



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Ciência da Informação - FCI

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - PPGCInf

André Luiz Valença da Cruz

**ANÁLISE DE CRÉDITO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: COMPETÊNCIAS
REQUERIDAS AO ANALISTA DE CRÉDITO BANCÁRIO COMO PROFISSIONAL
DE INTELIGÊNCIA**

Projeto de Tese apresentada à banca examinadora como requisito parcial à obtenção do título de doutor em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília

Orientador: Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior.

Brasília - DF

2018

Cruz, André Luiz Valença

Análise de Crédito e Inteligência Competitiva: competências requeridas ao analista de crédito bancário como profissional de inteligência competitiva / André Luiz Valença da Cruz. - Brasília: FCI/UnB, 2018.

Tese apresentada à banca examinadora como requisito parcial à obtenção de título de Doutor em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

Banca examinadora:

Prof^a Dr^a Ana Clara Cândido

Prof. Dr. Ricardo Matos Chaim

Prof^a Dr^a Dulce Maria Baptista

Bibliografia:

1. Inteligência Competitiva. 2. Tomada de Decisão. 3. Fontes de Informação. 4. Competências. 5. Crédito Bancário. 6. Análise de Crédito.
I. Título

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: “Análise de crédito e inteligência competitiva: competências requeridas ao analista de crédito bancário como profissional de inteligência”

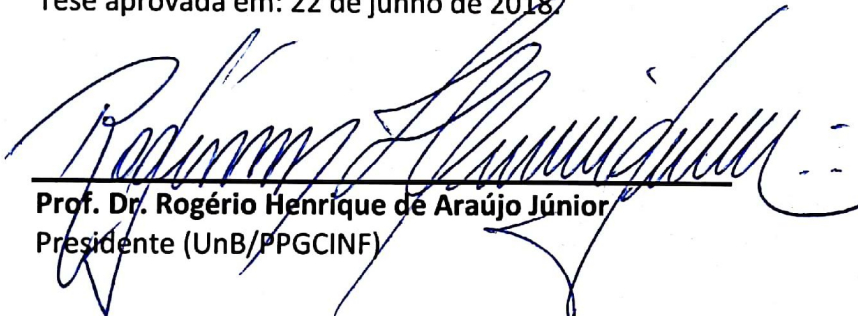
Autor (a): André Luiz Valença da Cruz

Área de concentração: Gestão da Informação

Linha de pesquisa: Organização da Informação

Tese submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor** em Ciência da Informação.

Tese aprovada em: 22 de junho de 2018



Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior
Presidente (UnB/PPGCINF)

Ana Clara Cândido

Profª Drª Ana Clara Cândido
Membro Externo (UFSC)



Prof. Dr. Ricardo Matos Chaim
Membro Externo (UnB/FGA)



Profª Drª Dulce Maria Baptista
Membro Interno (UnB/PPGCINF)

Profª Drª Eliane Braga de Oliveira
Suplente (UnB/PPGCINF)

DEDICATÓRIA

A Cleonice Valença

(In memoriam)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, pela vida e pela inteligência.

Às entidades espirituais que me acompanham e amparam em todas as ocasiões.

Aos meus pais Bartholomeu e Maria Deolinda, pelo amor incondicional, por valorizarem cada conquista de seus filhos, pelos exemplos de vida e pelos ensinamentos que guiam as minhas decisões.

Aos meus avós, Bartholomeu, Maria Felicidade, Dourival e Cleonice, que participam da minha vida material ou espiritualmente.

À minha amada Alessandra, meu porto seguro, pelo amor demonstrado em todos os momentos e pelo enorme apoio e cumplicidade durante essa jornada.

Aos meus tesouros, André Luiz e Bruno, por me escolherem como pai e me proporcionarem o privilégio de guiá-los no caminho do bem.

Ao meu irmão Felipe, por me encorajar a seguir o rumo acadêmico, pelas orientações durante o caminho e por me mostrar que tudo pode ser mais simples do que imaginamos.

Ao meu irmão Mauricio, por dividir comigo o seu projeto, pela confiança e pelo grande exemplo de perseverança e tenacidade que me inspira.

Aos meus irmãos, de sangue e de fé, Victor Augusto, Bartholomeu, Maria Elisa, Bianca, Viviane, Leonardo e Eliane, pela harmonia do nosso convívio, pelas contribuições prestadas e pela energia positiva.

Aos queridos Antonia, Rosemaura e Isnard pelo apoio e incentivo.

Ao meu orientador, Professor Rogério, por acreditar e abraçar o trabalho e por guiá-lo de maneira competente e dedicada, apoiando, aperfeiçoando e defendendo minhas ideias.

Ao Banco do Brasil pelo incentivo ao meu crescimento individual e profissional.

Aos funcionários da Diretoria de Crédito, em especial ao colega Francisco, que participaram do trabalho de pesquisa e que, de maneira séria e comprometida, contribuíram para o seu êxito.

À grande família da qual tenho a alegria de fazer parte.

“Só há duas coisas que se multiplicam quando divididos: o amor e o conhecimento”.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo estudar as similaridades entre os trabalhos do analista de inteligência competitiva e do analista de crédito no processo de tomada de decisão em uma instituição financeira bancária e, a partir das informações coletadas, propor um modelo de competências essenciais e emergentes para o analista de crédito. Foram estudadas as características do trabalho de inteligência e sua vinculação com a dinâmica decisória em organizações, perpassando o processo de escolha de fontes de informação. Sobre o analista de crédito, constatou-se a sua importância na construção dos resultados de uma instituição financeira e, da análise do seu trabalho, foram evidenciadas semelhanças entre as suas atividades e as do profissional de inteligência. Tais resultados, aliados aos conceitos de competência, levaram à definição daquelas requeridas ao profissional de inteligência competitiva e ao analista de crédito bancário. O modelo de pesquisa qualitativa proposto, prevendo a duas etapas de coleta de dados e a posterior análise conjunta dos resultados, possibilitou capturar a visão dos atores do processo de análise de crédito. Assim, foram colhidas as percepções dos próprios analistas, de seus selecionadores/supervisores e dos tomadores de decisão. A partir da análise global dos resultados, foi elaborado um perfil de competências essenciais e emergentes desejado ao analista de crédito, baseado nas competências requeridas ao profissional de inteligência e nas percepções dos envolvidos no processo de análise de crédito.

Palavras-chave: Análise de crédito, Inteligência Competitiva, Competências, Analista de Crédito.

ABSTRACT

The present research aimed to study the similarities between the work of the competitive intelligence analyst and the credit analyst in the decision making process in a banking financial institution and, based on the information collected, propose a model of core and emerging competencies for the credit analyst. The characteristics of the intelligence work and its relationship with the decision dynamics in organizations were studied, including the process of choosing sources of information. About the credit analyst, it was verified its importance in the construction of the results of a financial institution and, from the analysis of its work, similarities were evidenced between its activities and those of the professional of intelligence. These findings, joined with the concepts of competence, led to the definition of the required competences for the competitive intelligence professional and the banking credit analyst. The proposed qualitative research model, that predicted two steps of data collection and the subsequent joint analysis of the findings, made it possible to capture the actors' view of the credit analysis process. Thus, the perceptions of the analysts themselves, their selectors/supervisors and the decision makers were collected. From the global analysis of the findings and based on the skills required of the intelligence professional and the perceptions of those involved in the credit analysis process, a desired profile of essential and emerging competencies to the credit analyst was developed.

Keywords: Credit Analysis, Competitive Intelligence, Competences, Credit Analyst

RELAÇÃO DE QUADROS

Quadro 1: Sequência de ações "Pensar Primeiro"	15
Quadro 2: Possibilidades na tomada de decisão	16
Quadro 3: Níveis hierárquicos da Direção Geral.....	27
Quadro 4: Estrutura da Diretoria de Crédito	28
Quadro 5: Fontes de informação organizacional.....	37
Quadro 6: Princípios dos Componentes de Controle.	53
Quadro 7: Provisões em função do risco e atraso.....	65
Quadro 8: Competências do analista de crédito.....	70
Quadro 9: Atributos do analista de inteligência.	73
Quadro 10: Relação entre os objetivos, instrumentos e fases da pesquisa.....	84
Quadro 11: Estrutura decisória do Banco do Brasil S.A.	87
Quadro 12: Percepção dos decisores	93
Quadro 13: Ranking de competências	97
Quadro 14: Proposta de Modelo Competências Essenciais e Emergentes requeridas ao analista de crédito bancário como profissional de inteligência competitiva	104

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre o ambiente regulatório, a atividade do analista de crédito e o comportamento do capital das provisões.	24
Figura 2: Fluxo do processo Decisório	35
Figura 3: Competências como forma de valor para o indivíduo e para a Organização.	41
Figura 4: Três dimensões da competência	43
Figura 5: Processo de captação e aplicação de recursos por instituições financeiras.	46
Figura 6: Processo de concessão de crédito.....	50
Figura 7: Componentes do Controle Interno segundo o COSO.	53
Figura 8: Propaganda do Banco do Brasil.....	60
Figura 9: Propaganda do Banco Itaú	61
Figura 10: Propaganda do Banco Bradesco.....	61
Figura 11: Basileia II, Pilares.	63
Figura 12: Modelo Teórico Conceitual.....	76
Figura 13: Fatores de relevância do trabalho do analista de crédito (número de citações). .	89
Figura 14: Fatores de relevância do trabalho do analista de crédito por grandes grupos (% do total de respostas).	89
Figura 15: Fontes de informação utilizadas pelo analista de crédito.	90
Figura 16: Evoluções percebidas no processo de análise de crédito.	91
Figura 17: Competências requeridas ao analista de crédito bancário por número de citações.	92
Figura 18: Classificação das competências do analista de crédito segundo os decisores....	93
Figura 19: Classificação das competências do analista de crédito segundo analistas e decisores.	97
Figura 20: Ranking de competências requeridas ao analista de crédito.....	102

