

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

A CONTROLADORIA NA GESTÃO DO RISCO DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO – UNICRED MISSÕES

THE CONTROLLING THE CREDIT RISK MANAGEMENT: A CASE STUDY IN COOPERATIVE SAVINGS AND CREDIT MUTUAL - UNICRED MISSIONS

Neusa Maria Da Costa Gonçalves Salla, Vitor Kochhann Reisdorfer e Marcia Helena Dos Santos Bento

RESUMO

Presente em qualquer atividade comercial o risco de crédito se caracteriza pela probabilidade de não recebimento dos recursos emprestados. A boa gestão do risco de crédito por parte das instituições financeiras é necessária já que este continua a ser o principal causador de insolvência neste segmento econômico. De outro lado, a preocupação com a boa gestão dos créditos também provém do crescimento de sua importância para a rentabilidade das instituições financeiras. Em virtude das mudanças ocorridas no mercado financeiro nos últimos anos, a atividade de Controladoria passou a ter o risco como importante componente. A adequada identificação, mensuração e divulgação do risco e seus efeitos é muito importante para a sua compreensão aos quais a instituição está exposta e os efeitos que estes promovam, até mesmo como ameaça à continuidade da instituição. Por isso decidiu-se pela realização desta pesquisa tendo como metodologia a busca pela correta e adequada forma de se gerenciar o risco de crédito em uma cooperativa de crédito do grupo “Unicred”, embasados nos conceitos de controladoria e em manuais específicos do Sistema Unicred, concluindo-se que o estudo proporcionará, às pessoas envolvidas no processo, vários momentos de reflexão dos procedimentos em uso na Cooperativa.

Palavras-chave: Controladoria, Risco de Crédito, Cooperativa de Crédito.

ABSTRACT

Present in any commercial activity credit risk is characterized by the probability of not receiving the borrowed funds. Proper management of credit risk by financial institutions is necessary as this remains the main insolvency caused this economic segment. On the other hand, concern for sound management of credit also comes from the growth of its importance to the profitability of financial institutions. Because of changes in the financial market in recent years, the Comptroller activity now has the risk as an important component. Proper identification, measurement and disclosure of the risk and its effects is very important for your understanding to which the institution is exposed and the effects these promotes, even as a threat to the continuity of the institution. So it was decided to carry out this research having as methodology to search for the correct and proper way to manage the credit risk in a credit union group "Unicred", based on the concepts of controller and specific manuals Unicred System concluding that the study will provide, people involved in the process, several moments of reflection of the procedures in use in the Cooperative.

Keywords: Controllershship, Credit risk, Credit cooperative.

1 INTRODUÇÃO

As Instituições Financeiras desempenham relevante papel no desenvolvimento econômico do País, intermediando necessidades e disponibilidades financeiras e prestando serviços financeiros aos setores público e privado, assim como provendo recursos aos diversos setores da economia, possibilitando investimentos de longo prazo e liquidez para o maior desenvolvimento regional e nacional.

Atuam como agentes de política monetária e cambial, auxiliando as entidades reguladoras, além de fornecerem o fortalecimento do mercado de capitais, uma vez que agem nos mercados de renda fixa e variável, contribuindo para as capitalizações de curto, médio e longo prazos (BRITO, 2003).

As Cooperativas de Crédito, instituições financeiras orientadas à busca de soluções estruturadas aos seus cooperados, atuam na formação de posições financeiras próprias e para os clientes, participando ativamente do processo de intermediação financeira. O Cooperativismo de Crédito desenvolveu-se e espalhou-se pelo mundo, reconhecidamente tornou-se um instrumento de organização econômica da sociedade. A cooperação entre as pessoas permite que cada qual possa desenvolver-se, resultando no crescimento do próprio grupo social. Por ser uma sociedade civil, qual seja, seu principal objetivo é fornecer crédito aos seus cooperados, e não visar lucro, a Cooperativa de Crédito difere-se das demais instituições financeiras, as quais atuam visando auferir renda a qualquer custo, em detrimento da sociedade.

