosos do mercado de crédito caracterizam esse fenômeno como “assimetria informacional”,

onde o mesmo cliente é percebido de forma diferente por duas ou mais instituições (Barbosa, 2008).

A saída encontrada pelos bancos para definição das taxas de juros dos empréstimos foi adotar taxas médias em razão do comportamento dos diversos grupos de clientes (segmentação) bem como das características das variadas linhas de crédito (Leland; Pyle, 1977). A segmentação aplica-se não somente aos juros cobrados, mas a todos os demais produtos e serviços que podem ser ofertados a um cliente.

Esse agrupamento de clientes invariavelmente ocasiona um efeito chamado de “seleção adversa” de tomadores de empréstimo. Diversos autores desenvolveram modelos onde correlacionam ausência de informações e taxas de juros concluindo que, a uma determinada taxa de juros, bons pagadores deixam de demandar crédito e apenas maus pagadores sujeitam-se a arcar com seus custos (Stiglitz; Weiss, 1981).

Outros autores vão além e afirmam que os bancos se beneficiam da assimetria informacional no mercado de crédito, cobrando de seus clientes taxas maiores àquelas que estariam adequadas ao seu nível de risco, pois o parâmetro de definição volta-se para a taxa oferecida na concorrência que é desprovida de informações e histórico de pagamentos daquele cliente (Pinheiro; Moura, 2001, Chu; Schetman, 2003, Dell’aricchia; Márquez, 2004).

A taxa de juros pode ser definida como sendo o preço do aluguel da moeda, ou seja, ela é a remuneração dada ao agente econômico quando este deixa de usar a moeda para satisfazer seu consumo imediato e a emprestar a outro (Harfuch, 2008). A taxa de juros surge para compensar o custo de oportunidade de se abrir mão de um ativo monetário por certo período de tempo. Na economia existem várias taxas de juros, diferenciadas pela finalidade, prazo, origem e risco e todas elas sujeitas à influência do aspecto de liquidez (Gremaud *et al*, 2002). Segundo Harfuch (2008), há duas correntes teóricas básicas tradicionais sobre os determinantes da taxa de juros: a “corrente neoclássica” e a “teoria Keynesiana”.

A primeira diz que a taxa de juros é determinada pela oferta e demanda por títulos: Os agentes econômicos detentores de poupança (credores) aumentam a procura por títulos quanto maior for a taxa de juros oferecida. Ocorre que a exigência de altas taxa de remuneração inibem a emissão de títulos pelos demandantes de

recursos (tomadores). A taxa de juros que equilibra o mercado encontra-se no ponto de cruzamento entre as curvas de oferta e demanda pelos títulos (Harfuch, 2008).

Já a “teoria keynesiana” reza que as taxas de juros de uma economia são influenciadas por decisões de políticas macroeconômicas, especialmente as políticas monetárias que interferem no nível de moeda em circulação. Reduções nos níveis de moeda elevam a taxa de juros e afetam negativamente a demanda agregada, o emprego e a renda já que as decisões de investimento tendem a ser postergadas.

De modo geral, sob o ponto de vista do mercado bancário-financeiro, as taxas de juros podem ser divididas em quatro modalidades: taxas de aplicação, captação, de títulos públicos e de títulos privados.

As taxas de juros de aplicação (também conhecidas como taxa dos empréstimos) referem-se aos encargos das operações de crédito e são cobradas pelas instituições financeiras em razão dos empréstimos realizados às pessoas físicas ou jurídicas. Segundo o Banco Central do Brasil (2024) no cálculo dessas taxas estão os valores percentuais referentes ao custo de captação, encargos fiscais, riscos da operação e margem de lucro do banco. Já as taxas de captação são aquelas pagas pelos bancos aos agentes econômicos poupadores, ou seja, são as taxas de retorno das aplicações financeiras de terceiros nas instituições em forma de CDB (Certificado de Depósito Bancário), RDB (Recibo de Depósito Bancário), Letras de Câmbio, DRA (Depósito de Reaplicação Automática), caderneta de poupança, entre outros.