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	15
INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema e problema	15
1.1.1 Tema	15
1.1.2 Problema	19
1.2 Propósito da pesquisa	19
1.3 Premissas básicas.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA	19
1.4.1 Trabalhos afins	19
1.4.2 Relação com a Ciência da Informação.....	21
1.4.3 Conclusão e proposta do autor	22
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA	25
1.5.1 Objetivo geral.....	25
1.5.2 Objetivos específicos	25
CAPÍTULO 2	27
CONTEXTO DA PESQUISA	27
2.1 O crédito na instituição estudada.....	27
2.1.1 Perfil da Instituição.....	27
2.1.2 A Diretoria de Crédito.....	28
CAPÍTULO 3	30
REVISÃO DE LITERATURA	30
3.1 Inteligência Competitiva	30
3.1.1 Inteligência e Tomada de Decisão	33
3.1.2 Fontes de Informação	37
3.2 Competências	40
3.2.1 Conceito	40
3.2.2 Dimensões da competência	42
3.2.3 Tipologia e evolução das competências.....	44
3.3 Crédito Bancário.....	45
3.3.1 Crédito	45
3.3.2 Atividades bancárias.....	46
3.3.3 Operações de Crédito	47
3.3.4 A concessão de crédito.....	49
3.3.5 Riscos e Controle Interno.....	51

Risco.....	51
Gestão de Riscos e Controle Interno.....	52
Linhas de defesa.....	55
Análise de Crédito e Gestão de Riscos.....	56
3.3.6 Riscos Bancários.....	56
Riscos não Financeiros.....	57
Riscos Financeiros.....	57
3.3.7 Acordos de Basileia e PCLD.....	62
3.3.8 A análise de crédito.....	66
3.3.9 Os Cs do Crédito.....	66
3.4. O analista de crédito bancário como profissional de inteligência.....	69
Características Pessoais.....	71
Habilidades Profissionais.....	72
3.4 Modelo Teórico Conceitual.....	76
3.5 Conclusão Geral Acerca da Revisão de Literatura.....	77
CAPÍTULO 4.....	79
CONJECTURAS, TESES, PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS.....	79
4.1. Conjecturas.....	79
4.2. Pressupostos.....	79
4.2.1 Pressuposto Geral.....	79
4.2.2 Pressupostos específicos.....	79
4.3- Variáveis.....	80
CAPÍTULO 5.....	81
METODOLOGIA.....	81
5.1 Introdução.....	81
5.2 Referencial Teórico.....	81
5.3 Desenho da pesquisa.....	82
5.3.1 Métodos de investigação.....	82
5.3.2 Instrumentos de coleta de dados.....	83
5.3.3 Universo e amostra.....	86
CAPÍTULO 6.....	88
RESULTADOS E ANÁLISE.....	88
6.1. RESULTADOS.....	88
6.1.1 Resultados das entrevistas.....	88
Relevância do trabalho do Analista de Crédito.....	88

Fontes de Informação	90
Evoluções no trabalho de análise	90
Competências requeridas	91
6.1.2 Resultados dos questionários	92
O trabalho do analista de crédito	92
Competências requeridas ao analista de crédito	93
6.1.3 Considerações finais sobre os resultados obtidos	94
6.2. Análise dos resultados	94
6.2.1 Importância institucional do trabalho do analista de crédito	94
6.2.2 Fontes de informação utilizadas pelos analistas de crédito	95
6.2.3 Evoluções no trabalho do analista de crédito	96
6.2.4 Competências requeridas ao analista de crédito	96
6.2.5 Comprovação das conjecturas e validação dos pressupostos.	98
CAPÍTULO 7	100
CONCLUSÕES	100
7.1 Conclusões do estudo, com base nos objetivos propostos	100
7.1.1 Caracterização da análise de crédito como atividade de inteligência competitiva	100
Inteligência Competitiva	100
Análise de crédito	100
Citações dos Entrevistados	101
7.1.2 Posicionar a atividade do analista de crédito no processo de maximização de resultados e minimização de perdas e descrever a percepção dos atores do processo (analistas, superiores e decisores) com relação ao seu trabalho.	101
7.1.3 Identificar as competências necessárias para que o analista de crédito contribua de maneira mais efetiva para os resultados da organização	102
Conhecimentos	102
Habilidades	102
Atitudes	103
Conhecimentos	103
Habilidades	103
Atitudes	103
7.1.4 Propor um modelo de competências essenciais e emergentes do analista de crédito em um banco.	104
7.1.5 Considerações finais	105
CAPÍTULO 8	107
CONCLUSÃO GERAL, CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	107

8.1 Conclusão Geral.....	107
8.2 Contribuições do estudo.....	108
8.3 Limitações do estudo.....	109
8.4 Sugestões para trabalhos futuros.....	109
REFERÊNCIAS.....	110
Apêndice A.....	115
Apêndice B.....	116

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

1.1.1 Tema

Em organizações, a tomada de decisão baseia-se nas percepções dos gestores acerca das circunstâncias que envolvem o problema e a ação a ser tomada. Choo (2006) aponta que o processo decisório é complexo e está sujeito tanto às características individuais do tomador de decisão quanto às circunstâncias em que está envolvido. Portanto, a ação final depende da compreensão global da situação. O autor descreve didaticamente as seguintes etapas que envolvem o processo decisório: (i) reconhecimento, (ii) diagnóstico, (iii) busca de alternativas de solução, (iv) avaliação e comparação das alternativas, (v) escolha da alternativa apropriada e (vi) autorização.

Mintzberg & Westley (2001) aprofundam mais o tema e apresentam três possibilidades de tomada de decisão: pensar primeiro, olhar primeiro e agir primeiro, que serão descritas a seguir.

"Pensar primeiro" é a maneira clássica de se tomar decisões. Está baseada na seguinte sequência de ações:

Quadro 1: Sequência de ações "Pensar Primeiro"

1	2	3	4
Definição do problema	Definição das suas causas	Desenvolver possíveis soluções	Decidir pela melhor solução

Fonte: adaptado de Mintzberg & Westley, 2001

Esta abordagem clássica é utilizada em processos pré-estabelecidos nos quais o objetivo é claro, o prazo é razoável, o contexto é bem estruturado, os pensamentos podem ser fixados e a disciplina pode ser aplicada. Assim, na maioria dos processos organizacionais a decisão é tomada seguindo-se a abordagem do "pensar primeiro".

Quando o objetivo é criar algo novo, a abordagem anterior pode não ser a mais adequada. Uma vez que não há um problema a ser resolvido, a estratégia de "pensar primeiro" não é indicada como a mais adequada. Nesse caso, iniciar o processo vislumbrando aonde se quer chegar pode ser mais produtivo.

Nesse sentido, "olhar primeiro" para o produto seria o melhor caminho a ser seguido. Por isso esta estratégia gera mais resultados quando muitos elementos devem ser combinados numa solução criativa, o comprometimento com a solução é fundamental e a comunicação é essencial.

A terceira abordagem trata do "agir primeiro". Esta orientação decisória não é a mais adequada em situações rotineiras. Pelo contrário, ela é utilizada quando há uma situação inesperada, singular e confusa. Nesses casos, a decisão está mais ligada à experiência dos envolvidos do que ao método. A quadro 2 apresenta as características das três abordagens decisórias.

Quadro 2: Possibilidades na tomada de decisão

	Pensar primeiro	Ver primeiro	Agir primeiro
Área	Ciência	Arte	Construção
Estratégia	Planejamento	Imaginação	Aventura
Enfoque	Verbal	Visual	Visceral
Fonte	Fatos	Ideias	Experiências

Fonte: adaptado de Mintzberg & Westley, 2001.

Nesse contexto, para bem executar as etapas citadas, o decisor necessita de informações atualizadas, relevantes e fornecidas de modo tempestivo. Como a agenda de um gestor/decisor, na grande maioria dos casos, não contempla tempo suficiente para coleta e análise de informações, há a necessidade de que outro profissional execute esta tarefa, provendo os subsídios necessários a uma melhor tomada de decisão.

Uma vez que o avanço constante das tecnologias tem possibilitado uma maior democratização do acesso à informação, os indivíduos passam a dispor de uma quantidade cada vez maior de informações. Entretanto, a maior disponibilidade informacional traz consigo a necessidade de distinção entre o que é e o que não é relevante. Nesse sentido, como quantidade não representa necessariamente

qualidade, observa-se a necessidade de avaliação quanto à real importância das informações disponíveis. Tendo em vista o referido avanço tecnológico e o caráter hiperinformacional do mercado atual, o profissional de inteligência tende a ser cada vez mais especializado, apresentando características bem particulares.

Ao conjunto de ações que visam a coletar e disponibilizar informações relevantes para subsidiar as decisões empresariais dá-se o nome de Inteligência Competitiva e ao seu executor, profissional de inteligência. Prescott (1995) define inteligência competitiva como o processo de desenvolver dinâmicas competitivas a partir da análise das partes relacionadas (concorrentes, fornecedores, clientes, parceiros) e ao ambiente concorrencial ligado, por exemplo, a políticas de governo, tarifas e cultura. No entendimento do autor, o desenvolvimento de tais dinâmicas decorre do processo de produção de inteligência, também relatado como Ciclo de Inteligência, que contém as seguintes etapas.

- Solicitação do decisor: nessa etapa o responsável pela definição estratégica solicita informações necessárias à sua tomada de decisão.
- Negociação: estabelecimento das exigências quanto ao trabalho a ser desenvolvido em termos de prazos, confidencialidade, orçamento, entre outros que se julguem relevantes;
- Coleta de informações: por meio do plano de coleta, o profissional de inteligência inicia a busca por informações relacionadas à demanda;
- Análise: as informações coletadas são transformadas em produto de inteligência por meio da análise que permite que o profissional emita conclusões que, à luz da demanda, são traduzidas em implicações e recomendações;

Em termos gerais, o processo de inteligência é semelhante nas diferentes organizações, diferenciando-se em cada uma basicamente pela motivação da decisão, que se volta a cada negócio específico. Assim, nas instituições financeiras o processo decisório está voltado a objetivos particulares que, no caso, estão direcionados aos negócios financeiros, que representam a origem dos seus recursos.

As receitas bancárias provêm de diversas fontes e podem ser classificadas em quatro grandes grupos, a saber: (i) captações, caracterizadas pela entrada de recursos financeiros na instituição por meio de depósitos em conta corrente e aplicações financeiras, (ii) serviços, que são prestados aos clientes e incluem operações de seguros, consórcios e cartão de crédito, por exemplo (iii) tarifas, que são os valores cobrados pela prestação de alguns serviços como a manutenção de conta corrente, e (iv) aplicações, representadas pela saída de dinheiro da instituição na forma de operações de crédito (empréstimos). Cerca de sessenta por cento dessas receitas são obtidas por meio da aplicação de recursos ou, em termos práticos, concessão de empréstimos, que são o cerne da atividade bancária.