A gestão do risco é o processo por meio do qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas. Essa gestão é fundamental para que a instituição financeira compreenda os riscos assumidos, dimensionando-os e adequando-os aos seus objetivos relacionados ao risco-retorno. Sem a identificação, mensuração e controle destes riscos, a instituição financeira acaba pondo em dúvida sua própria continuidade, além de não prover adequadamente seus clientes com serviços financeiros. O processo de intermediação financeira leva em consideração a assunção, o gerenciamento e a precificação do risco.

Desse modo, com a globalização dos mercados, cabe à Controladoria acompanhar essas mudanças, e suas funções precisam ser acrescidas de outras, focando atenção também no monitoramento das variáveis que impactam o negócio, as quais são altamente regulamentadas nos aspectos contábil e fiscal, tornando-as plenamente passível de identificação, mensuração e adequada divulgação a seus usuários. Os aspectos ligados à identificação e mensuração dos riscos das transações carecem, no entanto, de maior análise. Isso se dá pelo diferente enfoque sob o qual cada instituição interpreta os riscos a que se expõe, quer por aspectos culturais, quer por estrutura acionária, quer pela complexidade na interpretação dos modelos matemáticos, quer pela dificuldade na plena identificação das transações que formam as posições de riscos dessas instituições.

Diante destas considerações surgiu a seguinte indagação: baseados nos conceitos de controladoria, estão sendo adotadas corretamente as prerrogativas pertinentes à mensuração e gerenciamento do risco de crédito na Cooperativa?

O Objetivo geral deste trabalho consiste em verificar se as prerrogativas adotadas pela Cooperativa para a mensuração e gestão do risco de crédito são adequadas, de acordo com os conceitos de controladoria de risco e baseado nesse objetivo, busca-se:

- a) Fundamentar conceitualmente os aspectos relacionados à estrutura do mercado financeiro nacional bem como o cooperativismo, em especial às Cooperativas de Crédito;
- b) Ressaltar a importância do fator risco na atividade de intermediação financeira, usando a reorientação da controladoria para a gestão dos processos de identificação, mensuração e divulgação dos riscos de crédito dentro das instituições financeiras.

- c) Diagnosticar as principais diferenças relacionadas entre Bancos e Cooperativas de Crédito;
- d) Efetuar um levantamento da rotina funcional pertencente à área de crédito da Cooperativa, procurando identificar falhas nos processos e recomendar procedimentos adequados embasados nos conceitos de controladoria e controles internos definidos pelo Comitê da Basiléia, necessários à melhoria deste setor.

A partir da definição dos objetivos, enfoca-se o cooperativismo, em especial, as cooperativas de crédito, demonstrando seus propósitos e funções dentro do mercado financeiro. Em seguida embasa-se a Controladoria em termo geral, suas definições, funções e missão, juntamente com um relato da forma como ela pode auxiliar e orientar na atividade de uma instituição financeira. Enfatiza-se, a partir de então os sistemas de controles internos estabelecidos pelo comitê de Basiléia e a administração de riscos com alguns modelos de avaliação de risco.

2 A ESTRUTURA DO MERCADO FINANCEIRO NACIONAL A AS COOPERATIVAS

As instituições financeiras, que na sua origem, tiveram como operações básicas a guarda ou a manutenção dos recursos das pessoas que acumulavam fortunas, passaram a utilizar esses recursos sob sua guarda para fazer empréstimos a quem necessitasse. Por meio dessa intermediação objetivavam auferir ganhos, assumindo, em contrapartida, os riscos de crédito inerentes às operações realizadas (BRITO, 2003).

As instituições componentes do mercado financeiro nacional podem ser caracterizadas a partir da separação entre instituições privadas e instituições públicas, estas também caracterizando-se pelo exercício de funções reguladoras e administradoras da política econômica, conforme pode-se visualizar na Figura 1 – Sistema Financeiro Nacional.