Existe também a taxa de juros que o governo paga aos detentores de títulos públicos federais, conhecida como “taxa Selic over”, em referência ao Sistema Especial de Liquidação e Custódia, que gerencia, processa e liquida os títulos emitidos pelo Tesouro Nacional e pelo Banco Central. A taxa é calculada a partir de uma média ajustada das operações de financiamento diário lastreado em títulos públicos federais de curto, médio e longo prazo (Harfuch, 2008). Já no mercado de títulos privados, temos a negociação de notas promissórias e debêntures emitidas por empresas para captar recursos. Os títulos são registrados na CETIP – Câmara de Custódia e Liquidação.

### **2.3 Números do crédito no Brasil**

Ponderadas algumas anomalias do sistema financeiro, é raro nos depararmos com adeptos à ideia de economias sólidas sem instituições financeiras igualmente

saudáveis. O crédito é fator crítico ao desenvolvimento econômico e social das nações, sem ainda enumerarmos a comodidade e a velocidade com que diversos produtos e serviços podem ser adquiridos e executados, em qualquer parte do planeta, graças à interligada tecnologia de comunicação disponibilizada pelos bancos. O Brasil destaca-se no cenário mundial no setor financeiro tanto pela solidez e rigidez de controle de suas instituições como pela tecnologia por elas empregada.

A indústria financeira nacional apresenta números robustos. A somatória do lucro líquido dos cinco maiores bancos em 2023 ultrapassa a marca de R\$ 144,2 bilhões, um crescimento de 3,7% em relação a 2022. Em que pese a grande presença de bancos de capital estrangeiro atuando no país, quatro dos cinco maiores são predominantemente nacionais (dois inclusive são públicos) (DIEESE, 2024).

Segundo o Banco Central do Brasil (2024), o volume total das operações de crédito alcançou R\$5,9 trilhões em março de 2024, com crescimento mensal de 1,2%. O aumento foi impulsionado por um crescimento de 2,0% no saldo das operações de crédito para pessoas jurídicas e de 0,7% para pessoas físicas, totalizando respectivamente R\$2,3 trilhões e R\$3,6 trilhões. Em doze meses até março, o saldo do crédito do Sistema Financeiro Nacional (SFN) acelerou, com um crescimento de 8,3%, comparado a 8,1% no mês anterior. No mesmo período de comparação, o crédito para empresas também acelerou, com uma expansão de 5,6% em março em comparação a 4,4% em fevereiro, enquanto o crédito às famílias desacelerou para 10,1%, ante 10,5% anteriormente.

O saldo do crédito livre para pessoas físicas registrou crescimento de 0,4% no mês e de 8,2% em doze meses, destacando-se os aumentos nas carteiras de financiamento para aquisição de veículos (1,5%), crédito pessoal não consignado (1,4%) e consignado para beneficiários do INSS (1,2%). É relevante mencionar que o crescimento na carteira de crédito livre às famílias concentrou-se principalmente nas modalidades não rotativas, com aumentos de 0,8% no mês e de 9,0% em doze meses. Em contrapartida, nas modalidades rotativas, houve uma queda mensal de 0,7% e um avanço de 6,0% em relação a março de 2023 (Bacen, 2024).

#### **2.4. Modalidades de crédito no varejo bancário**

O cotidiano de uma agência bancária de varejo é composto de diversas atividades, financeiras ou não-financeiras, disponíveis a clientes e não clientes. Pagar



contas de consumo ou boletos compensáveis; recolher tributos; efetuar depósitos à vista, à prazo ou em poupança; receber salários e aposentadoria ou aplicar em fundos de investimento são algumas das demandas do cidadão que todos os bancos integrantes do sistema financeiro nacional suprem, ou por determinação legal ou como parte do relacionamento com seus correntistas. Porém é na concessão de crédito que os bancos concentram seus esforços, evidentemente por tratar-se do produto de maior rentabilidade e poder de fidelização de clientes.