Dada a importância desse tipo de operação para o resultado dos bancos, todo o processo de concessão de crédito deve ser muito bem definido e monitorado, visando à contratação de operações ao mesmo tempo mais rentáveis e menos arriscadas. Nesse sentido todas as propostas de operações de crédito devem ser profundamente analisadas antes de serem submetidas à aprovação. Aqui, são entendidas como crédito, todas as operações em que a instituição concede benefícios financeiros a clientes. Nesse sentido, além dos empréstimos em espécie, estão incluídos nessa categoria os descontos em operações, recuperações de dívidas, financiamentos diversos.

Na análise das operações, devem ser levados em conta aspectos relacionados ao cliente (proponente), no sentido de avaliar a sua capacidade de arcar com o compromisso a ser assumido e ao mesmo tempo, a possibilidade do não pagamento da obrigação. Essa avaliação prévia é denominada análise de crédito e o profissional que tem a competência para executá-la é o analista de crédito. Esse profissional é o responsável por coletar as informações necessárias para subsidiar a tomada de decisão quanto ao risco de crédito.

Segundo Golin & Delhaise (2013), a pergunta que o analista de crédito deve responder é: Qual é a probabilidade de um mutuário cumprir suas obrigações financeiras? Para tanto, o analista deve ser capaz de coletar e analisar as informações necessárias à emissão de um parecer a respeito do assunto chamado de Súmula de Crédito.

Ao analisar essa atribuição do analista de crédito, observa-se que ela se assemelha, em termos gerais, à tarefa primordial do profissional de inteligência competitiva. Isso porque ambos trabalham com a coleta de informações que servirão de subsídio para a tomada de decisão.

1.1.2 Problema

Quais as competências exigidas ao analista de crédito bancário, como profissional de Inteligência, para sua atuação na redução de riscos e na maximização de resultados em uma instituição financeira.

1.2 Propósito da pesquisa

Caracterizar, com base nos próprios profissionais, nos seus supervisores e nos decisores, o trabalho do analista de crédito bancário como profissional de inteligência competitiva, comparando as atividades dos dois profissionais a fim de propor um modelo de competências do analista de crédito bancário, visando a melhorar o desempenho da organização.

1.3 Premissas básicas

- A profissão de analista de crédito bancário pode ser classificada como atividade de inteligência competitiva;
- As competências do analista de crédito podem ser aprimoradas à luz do estudo das atividades do profissional de inteligência competitiva;
- O aprimoramento das competências do analista de crédito impacta positivamente o resultado das operações financeiras.

1.4 JUSTIFICATIVA

1.4.1 Trabalhos afins

A seguir serão apresentados trabalhos que guardam correlação com o tema proposto.

Araújo (2012) apresentou a tese intitulada *Competências Essenciais e Emergentes dos Gestores de Redes de Informação Bibliográfica: os casos da*

Embrapa e do Cruesp que tinha como objetivo estudar as competências essenciais e as emergentes necessárias aos gestores de redes de informação. Os dados foram coletados por questionário aplicados aos gestores, por meio do qual foi possível traçar o perfil do profissional da informação que é o gestor da rede. Como conclusão, estudo atestou que o profissional da informação que é gestor de redes de informação bibliográfica é graduado em biblioteconomia e tem especialização e pós-graduação; as competências essenciais e emergentes exigem educação continuada, conhecimentos atualizados na área de inovações tecnológicas e que as redes tendem a crescer e se associarem a outras redes formando consórcios. Em comum com o presente trabalho identifica-se a busca por competências necessárias a um determinado profissional e o método de pesquisa, baseado em questionários aplicados aos pesquisados.

A dissertação de Silva (1995) apresenta o estudo sobre a análise do RISCO nas operações de crédito bancário e sua participação no negócio dos bancos e de outras empresas financeiras, seja nas operações envolvendo Pessoas Físicas ou Pessoas Jurídicas. O trabalho evidenciou que o não pagamento dos empréstimos ou financiamentos pode ser proveniente de vários fatores de risco, como a falta de recursos à época dos vencimentos ou mesmo a ausência de intenção de pagá-los, o que poderá gerar problemas às instituições, tanto de cobranças como de liquidez. Assim, o trabalho parte de alguns fatores de riscos, conhecidos como Cs do crédito - Caráter, Capacidade, Condições, Capital Colateral e Conglomerado, usados pelo mercado, bem como a melhor forma de avaliá-los. Os fatores de risco podem ser internos ou externos, e serão colocados num Modelo Matricial, com vários cenários, onde os riscos e cenários terão pesos iguais ou diferentes em função da probabilidade da ocorrência. Após a montagem da Matriz, o Analista de crédito pontuará a empresa analisada com pesos que vão de 0,00 a 1,00, em função da sua situação atual e passará ao Comitê que também pontuará os riscos a partir da avaliação do analista de crédito considerando os cenários e suas probabilidades. Estes pontos serão ponderados resultando no FAeu - Fator de Avaliação da Empresa - e após dedução do Desvio Padrão chega-se ao FCE Maior de Crédito da Empresa - que multiplicado pelo FCP - Fluxo de Caixa Projetado resultará em um LCE - Limite de Crédito da Empresa analisada para um único pagamento.

A tese de Brandão (2011) com o título *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível* teve o objetivo principal de desenvolver e testar dois modelos teóricos de investigação: um para a expressão de competências gerenciais no trabalho e, outro, da expressão de competências como variável mediadora da relação entre características de agências bancárias e seu desempenho. Procurou-se, sob uma perspectiva multinível de análise, verificar empiricamente a existência de relações entre variáveis pertencentes a três categorias do comportamento organizacional: aprendizagem, competência e desempenho. A reflexão extrínseca e intrínseca, uma estratégia utilizada pelos gerentes para aprender no seu trabalho, revelou-se a maior preditora da expressão de competências gerenciais. A percepção dos gerentes sobre as práticas de gestão de desempenho adotadas pela empresa, uma das dimensões do suporte organizacional, também se mostrou importante preditora de diferentes competências gerenciais. Outras estratégias de aprendizagem e dimensões do suporte organizacional, bem como o número de horas dedicadas a atividades de Treinamento. Desenvolvimento e Educação - TD&E revelaram efeitos menos expressivos sobre a expressão de competências gerenciais. Foi identificada, ainda, a influência exercida pelo número de horas de TD&E, pela percepção coletiva acerca de práticas de gestão de desempenho e por diferentes dimensões de competências gerenciais sobre determinadas perspectivas de desempenho das agências. Os resultados demonstraram a pertinência do uso da análise multinível, visto que a adoção dessa abordagem teórica e metodológica permitiu a esta investigação oferecer contribuições mais ricas e relevantes para compreensão do fenômeno estudado.

1.4.2 Relação com a Ciência da Informação

O processo de concessão de crédito é baseado na coleta, interpretação, organização e comunicação da informação pelo analista de crédito de maneira a permitir a melhor decisão.

Borko (1968), no artigo denominado *Information Science: What Is It?*, definiu a Ciência da Informação da seguinte maneira:

Ciência da Informação é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam o fluxo da

informação e os significados da **informação processada para o acesso e uso ótimos**" (grifo nosso)

O autor ainda complementa a sua definição observando que a Ciência da Informação se preocupa com a originação, coleta, organização, arquivamento, recuperação, interpretação, transmissão e utilização da informação.

Comparando-se as definições de Borko com as atividades do analista de, observa-se que, com exceção da originação e arquivamento, todas as outras se enquadram no campo de atuação do analista de crédito. Isso porque dentre as suas tarefas constam a **coleta** e a **recuperação** de informações que formarão a base do seu trabalho, a sua **organização** e **interpretação** desse conteúdo que será utilizado para a confecção da Súmula de Crédito que será **transmitida** e **utilizada** pelo gestor na tomada de decisão.

Ao tratar do campo de abordagem da Ciência da Informação, Saracevic (1999) observa que, além da simples transmissão de mensagens e do seu entendimento, a informação deve ser analisada em um contexto que define a relevância da informação prestada. Mais uma vez, por sua especificidade, o processo de análise de crédito enquadra-se nos conceitos da Ciência da Informação, pois a informação gerada pelos analistas é entendida e utilizada pelos decisores em um contexto específico relacionado à concessão de crédito bancário.

Assim, entende-se que o estudo das competências relativas ao analista de crédito relaciona-se diretamente ao campo de estudo da Ciência da Informação e pode trazer importantes contribuições para a disciplina.

1.4.3 Conclusão e proposta do autor

As instituições financeiras, como quaisquer outras organizações que visam lucro, têm como meta a sua maximização. Segundo Fuji (2004), o lucro contábil é, basicamente, o resíduo do confronto entre receita realizada e custo incorrido. Em outras palavras, é resultado da diferença entre o valor obtido por meio da comercialização de produtos e o montante aplicado para produzi-los. Nesse sentido, para aumentar a sua margem de lucro, as organizações devem trabalhar aspectos relacionados à eficiência operacional.

Conceitualmente, eficiência operacional trata de aumento de produtividade, ou seja, como incrementar os ganhos por meio do aumento da produção ou da redução de custos. Porter (1996) definiu eficiência como a capacidade de exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais. O termo "melhor" na definição do autor significa disponibilizar o mesmo produto ou serviço com menor custo, seja (i) fazendo mais com os recursos existentes, (ii) fazendo o mesmo com recursos menores ou, ainda, (iii) as duas coisas ao mesmo tempo.

Nesse sentido, para se tornar mais eficiente, uma empresa deve identificar ações que resultem em diminuição das saídas e aumento das entradas de capital. São muitas as possibilidades de ação implícitas nesse princípio. Uma delas é a redução de perdas futuras combinada com a maior certeza de ganhos. Ou seja, prevenir a ocorrência de perdas e garantir maiores ganhos futuros a partir de dados presentes.

Para poderem conceder crédito, as instituições financeiras devem obedecer a pré-requisitos básicos, dentre eles, as exigências de capital e existência de provisões. As regras de Basileia, que serão mais detalhadas adiante, definem que as instituições devem manter um valor específico de capital alocado, ou seja, reservado, para garantir a concessão de crédito. Esse montante alocado não pode ser utilizado e constitui reserva para eventuais necessidades emergenciais. O montante dessa reserva depende, em elevado grau, da qualidade da carteira de crédito da empresa. Por sua vez, a qualidade da carteira de crédito é medida pelo perfil dos clientes e das operações contratadas.