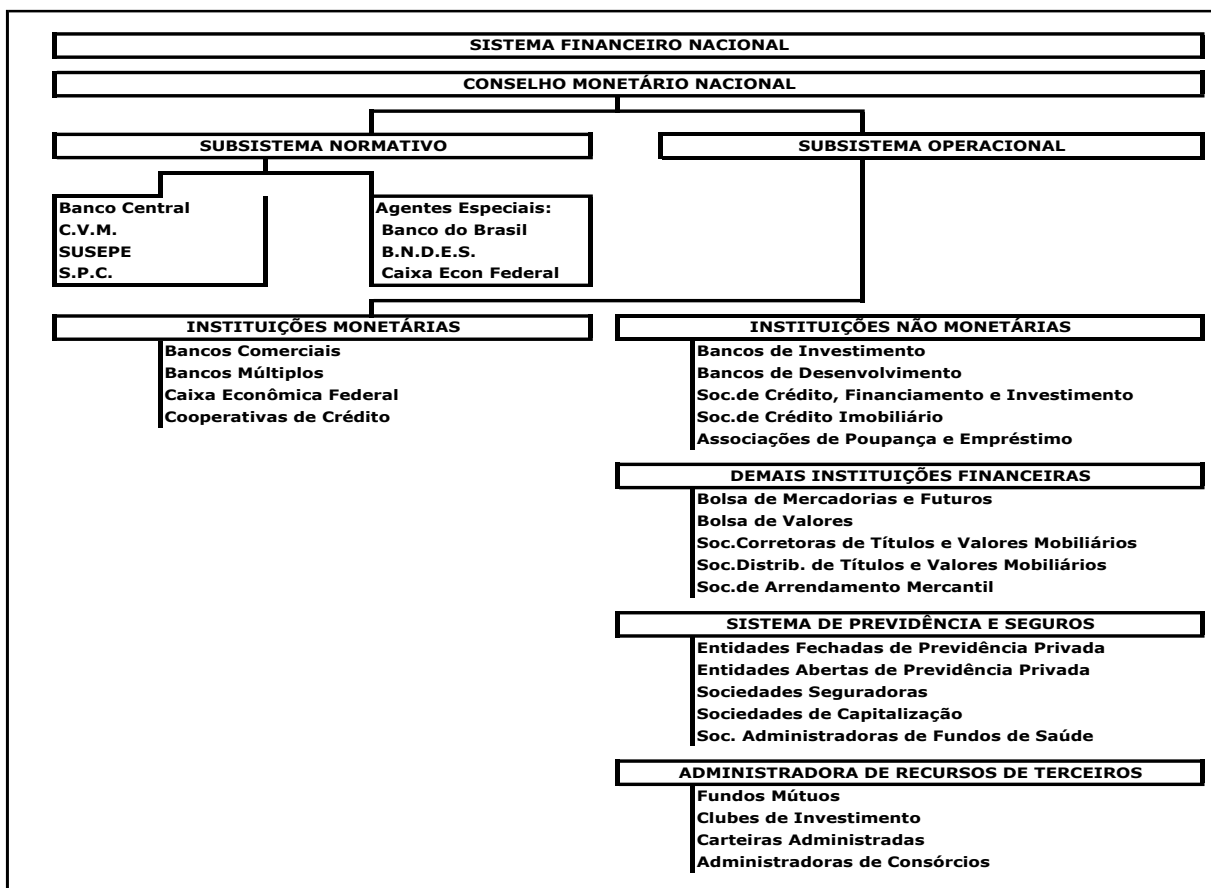


Figura 1 - Sistema Financeiro Nacional
Fonte: Shardong (2002)

As grandes tendências mundiais que permeiam o processo de globalização da economia exigem alternativas de organização da sociedade civil. A cooperativa é uma das alternativas e formas mais avançadas de organização da sociedade. Historicamente, essa forma de organização sócio-econômica de administração autogestionada trouxe respostas para a geração de empregos e redistribuição de renda. As possibilidades de aplicação de idéias cooperativistas são limitadas e podem se transformar em contribuições fundamentais para a transformação das relações de trabalho e melhoria da qualidade de vida da população.