O cidadão com histórico de bom pagador no sistema financeiro e isento de indicações nas centrais de consulta restritiva dispõe basicamente de dois tipos de empréstimo: “crédito pessoal” e “financiamentos”. O quadro é semelhante quando o tomador é uma empresa, substituindo-se apenas o tipo “crédito pessoal” por “capital de giro”. O retorno (ou pagamento) ao banco dos recursos utilizados também pode dar-se de duas formas: “rotativa” ou “parcelada”. Na rotativa, o cliente usa o recurso e o devolve conforme sua disponibilidade. Já na forma parcelada, a frequência de reembolso ao banco é pactuada na contratação do empréstimo, geralmente em parcelas mensais.

Souza *et al.* (1995) definem que crédito pessoal e capital de giro caracterizam-se por serem tipos de linhas de crédito para livre utilização dos recursos pelo tomador. Sendo assim, uma vez aprovado, o recurso é disponibilizado ao cliente, normalmente creditando sua conta corrente mantida na instituição financeira. A partir desse momento o cliente tomador dá o destino que lhe convir àquele montante. Empresas usualmente utilizam-se dessa linha para cobertura de eventuais desencaixes financeiros em seu fluxo de pagamentos. Já o cidadão honra compromissos inesperados ou realiza no presente a aquisição de bens e serviços que demandariam meses de poupança no futuro. A tecnologia à serviço dos bancos permite que o cliente tenha acesso a esse tipo de crédito em diversos canais como caixas eletrônicos, telefone e internet.

Ainda segundo Souza *et al.* (1995) o financiamento, por sua vez, é o tipo de linha de crédito cujos recursos são direcionados especificamente à aquisição de determinado bem, serviço ou execução de um projeto previamente analisado. Quando liberado, os recursos são destinados diretamente ao vendedor do bem ou executor do serviço. No caso de projetos, normalmente elabora-se um cronograma que concilia o montante liberado à etapa concluída. Em virtude de sua maior complexidade, a análise

da operação é feita por equipes especializadas em agências ou centros de suporte e o objeto do contrato entra como garantia do pagamento. Alienação fiduciária, penhor e hipoteca constituem as formas mais comuns de garantias em contratos de financiamento.

Segundo Costa (2018), os tipos de linhas de crédito descritos acima são subdivididos em produtos de crédito que formam o “portfólio do cliente”. No portfólio já estão relacionados os produtos e seus respectivos limites aprovados pela análise de crédito. Relacionamos a seguir, os produtos de crédito comumente encontrados nos portfólios, ainda segundo Costa (2018):

- cheque especial: limite disponibilizado direto na conta corrente, utilizado geralmente de forma rotativa para possibilitar saques em caixas eletrônicos, compras à vista ou pagamento de cheques compensados quando os recursos do cliente não são suficientes. Os juros incidem sobre o valor, conforme o tempo até sua restituição ao banco.
- cartão de crédito: limite disponibilizado em cartão magnético e utilizado de forma rotativa, permite ao cliente efetuar compras em estabelecimentos comerciais, quitando o compromisso mensalmente em uma data pré escolhida.
- crédito parcelado: empréstimo cujas características variam conforme o tomador. Pode ter suas prestações debitadas em conta corrente, pagas por carnê ou descontadas diretamente no holerite, caso o banco possua convênio com o empregador.
- financiamentos: limite disponível para a aquisição de bens, geralmente automóveis ou imóveis.
- antecipação de verbas: linha utilizada para antecipação de receitas futuras como 13º salário, restituição de imposto de renda, entre outras.
- antecipação de recebíveis: limite disponível às empresas para antecipar os valores das vendas efetuadas à prazo através de cheques pré-datados, notas promissórias, duplicatas ou cartões de crédito. Destina-se também a antecipar a receita futura de contratos de fornecimento de produtos e serviços.

Conforme demonstrado acima, os produtos de crédito diferenciam-se tanto pela finalidade como pela forma de pagamento. Porém, um dos fatores que mais influenciam a taxa de juros do empréstimo é a garantia da operação, e a preferência dos bancos recai sempre sobre as garantias que oferecem maior liquidez, ou seja, no

caso de inadimplência do tomador a garantia possa ser fácil e rapidamente acionada, quitando a operação. No varejo bancário, as garantias dividem-se em reais ou pessoais (Souza *et al*, 1995).