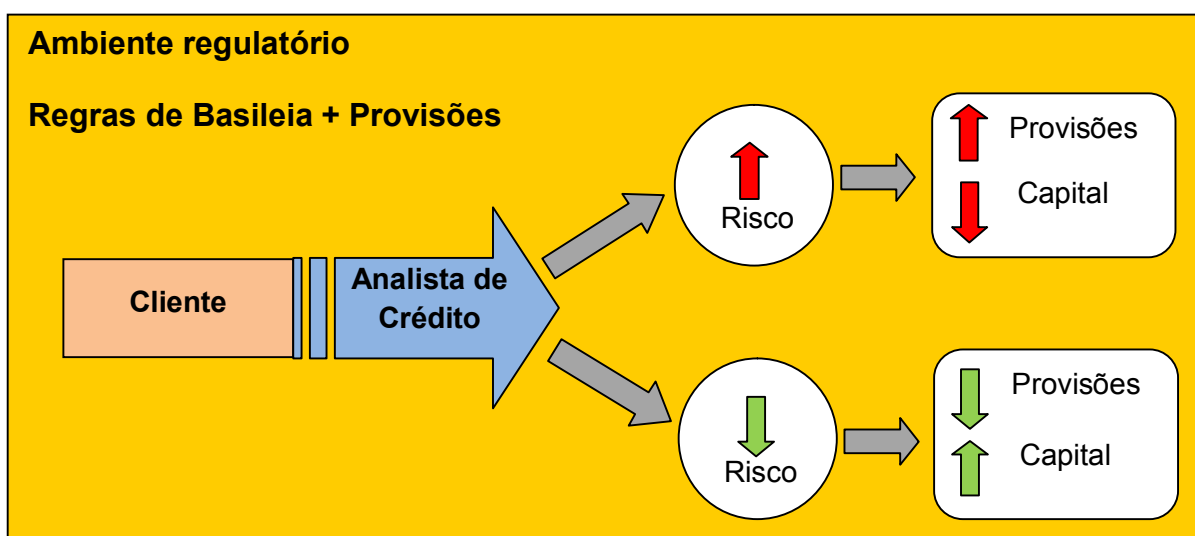
Por outro lado, as provisões representam valores reservados para cobrir eventuais descumprimentos contratuais por parte dos clientes. Essa provisão, chamada de PCLD - Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa é gerada a partir da classificação dos clientes e do seu comportamento durante a vigência dos contratos.

É nesse contexto que se faz importante o trabalho do analista de crédito, que, como explanado anteriormente, tem como objetivo predeterminar os riscos inerentes aos propensos clientes e a possibilidade de não cumprirem as obrigações assumidas com o banco. Ao se traçar um paralelo entre a atividade do analista de

crédito e o conceito de eficiência operacional, observa-se que quanto maior a qualidade no resultado das análises, maior será a possibilidade de que os recursos sejam aplicados com eficiência.

A figura 1 demonstra a relação existente entre as exigências regulatórias e seu impacto no capital e nas provisões a partir da atividade do analista de crédito.

Figura 1: Relação entre o ambiente regulatório, a atividade do analista de crédito e o comportamento do capital das provisões.



Fonte: elaboração própria

Pela análise da figura 1, observa-se que o trabalho do analista pode influenciar diretamente a capacidade da instituição operar. Ou seja, a qualidade do trabalho do analista de crédito está diretamente ligada à quantidade de recursos disponíveis para a aplicação em operações de crédito.

Em termos práticos, se o analista classifica um cliente como de baixo risco de inadimplir, a provisão e a alocação de capital serão menores e, em consequência, haverá maior disponibilidade de recursos a serem aplicados. Porém, se essa análise foi superestimada por erro do profissional responsável, a instituição ficará sem recursos para cobrir a inadimplência não prevista. O inverso acontece quando o analista subestima a capacidade do cliente e o banco desnecessariamente reserva recursos que poderiam estar sendo utilizados em outras operações creditícias.

Assim, em tempos de escassez de recursos, a exatidão no diagnóstico do analista é um dos fatores relevantes para a sua correta alocação e provisionamento. Portanto, entender o trabalho do analista de crédito e caracterizá-lo como um

processo de inteligência competitiva trará ganho às práticas bancárias, uma vez que possibilitará a identificação de possíveis lacunas em suas competências que poderão ser preenchidas a partir da comparação com as atividades inerentes ao profissional de inteligência competitiva, proporcionando maior qualidade ao processo de análise de crédito e, em consequência maior eficiência financeira às instituições.

A definição de um modelo de competências essenciais e emergentes baseado na percepção da situação atual e das perspectivas de futuro do mercado bancário à luz da opinião dos próprios profissionais de inteligência, dos seus supervisores e dos tomadores de decisão é importante insumo para o desenvolvimento de profissionais mais enquadrados no perfil desejado para análise de crédito e, em consequência, equilibrar as finanças e maximizar os ganhos das instituições financeiras.

1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com a pergunta da pesquisa como foco, foram definidos os objetivos do estudo, com vistas a estabelecer seus limites, apontando as direções a serem seguidas, levando em conta também, algumas características do contexto em que é estudado.

1.5.1 Objetivo geral

Estudar as similaridades entre as competências do analista de inteligência competitiva e do analista de crédito no processo de tomada de decisão em uma instituição financeira bancária.

1.5.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a análise de crédito como atividade de inteligência competitiva;
- Posicionar a atividade do analista de crédito no processo de maximização de resultados e minimização de perdas;
- Descrever a percepção dos atores do processo (analistas, superiores e decisores) com relação ao trabalho do analista de crédito;

- Identificar as competências necessárias para que o analista de crédito contribua de maneira mais efetiva para os resultados da organização;
- Propor um modelo de competências essenciais e emergentes do analista de crédito em um banco.

CAPÍTULO 2

CONTEXTO DA PESQUISA

2.1 O crédito na instituição estudada

2.1.1 Perfil da Instituição

O Banco do Brasil é uma pessoa jurídica de direito privado, organizada na forma de banco múltiplo. É uma sociedade de economia mista que tem a União como controladora. A empresa possui sólida cultura organizacional construída ao longo dos seus mais de 208 anos de existência.

O acesso à empresa acontece mediante concurso público, exigindo-se dos candidatos o nível médio completo. Não obstante, grande parte do corpo funcional da organização possui curso superior sendo que 95% possuem graduação, 3% especialização, 1,5% mestrado e 0,5% doutorado. Como se pode observar, trata-se de pessoal escolarizado, capacitado e com competências para a realização das funções no trabalho. Isso porque para chegar a níveis hierárquicos mais altos são realizadas seleções internas baseadas em critérios de competência e formação. O quadro 3 ilustra a distribuição dos níveis hierárquicos da Direção Geral da organização.

Quadro 3: Níveis hierárquicos da Direção Geral.



Fonte: Instruções Normativas do Banco do Brasil (2018).

Na Banco do Brasil, o processo de crédito possui basicamente duas etapas. A primeira, realizada pela Diretoria de Crédito, caracteriza-se pelo estudo da capacidade de cada cliente para receber crédito. Esse trabalho é realizado pelos

analistas de crédito que preparam os documentos que subsidiarão a tomada de decisão tanto em nível do limite de crédito quanto no momento da concessão do empréstimo.

Na segunda etapa, ocorre a concessão de crédito propriamente dita. Com base nas análises realizadas na primeira etapa, as áreas operacionais fecham negócios com os clientes da instituição. Nessa fase os atores são os gestores que tomam suas decisões com base nas análises previamente elaboradas.

Como o objetivo deste trabalho é o estudo do profissional de análise de crédito, este será o foco das discussões. Nesse sentido, cabe a descrição sucinta da estrutura e funcionamento da Diretoria de Crédito.

2.1.2 A Diretoria de Crédito

No Banco do Brasil, o processo de crédito é normatizado e as regras a serem seguidas estão registradas no sistema interno denominado INC - Instruções Normativas Corporativas. Por meio do INC cada funcionário pode encontrar desde a estrutura de cada unidade até os procedimentos particulares relativos aos processos da instituição.

A estrutura da Diretoria de Crédito também está registrada no sistema INC e é composta pelos níveis hierárquicos apresentados no quadro 4.

Quadro 4: Estrutura da Diretoria de Crédito

Cargo	Quantidade
Diretor de Crédito	1
Gerente Executivo	4
Gerente de Divisão	19
Assessor Empresarial	47
Assessor	45

Fonte: Instruções Normativas do Banco do Brasil (2018).

O Diretor de Crédito é o membro estatutário responsável pelo andamento dos trabalhos da Diretoria e está vinculado diretamente ao Vice Presidente de Crédito. Os Gerentes Executivos, subordinados ao Diretor, coordenam o processo de análise

por tipo de cliente. Nesse sentido, cada um é responsável por um segmento específico de clientes. Cada Gerente de Divisão é subordinado ao seu Gerente Executivo e coordena uma equipe de analistas de crédito. Os Gerentes de Divisão, em sua maioria, já trabalharam como analistas de crédito durante sua carreira. Os assessores são os funcionários que realizam as análises no dia a dia. São divididos em Assessores e Assessores Empresariais. O que os difere é a experiência (expertise) com análise de crédito. Assim, os assessores empresariais formam o grupo dos analistas de crédito com mais experiência na função.

CAPÍTULO 3

REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura apresentada a seguir apresenta os seguintes tópicos: Inteligência Competitiva, com tópicos sobre o conceito, o processo e o profissional de inteligência; Fontes de Informação, que disserta sobre os tipos de fontes acessadas pelos profissionais de informação; Competências, com a abordagem a respeito do conceito e dos tipos de competência; Riscos e Controles Internos, apresentando os conceitos e tipos de risco e a estrutura de controles internos; Crédito Bancário, abordando a atividade bancária, o risco de crédito, gestão de capital e PCLD e O Analista de Crédito como Profissional de Inteligência, que traça o paralelo entre os dois profissionais.

3.1 Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva (IC) tem sua origem na Inteligência de Estado (IE). Apesar disso, as duas diferem em alguns pontos. Enquanto a IE está voltada a processos investigatórios, cujo foco principal é a ação de polícia e a busca por informações muitas vezes não disponíveis por meios triviais, o objetivo da IC é a coleta de informações disponíveis, com a intenção de subsidiar a tomada de decisões organizacionais. Em outras palavras, a Inteligência de Estado está voltada às estratégias militares, de governo e de polícia, enquanto o foco da Inteligência Competitiva é o mercado empresarial competitivo.