3 A CONTROLADORIA

A Contabilidade tradicional, já a vários anos, tem sofrido árduas críticas, quanto à sua ineficiência, em se tratando de sua função mantenedora e construtora do sistema de informações da entidade, responsável por suprir os gestores de informações úteis e em tempo hábil para correta tomada de decisões. Isto se deve ao fato de a contabilidade ter função de mensurar eventos econômicos passados, muitas vezes com fins de atender primeiramente o Fisco. A Contabilidade, enquanto ciência, possui rica base conceitual da qual os gestores podem se valer, interagindo de forma multidisciplinar com os demais ramos do conhecimento, em busca da construção de uma via alternativa à Contabilidade. Considerando a empresa um sistema aberto e dinâmico, que interage com o seu ambiente interno e externo, identificamos a Controladoria como sendo uma evolução natural desta Contabilidade tradicional.

Por assim dizer, a base científica da controladoria é a contabilidade, a ciência onde repousam os fundamentos da gestão econômica. Alguns entendem a Controladoria, como sendo o conjunto de procedimentos do plano orçamentário, com ênfase no controle entre o

real e o orçado. Há quem entenda a Controladoria como um órgão de assessoria da diretoria da empresa, gerando relatórios gerenciais a partir da contabilidade. Outros entendem-na como controle interno, auditoria interna e normalização de procedimentos administrativos, incluindo até o setor responsável pela autorização de pagamentos (PADOVEZE, 2003).

Padoveze (2003) define Controladoria como um órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa, com o objetivo de levá-la à maior eficácia. O foco da Controladoria é a criação de valor para o acionista, valor este que será obtido pelos gestores das diversas atividades desenvolvidas dentro da empresa, inseridas em um processo de gestão claramente definido. A medida da eficácia empresarial é o lucro, e, portanto, ponto-chave da Controladoria e da correta mensuração dos resultados empresariais.

3.1 Controladoria no Sistema Unicred

De acordo com o Manual de Controles Internos do Sistema Unicred (2000, p.07):

O Sistema de Controles Internos é um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações adotadas de forma sistemática pelas Unicreds, que devem estar em constante evolução, assegurando o atingimento de resultados delineados nos objetivos preestabelecidos, protegendo o patrimônio e garantindo a transparência às operações. Esse conjunto deve garantir informações, que permite mensurar o grau de eficiência operacional e melhoria dos processos e seus resultados.

A seguir será demonstrada as ações/funções da área de Controladoria e o tipo de risco que ela deve acompanhar:

A Controladoria deve analisar e acompanhar o planejamento e política operacional, demonstrando as diferenças encontradas e o porquê destas diferenças, indicando as áreas envolvidas e seus responsáveis, e certificando-se de que as alçadas estabelecidas para esta política estejam sendo cumpridas.

A Controladoria das Unicreds deve estar em contínuo acompanhamento dos riscos de mercado, de liquidez, operacional e sistêmico, devendo ser efetuada por técnicos de elevada capacidade, que se reportarão diretamente à Diretoria Executiva.

O Sistema de Controles Internos tem como objetivo adotar um modelo padrão de gestão, recomendando procedimentos para as melhores práticas em relação ao controle e gerenciamento de riscos. Para isso, os procedimentos da controladoria devem zelar por:

- a) diminuição do risco (proteger o patrimônio);
- b) aumentar a exatidão, fidedignidade e tempestividade dos relatórios contábeis e gerenciais;
- c) auxiliar a administração na condução e eficiência ordenada dos negócios;
- d) promover e avaliar a eficiência operacional de todos os aspectos das atividades das Unicreds;
- e) comunicar diretrizes administrativas e estimular o cumprimento de metas e normativos.

Dentre as abrangências da Controladoria no Sistema Unicred encontra-se:

- o monitoramento das operações: análise de taxas aplicadas – ativas e passivas; análise da formalística das operações – Risco de Crédito e Legal; análise das garantias das operações de crédito; análise da diversificação; análise das alçadas e responsabilidades; análise da capacidade de pagamento dos tomadores e avalistas; análise dos limites técnicos, legais e gerenciais; análise da composição da carteira de crédito; entre outros;

- classificação do risco: o risco é medido através do relatório de uso restrito do Sistema Unicred, que classifica o *Rating* de cada Unicred, visando a transparência e o

autocontrole, contemplando capitalização e liquidez; desempenho; gestão operacional e qualidade dos ativos;

- controles operacionais: garantias prestadas, limites de crédito e cobrança, compondo composição da carteira e rentabilidade; análise das provisões legais da carteira de empréstimo; análise da estrutura interna, compondo a classificação funcional compatível com as funções; superposições de funções; rotatividade interna entre o quadro de pessoal, entre outros.