Garantias reais são bens (móveis ou imóveis) ou direitos (aplicações ou recebíveis) que o tomador possui e os oferece normalmente para conseguir taxas de juros menores. No caso dos financiamentos, o próprio objeto financiado fica gravado no contrato de empréstimo como garantia real. Já as garantias pessoais (ou fidejussórias) baseiam-se no compromisso pessoal do tomador ou de terceiros em quitar a operação, ficando este como avalista e devedor solidário. O patrimônio do tomador e dos avalistas não ficam vinculados diretamente à operação, mas servem como um dos parâmetros para atribuição dos limites do portfólio (Souza *et al*, 1995).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada é o estudo de caso, com aplicação de entrevista semiestruturada em uma agência de um grande banco de varejo na cidade de Araraquara/SP. A agência estudada possui 50 funcionários, sendo 25 gerentes de conta, 18 de pessoas físicas e 7 de pessoa jurídica.

A metodologia do estudo de caso é uma abordagem de pesquisa qualitativa que se concentra no estudo profundo e detalhado de um caso específico, seja ele um indivíduo, um grupo, uma comunidade, uma organização ou um evento. O objetivo principal é obter uma compreensão profunda e holística do caso em seu contexto real, explorando suas características únicas, dinâmicas internas, processos, interações e resultados (YIN, 2015).

Geralmente, o estudo de caso envolve a coleta de múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observações diretas, documentos e artefatos relevantes, que são analisados de forma sistemática e interpretativa. Essa abordagem permite aos pesquisadores explorarem questões complexas e contextuais, muitas vezes em situações onde há poucos ou nenhum controle sobre as variáveis (YIN, 2015).

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O volume de crédito no Brasil está em expansão devido ao aquecimento da atividade econômica e melhora nos níveis de renda do cidadão. Mais relevante é observarmos que os índices de inadimplência estão sob controle, fato que estimula o

sistema financeiro a continuar alimentando esse crescimento. Vamos discutir um pouco como os bancos estabelecem os valores do portfólio para, em seguida, analisarmos os dados da pesquisa efetuada junto aos gerentes de conta e analistas de crédito e finalmente, concluímos se os valores são estabelecidos automaticamente pelo banco ou manualmente pelo gerente.

Verificou-se a concessão e o estabelecimento de limites de crédito em uma agência bancária de uma das maiores instituições financeiras do Brasil, correlacionando o perfil dos gerentes de conta frente aos limites calculados pelo sistema automatizado de atribuição de valores e limites operacionais aos clientes. Foi proposto que 25 gerentes de conta respondessem um questionário informando seus dados profissionais (tempo de banco, tempo no cargo, tempo na agência) e, do total de portfólios calculados, em quantos foram feitas reconsiderações de seus resultados.

As análises quantitativas revelaram que os gerentes mais experientes, com mais tempo na empresa e mais tempo na agência demonstram menos aceitação dos valores atribuídos pelo sistema e utilizam com mais frequência sua alçada de remanejamento de valores para adequar o portfólio às necessidades do cliente. Desta forma, concluiu-se que o fator subjetivo ainda se mostra bastante presente numa atividade cada vez mais automatizada e onde se busca ganhos de escala e eficiência operacional, impondo às instituições o desafio de analisar seus indicadores financeiros, especialmente se a relação risco versus retorno encontra-se alinhada aos objetivos estratégicos.

As tabelas a seguir trazem exemplos de portfólio de crédito para cliente pessoa física (tabela 1). Visando melhor entendimento, relacionamos também a forma de utilização e o tipo de garantia de cada produto. Lembrando que estamos tratando de clientes “varejo” portanto empresas comerciais ou de serviços, de micro e pequeno porte. Existem no segmento bancário de atacado muitos outros produtos de crédito, porém direcionados à médias e grandes empresas.