Nesse contexto, Tarapanoff *et al.* (2001) definem inteligência como:

A capacidade das organizações de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente.

Coerente com essas premissas, Valentim *et al.* (2003) definem Inteligência Competitiva como:

O processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando ao estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazos.

Gomes e Braga (*apud* Fernandes, 2006), ainda apresentam a seguinte definição:

Inteligência Competitiva é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas.

Apesar de essas definições enfatizarem o monitoramento externo, o conhecimento do ambiente interno também é ingrediente importante na confecção de análises de inteligência. Carvalho (2001) salienta que o sistema de inteligência necessita de uma base de conhecimento, portanto, o diagnóstico completo baseia-se na visão global constituída pela análise das forças internas e externas. Enquanto as informações externas são obtidas a partir do monitoramento do ambiente competitivo, os insumos internos são produzidos pelos processos e sistemas organizacionais.

Essas definições apontam para o fato de que as ações de inteligência visam a apoiar o processo decisório por meio da investigação, da análise crítica (diagnóstico) das situações de interesse e da divulgação dos resultados aos interessados que, nesse caso, são os tomadores de decisão. Nesse sentido, Kahaner (*apud* Mendes, 2010) apresenta quatro etapas para o ciclo de produção de IC: planejamento, coleta, análise e difusão. Já para Platt (1974), existem sete etapas, descritas a seguir, para o processo de produção de informações, mediante aplicação do método científico.

1. **Levantamento Geral:** análise do ambiente global visando a situar o processo no contexto existente. Nessa fase, são levantadas informações não só sobre o assunto a ser estudado, mas também sobre o ambiente em que se insere e suas correlações com outros eventos subjacentes. Por exemplo, ao se buscar informações sobre o desempenho de determinada organização, faz-se necessário que se identifique também a situação do mercado em que ela está inserida, o desempenho das organizações similares e as tendências do ramo empresarial em que atua;
2. **Definição dos Termos:** clarificar o significado dos termos a serem utilizados no trabalho para não gerar duplas interpretações e tornar homogêneo e consistente as conclusões do trabalho. Nessa etapa são definidos, por exemplo, quanto tempo representam expressões como curto, médio e longo prazos;

3. **Coleta de Informes:** coleta de informações disponíveis, dentro e fora do ambiente relacionadas ao objeto sobre o qual se pretende realizar a análise;
4. **Interpretação dos Informes:** avaliação, classificação, análise e interpretação das informações coletadas. Ao avaliar o conteúdo obtido, o profissional determina a relevância de cada achado e os classifica segundo a importância para o resultado. A análise do conteúdo ajuda na sua organização e interpretação finais;
5. **Formulação de Hipóteses:** elaborar hipóteses significa dar sentido lógico ao conteúdo que foi previamente interpretado. A formulação de hipóteses baseia-se inclusive nas percepções anteriores ao início dos trabalhos, que influenciam a lógica desta etapa. Nessa fase, o profissional busca encadear as informações coletadas e interpretadas por meio de relações que façam sentido;
6. **Tirar Conclusões:** com as hipóteses formuladas, vem a fase de confirmação. A legitimação das hipóteses se dá por meio da coleta de novas informações que as confirmem. Nesse sentido, hipóteses formuladas a partir de dados obtidos há um ano atrás, devem ser comprovadas por informações atuais;
7. **Apresentação:** mesmo que as fases anteriores tenham sido finalizadas com a competência necessária, se o conteúdo do relatório final não espelhar o que foi levantado, definido, interpretado e concluído, o trabalho não terá seu objetivo alcançado. por isso, o relatório final deve apresentar com clareza as ideias que foram construídas durante todo o processo.

Miller (2002) ainda inclui, antes dessas fases, uma etapa em que ocorre a identificação das necessidades de informação. Ou seja, para o autor, antes do levantamento do ambiente informacional, é necessária a definição do que se quer investigar.

Nesse sentido, a IC apresenta semelhanças com a IE no que diz respeito ao fluxo do processo, que pode ser consolidado pelas ações a seguir.

1. **Definição da necessidade de informação:** com base na decisão estratégica a ser tomada, o gestor define as informações das quais necessita e repassa ao profissional de IC;
2. **Definição da estratégia de coleta:** ao analisar a demanda, o analista de IC desenha a melhor estratégia para a coleta das informações solicitadas. Nesta fase o profissional define quais as fontes de informação serão utilizadas e as ações necessárias para acesso;
3. **Coleta de informações:** o analista coloca em prática a sua estratégia e acumula as informações coletadas;
4. **Análise das informações coletadas:** após a coleta, as informações são analisadas, interpretadas e organizadas de modo a suprir as necessidades do gestor;
5. **Confecção do relatório analítico:** se for necessário, o analista confecciona relatório formal contendo a análise das informações.

Todas essas etapas visam a fornecer subsídios confiáveis que sirvam de base sólida para o processo decisório, como será descrito na seção seguinte.

3.1.1 Inteligência e Tomada de Decisão

A decisão acerca dos rumos das organizações é função de seus administradores. Entretanto, o processo decisório não se resume à deliberação final. Pelo contrário, o processo tem início muito antes disso e é construído a partir das necessidades da organização. Segundo Borges (1995), o processo de tomada de decisão é composto por fases que se complementam englobando:

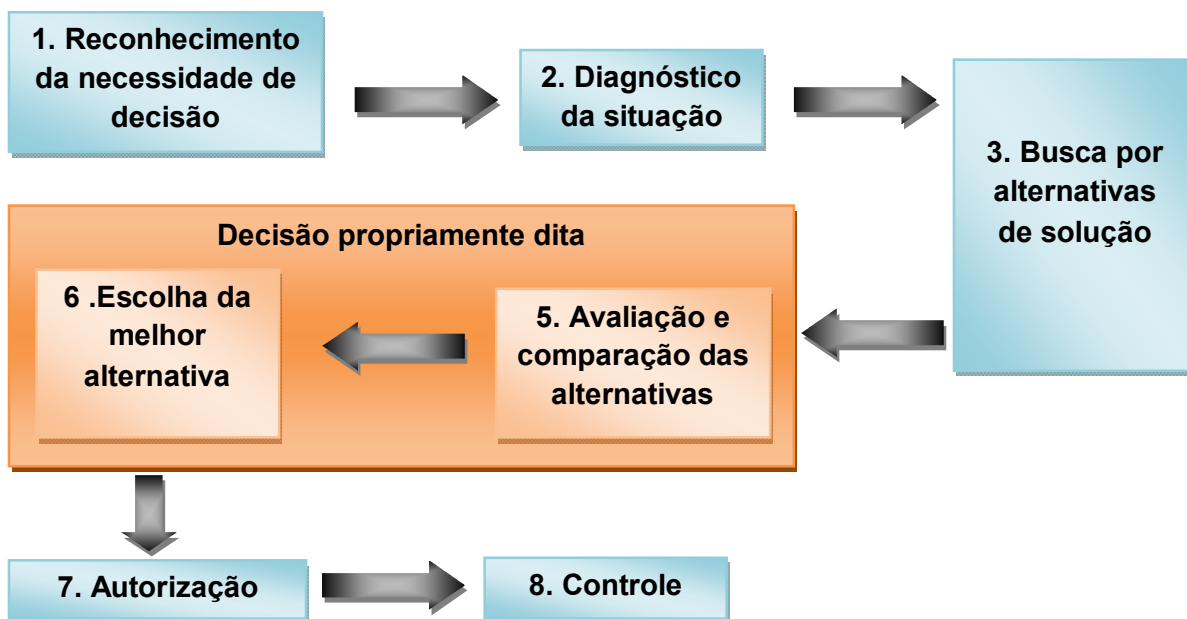
1. **Percepção da situação:** compreende o diagnóstico do momento da organização, suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao mercado;
2. **Análise e definição do problema:** a partir do posicionamento da organização no ambiente competitivo, identifica-se o problema a ser resolvido que pode ser, entre outros, a redução de despesas, o aumento de receitas, a melhoria da eficiência operacional, o aumento da participação no mercado, o lançamento de um produto.

3. **Definição dos objetivos:** com o problema estabelecido, deve-se visualizar aonde se quer chegar e quais os alvos deseja-se atingir, por meio do estabelecimento de metas;
4. **Busca de alternativas de solução:** nesta etapa são levantadas as alternativas para atingimento dos objetivos traçados.
5. **Avaliação e comparação das alternativas:** as possibilidades elencadas na etapa anterior são avaliadas para que se estabeleçam critérios de comparação que viabilizem a comparação entre elas;
6. **Escolha da alternativa apropriada:** somente após a etapa anterior é que há a possibilidade de se tomar decisões acerca do caminho a seguir. É nessa etapa que ocorre a tomada de decisão propriamente dita;
7. **Implementação:** após a escolha da melhor alternativa, cabe às áreas competentes colocarem em prática o que foi decidido.

Além das sete fases destacadas, pode-se incluir mais uma relacionada ao acompanhamento das decisões. Tão importante quanto decidir é verificar se a decisão está sendo cumprida. A definição das regras e critérios para verificação e garantia do cumprimento das deliberações é atribuição do Controle Interno, que ainda será assunto de explanação neste trabalho.

Como se pode observar, o processo decisório é construído não só pelos decisores, mas por toda organização. Para que haja uma deliberação consistente, é necessário que as áreas responsáveis por todas as etapas façam seu trabalho com qualidade. Assim, o cumprimento das etapas citadas viabilizam desde a identificação de problemas ou de oportunidades, passando pela busca, avaliação e escolha de alternativas até a implementação da alternativa apropriada.

Figura 2: Fluxo do processo Decisório



Fonte: Elaboração própria a partir de Choo (2006)

Observa-se que todas as etapas descritas dependem da coleta de informações. Nesse sentido, a busca sistemática por informações permeia todo o processo decisório, mais do que isso, é condição indispensável para que o decisor possa optar pela alternativa mais adequada para a consecução dos objetivos organizacionais.

De fato, a disponibilização da informação é objeto de vários processos organizacionais, dentre eles a gestão da informação e do conhecimento (GIC) e a inteligência competitiva (IC). Entretanto, enquanto a GIC se ocupa do processamento da informação produzida internamente à organização, a IC, além da informação interna, trata também da coleta, análise e disseminação da informação proveniente do ambiente externo (CARVALHO, 2001).