De acordo com o exposto, os Manuais elaborados devem ser adaptados a uma constante análise nas operações de crédito. Os regimentos e regulamentos, cuja adequação/modificação é de competência dos respectivos órgãos estatutários e/ou regimentais, terá sua manutenção/atualização e difusão pelas áreas específicas das Unicreds.

A Unicred não possui o setor de controladoria instituído em sua dependência. O trabalho de planejamento, execução e controle da cooperativa, caracterizada como função da controladoria, divide-se entre o contador, o gerente e a diretoria executiva. É efetuado um trabalho de segregação e desempenho dos PACs, controlando o desenvolvimento dos mesmos.

A seguir foi elaborado um quadro resumo, demonstrado na Figura 2, dos itens focalizados como principais neste estudo (análise de crédito e mensuração do risco de crédito), na parte do que o Comitê da Basileia se abstém como itens a serem seguidos nos controles internos de uma instituição financeira, bem como aqueles estabelecidos pelos Manuais do Sistema Unicred.

MANUAIS DA UNICRED E COMITÊ DA BASILÉIA	UNICRED MISSÕES
O controle interno é um processo elaborado pela alta administração, pelo nível gerencial e os demais níveis hierárquicos.	Há um controle e monitoramento diário da avaliação dos inadimplentes e para a liberação de crédito, efetuado pelo comitê do crédito, gerente e funcionários
Os acionistas e auditores devem ter acesso a informações íntegras, através de relatórios de acordo com os princípios e regras contábeis	É efetuado reuniões com Conselho de Administração e Fiscal no mínimo uma vez por mês, com os cooperados praticamente trimestralmente. A auditoria interna visita a cooperativa semestralmente e possui acesso pela Central aos relatórios em tempo integral
Supervisão pela administração e cultura de controles	Monitoramento das operações
Reconhecimento e avaliação do risco	Rating
Atividade de controle e segregação de funções	Avaliação por um funcionário, gerência e após pelo Comitê de crédito
Informação e comunicação	Cursos, circulares informativas e área jurídica enquadrado no quadro do Sistema
Atividade de monitoramento	Possui auditoria interna direta, e externa indireta (efetuado pelo Bacen através da Unicred Central)
Avaliação dos controles	Controles operacionais disseminados
O quadro do produto deve ser aprovado pelo Conselho de Administração	Os produtos são aprovados e registrados em Ata do Conselho de Administração
Consulta à Central de Risco do BACEN	Está sendo efetuado
Checar restrições Serasa e internas	Em alguns casos não é efetuado consultas à Serasa
Checar capacidade financeira dos avais e solicitar garantias	É verificado a capacidade de pagamento por parte dos avais, não os liberando mesmo que haja garantias

A posição do Risco deve ser consultada através da Central de Risco do BACEN	Está sendo classificado pelo maior risco (sistema de arrasto determinado pelo BACEN)
Adotar sistema de cobrança de riscos vencidos no início do atraso das operações	É efetuado contado desde o início da inadimplência até a execução judicial, se for o caso

Figura 2 – Resumo de itens estabelecidos e o efetuado pela Cooperativa em questão
Fonte: os autores

4 CONSTATAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Dada ao acompanhamento e avaliação do sistema de empréstimo da Cooperativa, são apontadas algumas constatações e recomendações:

As tarefas do referido setor estão bem distribuídas e o processo de tomada de decisão é feito com a participação de três diretores (comitê do crédito) e o gerente, evitando dessa forma a centralização de atividades e decisões. Com relação aos controles existentes na rotina operacional, pode-se afirmar que os mesmos são minuciosos, adequados e satisfatórios, principalmente na parte documental das operações.