Tabela 1 – Exemplo de portfólio de crédito – pessoa física

Produto	Forma de Utilização	Limites			Garantia
		Atribuído	Utilizado	Disponível	
Cheque Especial	Rotativo	5.000,00	5.000,00	-	fidejussória
Cartão de crédito	Rotativo	8.000,00	5.000,00	3.000,00	fidejussória
Empréstimos					
Consignado	Parcelado	23.000,00	12.000,00	11.000,00	fidejussória
Débito em c/c	Parcelado	17.000,00	5.000,00	12.000,00	aval / real
Financiamentos					
Veículos	Parcelado	25.000,00	-	25.000,00	real
Imóveis	Parcelado	85.000,00	-	85.000,00	real
Bens/consumo	Parcelado	8.000,00	2.000,00	6.000,00	fidejussória
Antecipação					
13º salário	Rotativo	4.000,00	4.000,00	-	fidejussória
Restituição IRPF	Rotativo	2.500,00	-	2.500,00	fidejussória

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em dados fornecidos pelo Banco investigado.

Nas entrevistas realizadas, observou-se que toda análise de crédito inicia-se com a confecção da ficha cadastral do cliente, onde são registrados os dados pessoais, residenciais, profissionais além de referências comerciais, bancárias e pessoais. Se o crédito for à pessoa jurídica, a ficha relaciona os dados econômicos e patrimoniais da empresa e dos sócios. Tudo é registrado em sistemas informatizados e a qualidade destas informações será determinante na apuração do limite. Como estamos falando de varejo, a análise é massificada e automatizada. A metodologia de cálculo de risco e limite só dispõe do cadastro do banco como fonte de informações.

Finalizada a confecção do cadastro a informática se encarrega do resto. Ao comando do gerente, o sistema inicia pesquisas em bancos de dados externos, internos e governamentais e verifica possíveis pendências do cliente que possam desaboná-lo. Paralelamente, a metodologia de cálculo é acionada e analisa as informações cadastrais, enquadrando-o no respectivo grupo de risco. Finalmente, ponderam-se os resultados obtidos e o portfólio de crédito é rapidamente disponibilizado ao gerente da conta que o apresenta ao cliente.

Apesar de toda a tecnologia envolvida, o gerente da conta normalmente possui uma “alçada” que lhe permite majorar os valores calculados pelo sistema e apresentar o novo portfólio ao comitê de crédito da agência para apreciação. Evidentemente que, alterando os valores anteriormente calculados de forma automatizada, o gerente

assume a responsabilidade pela maior exposição do banco ao risco e, em caso de inadimplência, poderá vir a ser responsabilizado.

Tomamos um exemplo para ilustrar esse momento crucial na concessão do limite: supomos que a metodologia atribuiu teto de R\$ 15 mil para o produto “empréstimo consignado” ao cliente XYZ. O cliente diz que não é suficiente para suas necessidades e ameaça consultar o concorrente. O gerente sabe que sua alçada decisória permite a majoração e prontamente decide pela elevação. Além de não perder o negócio, abriu-se a possibilidade de agregar outros produtos como seguros ou títulos de capitalização, vez que o cliente normalmente reconhece que o gerente lhe “quebrou um galho” (termo utilizado por um entrevistado).

Da mesma forma, se o gerente considerar que os valores do portfólio foram estabelecidos acima da real capacidade financeira do cliente, ele pode reduzi-lo e atribuir valores mais aderentes ao perfil do cliente. Essa discrepância pode ser fruto de cadastro inconsistente: pode conter valor de salário incorreto ou bens móveis e imóveis já alienados.

Como a experiência e o tempo de atuação dos gerentes de conta influenciam a aceitação dos valores atribuídos pelo sistema automatizado na concessão de crédito em agências bancárias de varejo?

A pergunta acima procurou ser respondida através da pesquisa junto a 25 gerentes de conta que atuam no âmbito de agências bancárias de varejo, com atendimento a pessoa física e microempresas. Foi disponibilizado a cada um durante os meses de março e abril de 2024 um formulário para que anotassem a quantidade concedida de limites de crédito à novos clientes e desses, quantos necessitaram de ajuste nos valores para viabilizar o relacionamento com o cliente.

O resultado apurado demonstra que os sistemas de análise de clientes demandam ajustes que melhor identifique as particularidades de cada cliente e permita atribuir portfólios de crédito de forma massificada e automatizada, sem a necessidade de intervenções manuais.