Ainda há outro fator que diferencia a inteligência competitiva dos processos de gestão da informação e do conhecimento: o seu objetivo final. A GIC objetiva o compartilhamento do conhecimento interno a todos os funcionários da organização, visando à melhoria dos processos internos. Por outro lado, o processo de IC tem como finalidade primordial a disponibilização de informações estratégicas que subsidiem diretamente a tomada de decisão (Miller, 2002). Nesse sentido, a

informação produzida em nível de IC não é direcionada a todo o público interno, mas somente aos tomadores de decisão.

Para tanto o profissional de IC deve coletar e analisar informações disponíveis nos meios interno e externo e, com base nesses subsídios, emitir diagnóstico que auxilie os executivos a tomarem a melhor decisão sobre determinado assunto.

No âmbito do processo de busca por informação útil à tomada de decisão as ações podem ser divididas segundo as variáveis atinentes à coleta, às características da informação coletada e as condições do processo decisório objeto da coleta. Nesse sentido, podem ser elencadas como variáveis ligadas à busca por informação as seguintes:

- a) **Veículo:** pessoas, banco de dados, intranet, Internet, jornais, revistas, periódicos, artigos acadêmicos, cenários;
- b) **Canal:** formal ou informal; e
- c) **Origem:** interna ou externa.

Quanto às características da informação coletada, destacam-se as seguintes:

- a) **Temporalidade:** referentes ao passado, presente ou futuro;
- b) **Relevância:** não relevante, pouco relevante, relevante;
- c) **Confiabilidade:** não confiável, pouco confiável, confiável.

Já a decisão pode ser tomada nas seguintes condições (Gomes *et al*, 2004,):

- a) **Certeza:** quando os insumos informacionais são suficientes para garantir a decisão segura. Exemplo: aprovar o resultado da empresa;
- b) **Risco:** quando os efeitos da decisão são incertos e há riscos envolvidos na sua implementação. Exemplo: aquisições e fusões;
- c) **Incerteza ou ignorância:** quando não há insumos suficientemente fortes para garantir uma decisão segura. Exemplo: decisões que devem ser tomadas em curto espaço de tempo;

- d) **Competição ou conflito:** quando os efeitos da decisão a ser tomada competem com outros aspectos da sociedade. Exemplo: cortes de pessoal que podem influir no rendimento e na satisfação dos funcionários.

3.1.2 Fontes de Informação

A fase de coleta de informações é uma das mais importantes do processo de inteligência competitiva, pois uma coleta mal feita pode comprometer o resultado final do trabalho. Nesse sentido, a escolha das fontes de informação influi no sucesso da coleta.

Segundo e Prescott e Miller (2002), na coleta de informações devem ser utilizados aplicativos que facilitem o armazenamento, a recuperação, a busca e a análise de informações obtidas por fontes públicas privadas. Importante salientar que na Inteligência Competitiva as informações devem ser coletadas de modo ético e legal, ou seja, não são admitidos acessos a informações protegidas e que necessitem de métodos ilegais de acesso.

Auster e Choo (1993), em estudo realizado com executivos de duas empresas canadenses, mapearam as fontes utilizadas para o monitoramento ambiental que foram sintetizadas por Barbosa (2002) conforme a quadro 5.

Quadro 5: Fontes de informação organizacional

	Pessoais	Impessoais
Externas	Clientes Concorrentes Contatos comerciais/profissionais Funcionários de órgãos governamentais	Jornais, periódicos Publicações governamentais Rádio, televisão Associações comerciais e industriais Conferências, viagens
Internas	Superiores e subordinados hierárquicos Equipe de funcionários	Memorandos e circulares internos Relatórios e estudos internos Biblioteca da organização Serviços de informação eletrônica

Fonte: Barbosa (2002), adaptado de Auster e Choo (1993).

Barbosa (2002), pesquisou a utilização de fontes de informações por profissionais de diversos tipos de organizações, dentre elas empresas privadas (nacionais e multinacionais) e organizações do setor público. Para tanto, baseado nos instrumentos de coleta de dados elaborados por Auster e Choo (1993), partiu de uma lista de fontes de informação que classificou, conforme os critérios apresentados a seguir.

Fontes pessoais externas: clientes, concorrentes, funcionários públicos, parceiros e associados (fornecedores, distribuidores, banqueiros, advogados, consultores, outros empresários etc.)

Fontes documentais externas: jornais e revistas, publicações governamentais, rádio e televisão, serviços externos de informação eletrônica (bases de dados on-line, serviços de notícias on-line, grupos de discussão na web).

Outras fontes externas: associações empresariais, congressos, feiras, viagens

Fontes pessoais internas: superiores hierárquicos, colegas do mesmo nível hierárquico, subordinados hierárquicos.

Fontes documentais internas: memorandos, circulares e relatórios internos, biblioteca/centro de Informação ou documentação interna.

Deve-se observar que as fontes documentais acima podem estar registradas tanto em meio físico quanto em meio eletrônico.

Em outra análise, Sutton de acordo com Barbosa (2002) afirma que, o processo de inteligência é elaborado em uma série de fontes de informação, consideradas importantes por gerentes e são elas:

- a) Fontes internas: setores de vendas, de pesquisa mercadológica, de planejamento, de engenharia, de compras, análise de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes;
- b) Contatos diretos com o setor de negócios: clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes; agências de publicidade;

c) Informações publicadas: periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos dos gerentes, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais; e

d) Outras fontes: analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimento e comerciais, anúncios.

Em outro estudo sobre a coleta de informações para negócios, Cendón (2003) estudou a origem da informação segundo a possibilidade de disponibilização por meio eletrônico. O autor então definiu 10 categorias de fontes com essa vertente de coleta.

1. Notícias em geral: *clippings* de notícias retiradas de jornais, revistas, rádio, TV e agências governamentais;
2. Informações sobre empresas e setores industriais: bases de dados sobre empresas e setores econômicos;
3. Diretórios de empresas: informações institucionais de empresas tais como endereço, composição de colegiados e número de empregados;
4. Informações sobre produtos: nomes comerciais, marcas, produtores e distribuidores;
5. Informações biográficas: dados pessoais e profissionais de executivos do mercado;
6. Informações financeiras: dados sobre o desempenho das empresas, seus balanços e demonstrativos financeiros;
7. Informações para investimento: cotações, taxas e cenários;
8. Pesquisas de mercado: relatórios sobre empresas, indústrias, produtos, tendências;
9. Informações jurídicas: bases de informações acerca da legislação, jurisprudência e doutrina; e
10. Informações estatísticas: dados estatísticos como Produto Interno Bruto (PIB), renda per capita, preços, inflação e empregabilidade.

O conhecimento das possíveis fontes de informação é essencial para o sucesso da fase de coleta de informações uma vez que direciona o olhar do

profissional para as várias possibilidades de acesso à informação. Esta habilidade é bem visível na atividade de concessão de crédito bancário, uma vez que esse tipo de decisão se baseia na análise detalhada de vários aspectos dos clientes.

Nesse sentido, o analista de crédito deve buscar por informações que viabilizem elencar diversos aspectos do possível tomador do crédito, garantindo, assim, a melhor avaliação do risco relacionado à concessão de crédito. Para tanto, deve-se levar em conta informações acerca do Caráter (idoneidade), Capacidade (potencial para honrar os valores recebidos), Condições: (fatores externos), Capital (situação econômico-financeira), Colateral (patrimônio) e Conglomerado (grupo empresarial). Cada aspecto citado será discutido na seção dedicada à análise de crédito.

3.2 Competências

3.2.1 Conceito

O início das discussões sobre o tema competência data do início dos anos setenta e desde então o termo está ligado à capacidade individual de se realizar uma tarefa. Ou seja, aos atributos necessários para que uma entidade tenha sucesso ao implementar uma ação objetiva. Fleury (2002) destaca que o termo pode ser utilizado em referência a indivíduos ou a grupos. Assim, pode-se falar tanto em competência de um empregado quanto em competência institucional.

Partindo-se do fato de que as organizações são formadas por pessoas e processos e que os processos são desenhados pelas pessoas, conclui-se que a competência da organização está diretamente ligada à competência de seus empregados que, afinal, são os responsáveis pelo desempenho da organização. Nessa linha de pensamento, autores como Davenport (2001) e Sveiby (1998) concordam que o maior patrimônio das organizações são as competências dos seus funcionários.

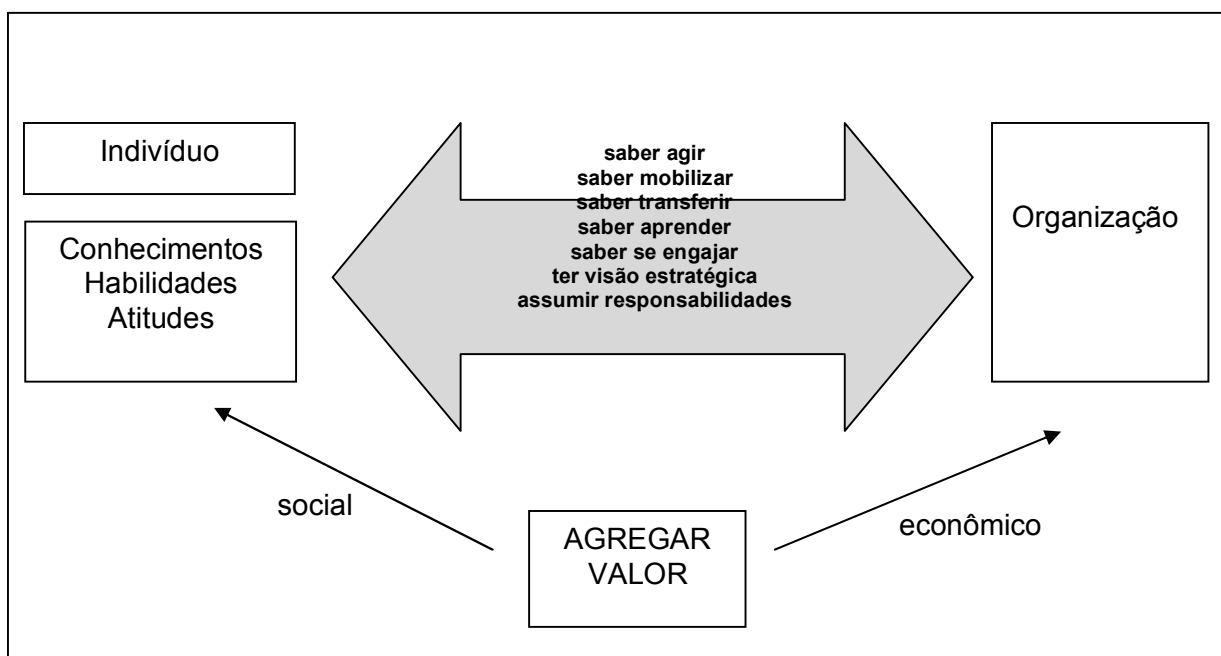
Nesse contexto, o entendimento acerca do assunto vem evoluindo e se tornando mais abrangente o conceito de competência. No início dos anos setenta, McClelland (*apud* Fleury, 2002) limitava competência aos requisitos necessários à realização de um evento. Em sua opinião, a competência estava mais relacionada às

necessidades para execução da tarefa do que às capacidades ao indivíduo. Em contrapartida, Fleury (2002) apresenta a seguinte definição competência, considerando o ambiente organizacional.