Quanto aos aspectos relacionados à segurança do setor, os controles são adequados, no entanto, devem ser intensificados. Desse modo, recomenda-se algumas ações, tais como:

a) além da consulta à Central de Risco do Bacen para o limite de liberação mencionado anteriormente, efetuá-lo em todas as liberações acima de R\$ 10.000,00 (dez mil reais), pois esse dispositivo permite averiguar os empréstimos efetuados em todas as instituições financeiras do país, conhecendo o real endividamento do cooperado e de seus avalistas, antes de liberar um empréstimo/financiamento ou até mesmo de renegociá-lo. Também usar esse sistema, através da geração do arquivo SRC - Sistema de Controle do Risco - do Bacen, que consolida informações das operações de crédito dos clientes no Sistema Financeiro Nacional, incluídas as operações da própria Cooperativa, com o objetivo de prospecção de operações de crédito, buscando dessa forma identificar se o cooperado está buscando recursos em outro sistema financeiro, o que poderá ocasionar dificuldades no recebimento das prestações já comprometidas com a Cooperativa;

b) efetuar consultas aos órgãos de proteção do crédito, tipo SERASA, antes da liberação de empréstimos/financiamentos ou limites de cheque especial, em todas as situações;

c) adequar o modo de segurança do sistema em uso, permitindo que apenas duas ou três pessoas tenham acesso ao cadastramento de taxas de juros e indicadores financeiros da Cooperativa. Além disso, solicitar ao suporte técnico que não seja possível excluir ou alterar taxa que já tenha sido utilizado anteriormente. Caso haja necessidade de efetuar tal alteração, que seja feita pelos técnicos do suporte, mediante ocorrência efetuada pelo gerente ou diretores.

Destaca-se que existe, na área de crédito da Unicred, a Implantação do Sistema de Gestão de Crédito, com o modelo de avaliação e classificação dos riscos de crédito, sendo que todas as Unicreds adotam o mesmo critério de provisionamento. Também, o Sistema de Gestão de Risco “Rating Unicred” juntamente com o Sistema Garantidor de Depositantes são ferramentas que dão uma visibilidade maior aos dirigentes das Unicreds, detectando antecipadamente os seus pontos que merecem serem melhores gerenciados.

Com o crescimento da Cooperativa recomenda-se, que estes processos devem ser periodicamente reavaliados, ajustando-os a novos riscos que surgirem, bem como através dos relatórios de auditoria que devem ser utilizados pelos administradores para o aprimoramento do sistema de controle interno e operacional.

5 CONCLUSÕES

No momento, é adequado ressaltar que na área de crédito existem dois riscos principais. De um lado, o risco de crédito que corresponde à parcela do risco que é esperada que ocorra porque nem todos os devedores pagam seus contratos na forma pactuada. A constituição de provisão é o meio pelo qual as instituições financeiras buscam reconhecer este risco e se antecipar aos seus efeitos. Uma outra parcela do risco é de origem inesperada.

A premissa é que as crises sistêmicas, ou melhor, alterações bruscas nos preços e nas condições macroeconômicas aumentem a probabilidade de insolvências junto a clientes de uma instituição financeira, trazendo impactos negativos para todos. A forma de se contrapor a este risco, de acordo com a norma, é a constituição de uma reserva a ser mantida no patrimônio líquido da instituição, o capital regulamentar. Então, a provisão e o capital regulamentar correspondem à forma de prevenção contra a ocorrência desses dois aspectos principais do risco.

O Gerenciamento do Risco é planejado para propiciar o acesso integrado à gestão de riscos em uma organização, objetivando melhores resultados por meio da identificação de oportunidades e diminuição das perdas. Significa, também, que os riscos devem ser gerenciados em toda a organização, desde os níveis estratégicos até os operacionais, passando por todas as áreas de atividades e funções.

O gerenciamento de riscos auxilia os gestores e demais servidores a tomar decisões oportunas e adequadas que garantam o uso mais efetivo dos recursos dentro de um nível de risco aceitável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de risco – retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000. Tese (Doutorado). Disponível em <www.risktech.com.br/Acesso>. Acesso em 17 de novembro de 2004.

CATELLI, Armando. et al. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

UNICREDI. **Manual de Controles Internos do Sistema Unicred**, 2000.