Demonstra também que os clientes, especialmente as microempresas, pecam no registro e disponibilização de suas informações financeiras e patrimoniais, motivadas por receio de fiscalização tributária, o que coaduna com o encontrado no trabalho de Stolf (2008). Considerando que o cadastro do banco é o ponto de partida

da análise de crédito, deduzimos que faturamento e patrimônio não revelados refletem em portfólio não aderente à necessidade e ao real tamanho da operação da empresa.

Utilizamos um formulário para obter uma amostra do perfil dos gerentes, solicitando que informasse a idade, há quantos anos trabalha no banco, no cargo, na agência e se atua com pessoa física ou jurídica. Também solicitamos informar a quantidade de clientes novos submetidos à atribuição automática de portfólio de crédito e desses, a quantidade de limites que demandaram reconsideração por não atender à expectativa ou à necessidade do cliente. A tabela 3 sintetiza os resultados da pesquisa. Na seqüência, as tabelas 4, 5, 6 e 7 apontam os percentuais de respostas conforme as características de grupo dos entrevistados.

Tabela 2 – Perfil dos gerentes de conta

Média de idade	37 anos
Média de tempo de banco	13 anos
Média de tempo no cargo	6 anos
Média de tempo na agência	2 anos
Quant. De Gerentes PF	18
Quant. De Gerentes PJ	7

Fonte: Elaborado pelas autoras conforme as respostas dos questionários.

Tabela 3 – Quantidade de reconsiderações realizadas

Março		Abril	
Quant. Clientes analisados (novos clientes)	Quant. Reconsiderados (majorados ou reduzidos)	Quant. Clientes analisados (novos clientes)	Quant. Reconsiderados (majorados ou reduzidos)
102	70	101	62

Fonte: Elaborado pelas autoras conforme as respostas dos questionários.

Tabela 4 – Percentuais de portfólios alterados, por faixa de idade dos gerentes

Faixa de idade (anos)	% de portfólios reconsiderados pelo gerente após atribuição automática do sistema		
	Abril	Maio	média
	46 - 50	75%	80%
51 ou mais	70%	75%	<b>73%</b>
36 - 40	72%	59%	<b>66%</b>
26 - 30	67%	64%	<b>65%</b>
até 25	75%	50%	<b>63%</b>
31 - 35	67%	54%	<b>60%</b>
41 - 45	56%	64%	<b>60%</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras conforme as respostas dos questionários.

Tabela 5 - Percentuais de portfólios alterados, por tempo de banco dos gerentes

Tempo de banco (anos)	% de portfólios reconsiderados pelo gerente após atribuição automática do sistema		
	Abril	Maio	média
	26 ou mais	100%	75%
21 - 25	64%	80%	<b>72%</b>
16 - 20	70%	71%	<b>71%</b>
06 - 10	66%	56%	<b>61%</b>
11 - 15	71%	45%	<b>58%</b>
até 5	67%	50%	<b>58%</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras conforme as respostas dos questionários.

Tabela 6 – Percentuais de portfólios alterados, por tempo no cargo de gerente de conta

Tempo no cargo (anos)	% de portfólios reconsiderados pelo gerente após atribuição automática do sistema		
	Abril	Maio	média
	3 - 4	77%	69%
9 ou mais	72%	67%	<b>70%</b>
7 - 8	57%	71%	<b>64%</b>
até 2	64%	57%	<b>61%</b>
5 - 6	63%	47%	<b>55%</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras conforme as respostas dos questionários.



Tabela 7 - Percentuais de portfólios alterados, por tempo do gerente na agência

Tempo na agência (anos)	% de portfólios reconsiderados pelo gerente após atribuição automática do sistema		
	Abril	Maior	média
3 ou mais	77%	75%	<b>76%</b>
2	72%	61%	<b>67%</b>
até 1	59%	54%	<b>57%</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras conforme as respostas dos questionários.

Analisando os resultados da pesquisa, podemos dizer que em média, 65% dos limites calculados automaticamente pelo sistema de atribuição de portfólio de crédito sofrem reconsideração manual e subjetiva dos gerentes de conta (são majorados ou diminuídos a pedido do cliente ou por iniciativa do gerente). Com esse percentual, podemos dizer que apesar dos sistemas informatizados de análise e concessão de crédito dos bancos, a maioria dos portfólios são determinados pelo gerente de contas.