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A figura, a seguir, apresenta de forma esquemática o pensamento da autora.

Figura 3: Competências como forma de valor para o indivíduo e para a Organização.



Fonte: Fleury, 2002.

Na definição de Fleury, observa-se a clara relação entre competência e a obtenção de resultados a partir do momento em que a autora ressalta a importância de se agregar valor econômico à organização. Assim, ao se definir o perfil desejado aos empregados de uma organização, devem-se levar em conta os objetivos da empresa e a melhoria dos seus resultados.

Nesse sentido, Rychen e Salganik (2006) afirmam que as competências individuais contribuem para (i) maximizar a produtividade e a competitividade de mercado, (ii) desenvolver uma força de trabalho mais adaptativa e qualificada e (iii) criar um ambiente de inovação num mundo dominado pela competição global.

Outra conclusão advinda da definição de Fleury (2002) é a de que, para ser competente, não basta apenas que sejam adquiridos saberes teóricos, uma vez que, além de "saber agir", o indivíduo deve estar apto a "mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades". Tais expressões estão relacionadas a capacidades muito mais comportamentais do que técnicas.

Do exposto, conclui-se que a definição da estratégia de cada organização, incluindo seus objetivos de curto, médio e longo prazos são insumos necessários para a definição do perfil de competências de cada empregado. Entretanto, a competência técnica não basta. Para gerar resultados cada indivíduo deve estar disposto e motivado a compartilhar com seus pares o seu conhecimento, experiências e saberes.

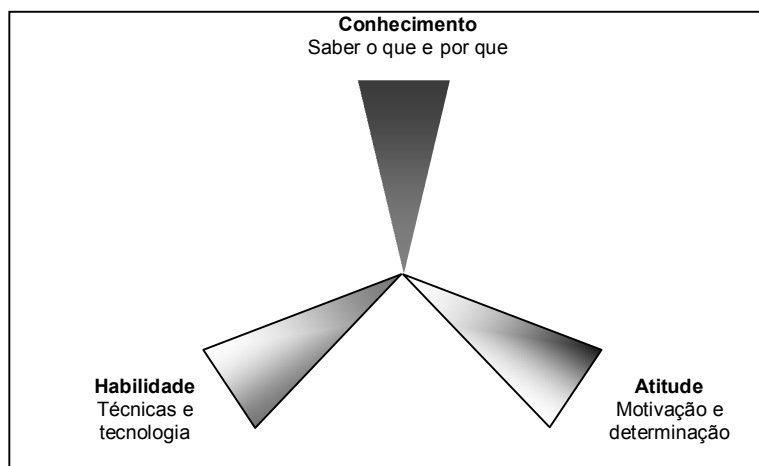
3.2.2 Dimensões da competência

Corroborando o fato de que a competência abrange tanto aspectos técnicos como comportamentais, Durand (1998) apresenta as seguintes dimensões da competência humana no trabalho.

- **Conhecimento:** o que fazer. Relacionado ao conhecimento teórico e técnico do empregado sobre a tarefa a ser executada. Esta dimensão é constituída basicamente de dados, informação e conhecimento que embasam o "saber o que" e o "saber por que";
- **Habilidade:** como fazer. Relaciona-se à prática e a como aplicar o conhecimento teórico em situações reais. Desenvolvida por meio da experiência, caracteriza-se pelas habilidades e capacidades. Envolve as técnicas e a tecnologia.
- **Atitude:** querer fazer. Envolver-se com a tarefa e empenhar esforços para concluí-la da melhor forma. Envolve aspectos comportamentais, motivação e entusiasmo na execução das tarefas.

A figura 4 a seguir demonstra o pensamento do autor.

Figura 4: Três dimensões da competência



Fonte: Durand, 1998.

Para Richen e Salganik (2006) as competências chave são formadas por cinco dimensões: (i) reconhecimento e análise de padrões, (ii) percepção de situações, (iii) escolha de significados apropriados, (iv) orientação social e (v) fazer sentido.

- **Reconhecimento e análise de padrões:** esta dimensão está relacionada ao estabelecimento de analogias entre situações novas e as já vividas. Está ligada à experiência do ator em lidar com determinado campo de conhecimento. Assim, quanto mais tempo no exercício da função maior será a sua capacidade de comparação.
- **Percepção de situações:** relacionada à capacidade de distinguir entre características relevantes ou não. Esta dimensão, além de estar relacionada à experiência, também pode ser influenciada pelo grau de conhecimento a respeito do assunto.
- **Escolha de significados apropriados:** esta dimensão está ligada à escolha de significados que levem aos objetivos solicitados. Ou seja, à capacidade de efetuar julgamentos e aplicá-los à realidade normativa.
- **Orientação social:** relacionada ao ambiente colaborativo e à capacidade de ouvir e entender posições diversas e confiar nas pessoas. Trata-se de desenvolver o espírito de cooperação.
- **Fazer sentido:** o resultado final da aplicação das dimensões anteriores deve fazer sentido.

3.2.3 Tipologia e evolução das competências

Partindo-se do fato de que a estratégia de cada organização é mutável dependendo das condições do mercado e que cada processo organizacional demanda competências específicas para sua consecução, conclui-se que os processos também estão em constante evolução. Consequentemente, as competências requeridas para executá-los também devem evoluir para acompanhar as mudanças de necessidades.

Nesse sentido, Sparrow e Bognanno (1993) estabeleceram uma tipologia de competências baseadas no binômio relevância x tempo. Para os autores, as competências requeridas para determinada função podem se alterar com as alterações temporais.

Assim, as competências necessárias para desenvolver certo processo podem ser mantidas, incorporadas ou extintas dependendo das mudanças temporais. Tal entendimento conferiu um caráter dinâmico aos perfis de competências, que devem ser revistos periodicamente. Nesse contexto, os autores classificaram as competências nos quatro tipos a seguir.

- a) **Essenciais:** são as competências que se mantêm relevantes durante todo o processo. Tais competências são difíceis de serem mudadas e relacionam-se ao cerne do negócio.
- b) **Transitórias:** são competências demandadas em momentos específicos. Elas não fazem parte da essência do trabalho e são necessárias normalmente em momentos de crise ou de mudanças estratégicas;
- c) **Emergentes:** esta categoria abrange as competências que ainda não são essenciais mas tem potencial para serem no futuro. Tais competências podem ser identificadas a partir da análise de cenários prospectivos e da identificação de futuras necessidades;

- d) **Declinantes:** ao contrário das emergentes, as competências declinantes podem ser essenciais hoje, mas tendem a perder sua relevância em decorrência, por exemplo, de avanços tecnológicos. Mais uma vez, a análise de cenários pode ajudar na sua identificação.

Nesse trabalho, serão tratadas as competências essenciais e emergentes requeridas ao analista de crédito bancário, que é o profissional responsável pela análise e classificação dos clientes quanto ao risco individual de não honrar os créditos concedidos.

3.3 Crédito Bancário

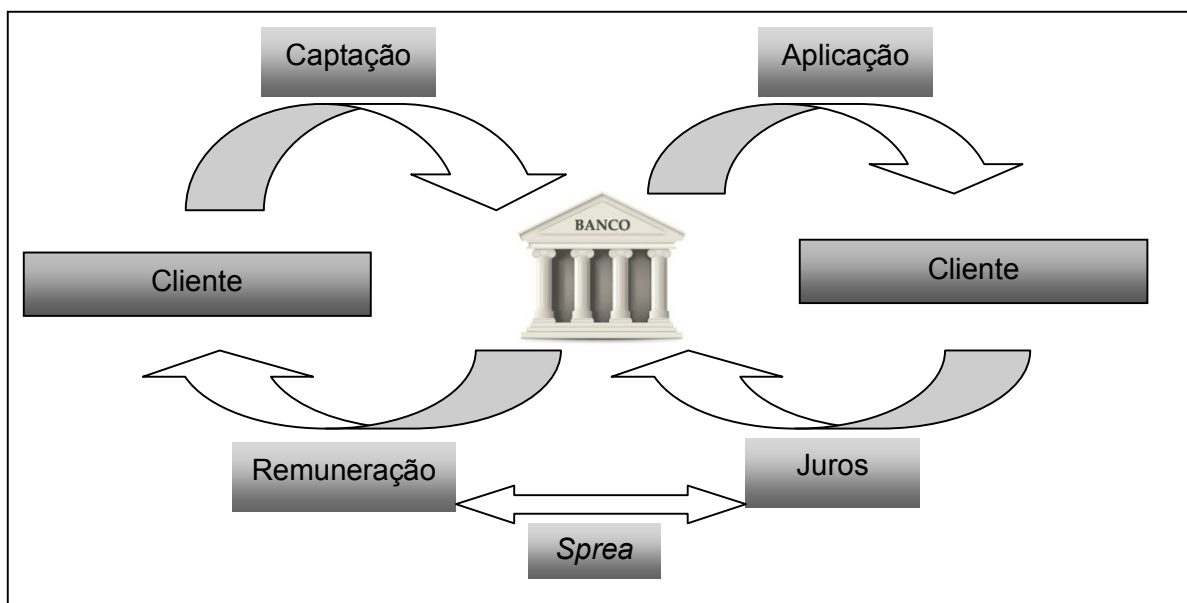
3.3.1 Crédito

O termo crédito tem sua origem no latim *creditum* que significa "confiança ou segurança na verdade de alguma coisa, crença/reputação, boa forma" (SECURATO, 2012). A concessão de crédito tem sua origem na necessidade de recursos de uns aliada ao excesso de outros. Esse relativo desequilíbrio tinha sua resolução por meio das relações pessoais em que o proprietário dos recursos os dispõe a outros em troca de uma remuneração adicional (juros).