Quanto aos gerentes de idade mais avançada tendem a reconsiderar mais portfólios que os gerentes mais jovens. Neste caso, a experiência do gerente pode ser o fator decisivo. Os gerentes com mais tempo de banco tendem a reconsiderar mais portfólios que os gerentes mais novos na empresa. Neste caso, devemos levar em conta o conhecimento nos processos e a autoconfiança pelo longo tempo de casa.

Já os gerentes há mais tempo na agência tendem a reconsiderar mais portfólios que os gerentes recém-empossados. Na medida em que o gerente adquire mais informações sobre o mercado local e o comportamento dos clientes daquela região, bem como o perfil dos demais gerentes da agência que compõem o comitê de crédito, não podemos afirmar que gerentes há mais tempo no cargo sejam mais propensos a reconsiderar portfólios.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande quantidade de clientes e a experiência acumulada pelos bancos no gerenciamento de carteiras foram determinantes na modelagem e no constante aprimoramento das metodologias de cálculo de risco e limites de crédito. Analisando variáveis comportamentais em conjunto com informações financeiras e patrimoniais dos clientes e, trabalhando com amostra de indivíduos cada vez maior, tornou-se possível calcular estatisticamente o risco do cliente e o nível de exposição a ele

aceitável classificando-o em categorias, de acordo com a probabilidade de inadimplência que indivíduos com o mesmo perfil apresentam.

Os resultados da pesquisa revelam que os gerentes de conta possuem uma alçada decisória que lhes permite remanejar os valores calculados pelo sistema, levando em consideração fatores subjetivos e informações adicionais que podem não estar contempladas nas análises automatizadas. Essa intervenção manual dos gerentes é essencial para garantir a aderência dos portfólios de crédito às expectativas e necessidades dos clientes, contribuindo para sua satisfação e fidelização.

Ademais, a pesquisa evidencia que a análise de crédito no varejo bancário é um processo complexo que envolve não apenas dados financeiros, mas também aspectos comportamentais e subjetivos dos clientes. A confecção do cadastro, a análise de risco e a atribuição de limites de crédito são etapas que demandam a expertise e o discernimento dos gerentes de conta, mesmo diante da crescente automatização desses processos. Portanto, a presença da intervenção gerencial nas metodologias automatizadas de concessão de crédito no varejo bancário é fundamental para garantir a personalização e adequação dos serviços financeiros aos clientes, demonstrando a importância da combinação entre tecnologia e expertise humana no setor bancário.

O trabalho demonstrou que, apesar da intensa tecnologia aplicada no cálculo da concessão de crédito, ainda há grande intervenção manual dos gerentes de conta. A presente pesquisa somente apurou a ocorrência ou não de intervenção, porém, não investigou suas motivações. Futuros estudos podem verificar se a motivação do gerente foi realmente adequar o cálculo do sistema à realidade do cliente ou se a adequação se deu visando atender a demandas externas, como por exemplo o cumprimento de metas. Também não foi investigado como se deu a aprovação no comitê de crédito, se todos os membros do comitê realmente analisavam ou se só votavam baseados no pedido do colega de trabalho, confiando em sua análise.

Observa-se que a análise tem crédito tem sido cada vez mais automatizada pelas instituições financeiras e tem-se evitado intervenções manuais. Com a ampliação da utilização artificial, espera-se que haja cada vez mais eficiência nas análises e menos intervenção manual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Bacen. Nota para a Imprensa: Política Monetária e Operações de Crédito do Sistema Financeiro. Disponível em [https://www.bcb.gov.br/content/estatisticas/hist\\_estatisticasmonetariascredito/202404\\_Texto\\_de\\_estatisticas\\_monetarias\\_e\\_de\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estatisticas/hist_estatisticasmonetariascredito/202404_Texto_de_estatisticas_monetarias_e_de_credito.pdf). Acesso em: 22 jun. 2024.
- BARBOSA, R. C. O. Os Impactos da Assimetria Informacional no Spread Bancário. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.
- BECKMAN, T. D. Cases in credits and collections. New York: McGraw-Hill, 1949.
- BORRASCA, C., SILVA, C. E. L.; DE SOUZA, O. T. Uma análise sobre a influência das redes sociais na concessão de crédito bancário. 2012. Indicadores Econômicos FEE (Online).
- CHU, V.; SCHECHTMAN, R. O uso de informações no crédito bancário. In: Economia bancária e crédito – avaliação de 4 anos do projeto juros e spread bancário, Banco Central do Brasil (Brasília), 2003.
- COSTA, Ana Rita Faria. O Papel das Linhas de Crédito Bancárias no Emprego. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade do Porto, Portugal, 2018.
- DELL'ARICCIA G.; FRIEDMAN G.; MARQUEZ R. Information and bank credit allocation, Journal of Financial Economics, Elsevier, vol, 72(1), pages 185-214, April., 2004.
- DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Desempenho dos Bancos 2023. Disponível em [https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2023/desempenhoDosBancos2023.html#:~:text=DIEESE%20%2D%20desempenho%20dos%20bancos%20%2D%20Em,%2C7%20bilh%C3%B5es%20%2D%20maio%2F2023&text=endividamento%20das%20fam%C3%ADlias%20e%20a,segmento%20Pessoa%20F%C3%ADsica%20\(PF\)](https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2023/desempenhoDosBancos2023.html#:~:text=DIEESE%20%2D%20desempenho%20dos%20bancos%20%2D%20Em,%2C7%20bilh%C3%B5es%20%2D%20maio%2F2023&text=endividamento%20das%20fam%C3%ADlias%20e%20a,segmento%20Pessoa%20F%C3%ADsica%20(PF)). Acesso em 22 jun 2024.
- FERREIRA, N. I. Análise de viabilidade econômica e suas implicações na obtenção do crédito bancário. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Gestão de Negócios Financeiros. 2011.
- FORTUNA, E. Mercado financeiro: produtos e serviços. 13 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 519 p.
- GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S.de; TONETO JUNIOR, R. Economia Brasileira contemporânea. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARFUCH, L. Determinantes da taxa de juros nominal e sua relação com a taxa de câmbio no Brasil no período de 1990 a 2006. 2008. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidad de São

Paulo, Piracicaba, 2008. doi:10.11606/T.11.2008.tde-20082008-112323. Acesso em: 22 jun 2024.

KRUGMAN, P. R. A crise de 2008 e a economia da depressão. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LELAND, H. E.; PYLE, D.H. Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation. 1977. *Journal of Finance*, 32, 371-387.  
<https://doi.org/10.2307/2326770>

MEDINA, R. Z. Créditos y cobros. N. Y.: Minerva, 1967.

PERERA, L. C. J. Decisões de Crédito para Grandes Corporações. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

PINHEIRO, A.; MOURA, A. Segmentation and the use of information in Brazilian credit market. World Bank's reserarch Project on "Credit Information in Latin America", February, 2001.

SECURATO, J. R; FAMÁ, R. Um Procedimento para a Decisão de Crédito pelos Bancos. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro: v.1, n.1, p.101-119, Jan/Abr. 1997.

SOUZA, A. R. *et al.* Manual de Concessão de Crédito para Pessoas Físicas e Microempresas. São Paulo: IBCB, 1995. 46 páginas.

STEINER, M. T. A. *et al.* Redes neurais e arvores de decisão na análise do crédito bancário. Trabalho apresentado em Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, São João del-Rei, MG, Brasil, v. 36, 2004.

STIGLITZ, L.; WEISS A. Credit rationing in markets with imperfect information. American Economic Review, 71(3): 393-410, 1981.

STOLF, W. A. Quantificação do Risco de Crédito: um estudo de caso utilizando o modelo creditrisk+. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas). Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2008.

VITTORAZZI, K. Gestão de relacionamento: uma análise sobre percepção de confiança, valor percebido e lealdade em consumidores de serviços bancários. *Revista Destaques Acadêmicos*, [S. I.], v. 11, n. 1, 2019. DOI: 10.22410/issn.2176-3070.v11i1a2019.2138. Disponível em:  
<https://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/2138>. Acesso em: 22 jun. 2024.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.