Com a evolução das transações e o aumento da complexidade dos contratos, tal atividade passou a requerer maior especialização. Nesse contexto, surgiu um importante ator no processo que, por sua expertise, passou a intermediar o processo. Esse intermediário captava os recursos excedentes no mercado e os aplicava (emprestava). Para tanto ele prometia uma remuneração ao aplicador e cobrava juros do tomador do empréstimo, de modo que a diferença entre os dois gerasse a sua receita. A diferença entre a remuneração paga pelo recurso captado e os juros cobrados pelo mesmo dinheiro aplicado em decorrência da intermediação financeira é o que hoje é denominado de *spread* bancário.

Foi essa atividade que originou o que hoje chamamos de bancos comerciais. A figura 4 demonstra as relações entre os atores do processo de concessão de crédito bancário.

Figura 5: Processo de captação e aplicação de recursos por instituições financeiras.



Fonte: elaboração própria.

A análise da figura 4 esclarece que os conceitos de aplicação e captação. A aplicação realizada pelos clientes representa a captação dos bancos e, em contrapartida, as aplicações dos bancos são as captações dos clientes. O *spread* bancário é o resultado da intermediação financeira realizada pelas instituições financeiras.

3.3.2 Atividades bancárias

Assim como qualquer organização, os bancos necessitam de receitas para viabilizar sua atividade. A receita das instituições financeiras provém de diversos ramos de operações que podem ser divididos nas seguintes categorias: captações, tarifas, serviços e aplicações.

As captações caracterizam-se pela entrada de recursos na instituição. para tanto a empresa envia esforços para receber recursos externos. Tais montantes são administrados pelo banco e disponibilizados aos depositantes quando necessário. Os exemplos mais comuns de captações bancárias são os depósitos em conta corrente e as aplicações financeiras.

A renda de tarifas provém basicamente do pagamento de taxas relativas a serviços prestados pelo ente bancário. Dentre as tarifas mais comuns podem-se citar

a taxa de manutenção de conta corrente, as tarifas de abertura de crédito e de administração de fundos de investimento e os valores cobrados para certas operações bancárias. Na categoria de serviços, incluem-se as operações de seguros e cartões de crédito.

Diferentemente das captações, as aplicações caracterizam-se pela saída de recursos da instituição financeira direcionados essencialmente a tomadores de crédito. Nesse caso, o banco aplica seus recursos por meio de empréstimos bancários, como será abordado na seção seguinte.

3.3.3 Operações de Crédito

Dentre as atividades bancárias, a concessão de crédito é a que merece maior destaque. Isso porque a sua participação nos resultados das instituições financeiras é muito relevante. Apesar da retração do crédito ocorrida em razão da recessão econômica verificada nos últimos dois anos (2015/2016) e da consequente busca por outras fontes de recursos pelas instituições financeiras, a atividade creditícia ainda responde por parte significativa da receita bancária.

Segundo pesquisa realizada pela *Folha de São Paulo* (2017), o crédito ainda é a principal fonte de receitas dos bancos trazidas por correntistas (pessoas físicas) e empresas. Cabe ressaltar que a receita proveniente dos empréstimos é decorrente das tarifas de abertura de crédito e dos juros cobrados dos clientes.

O crédito tem um importante papel social uma vez que, por meio da injeção de recursos no mercado, possibilita a movimentação da economia. Nesse sentido, segundo Silva (2014), a concessão de crédito, dentre outros efeitos, (i) possibilita o aumento do nível de atividade das empresas, (ii) estimula o consumo pelo aumento da demanda, (iii) proporciona a aquisição de bens pelas famílias, (iii) financia os projetos sociais dos governos.

Salienta-se, porém que o direcionamento de crédito sem os devidos cuidados pode gerar endividamento excessivo, tanto das empresas, governos e famílias, bem como estimular a inflação por meio do aumento da demanda sem a elevação recíproca da oferta (SILVA, 2014).

As operações de crédito são divididas em categorias relacionadas ao público alvo e ao tipo de crédito concedido. Como será explanado adiante, o tratamento do crédito varia de acordo com o tipo de tomador e linha de crédito escolhida. Quanto ao público alvo, os recursos podem ser destinados a pessoas físicas (PF) ou pessoas jurídicas (PJ). Dentro de cada categoria são definidas as linhas de crédito, ou seja, os tipos de empréstimo que podem ser concedidos.

Nesse contexto, podem-se tomar como exemplo as linhas para pessoas físicas destinadas a aquisição de veículos ou casa própria, financiamento agrícola ou empréstimos sem direcionamento definido. Já no caso de pessoas jurídicas os recursos são destinados aos investimentos de empresas que podem ser divididas em categorias como micro e pequenas empresas (MPE), médias e grandes empresas.

Para que o crédito seja concedido da forma mais segura para a instituição e para o cliente, o processo deve ser analisado levando em consideração aspectos relacionados ao comportamento financeiro do cliente, às condições do mercado em que ele está inserido e ao seu resultado financeiro no sentido de mensurar as reais condições do cliente em honrar o compromisso assumido. A partir da análise do perfil do cliente aliado às características da operação de crédito solicitada é definido o risco de crédito, ou seja, o risco que a instituição corre de não receber de volta o dinheiro emprestado.

E quais são os demandadores de fundos? O crédito bancário pode ser direcionado para vários tipos de clientes. Nesse sentido, Silva (2014) classificou os demandadores de fundos em três categorias: as famílias, os governos e as empresas.

- **Famílias:** este grupo é composto pelas pessoas físicas - PF, que demandam crédito para financiar a aquisição de bens ou para quitar dívidas existentes. Para este grupo, salvo poucas exceções, as instituições financeiras possuem modelos automatizados de classificação de risco denominados massificados.
- **Governos:** este segmento de clientes é composto por todos os níveis de governo, federal, estadual e municipal. Pela sua particularidade,

esse tipo de demandador de fundos é analisado de forma especial pelos bancos.

- **Empresas:** o grupo de pessoas jurídicas é formado pelas variadas categorias de instituições. Desde as micro e pequenas empresas - MPE, até as grandes corporações. As empresas buscam o crédito basicamente para alavancar seus negócios toda vez que o custo do empréstimo seja menor do que as projeções de ganhos vinculados à operação. Uma vez que formam um grupo bastante homogêneo, as MPE são analisadas de forma semelhante às pessoas físicas. Por outro lado, as grandes empresas necessitam de uma análise particularizada. Por esse motivo, o estudo de crédito para essas é realizado individualmente pelos analistas de crédito.

Cada cliente difere dos outros em função de suas características individuais. Essas particularidades englobam, por exemplo, a saúde financeira e o setor de atuação da empresa. Nesse sentido, dependendo da situação macroeconômica uma empresa do ramo têxtil pode estar mais exposta a riscos do que uma do setor automobilístico. O mesmo pode acontecer com empresas exportadoras ou importadoras. Mesmo fazendo parte do mesmo ramo, as empresas podem apresentar perfis financeiros diversos.

Assim, possibilidade de não reaver o recurso investido varia de cliente para cliente e define as características do eventual empréstimo. Nesse sentido, clientes que apresentam menor risco tendem ter melhores condições nas suas operações de crédito, ocorrendo o inverso com os de maior risco.

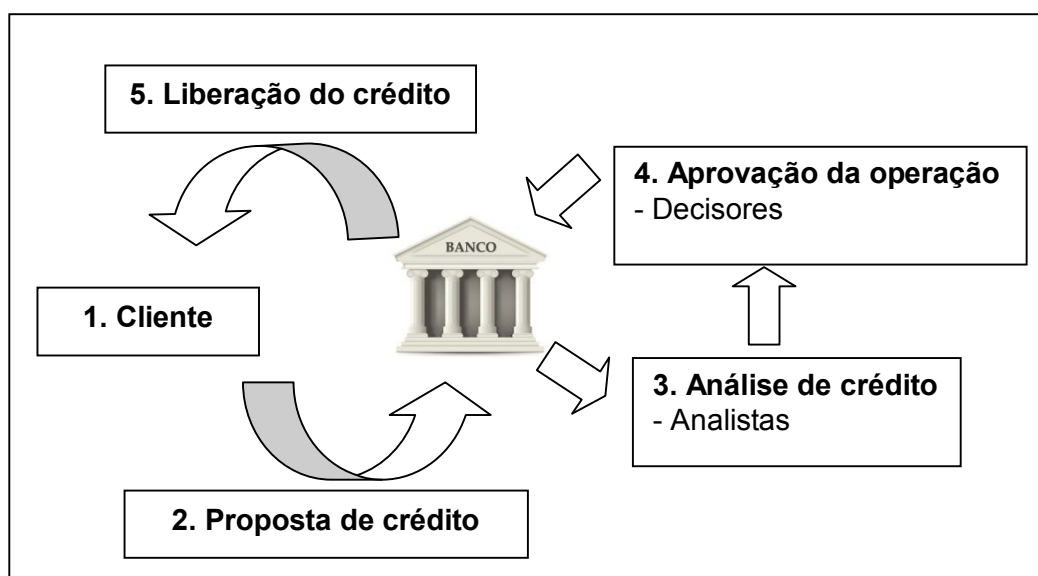
3.3.4 A concessão de crédito

O processo de análise e concessão de crédito é a atividade que melhor caracteriza o setor financeiro. Todas as instituições do ramo possuem uma carteira de crédito e seus produtos são os mais variados. Assim, pode-se afirmar que a análise de crédito é uma atividade rotineira dos bancos comerciais.

Entretanto, apesar de ser uma ação comum, a análise de crédito requer uma grande especialização por parte de seus profissionais. Portanto, as ações que levam à concretização de um empréstimo bancário devem ser muito bem definidas desde a

solicitação do cliente até o efetivo fechamento do negócio com a liberação do recurso. A figura 5 a seguir demonstra as etapas necessárias ao fechamento de um negócio de crédito.

Figura 6: Processo de concessão de crédito



Fonte: elaboração própria.

Dentre as ações inerentes ao processo de concessão de crédito encontra-se a análise de crédito, que se caracteriza, além de outros aspectos, pelo estudo analítico do eventual receptor. Nessa fase são colhidas informações do pretendo tomador do crédito, visando a gerar subsídios para a decisão quanto à concessão propriamente dita e ao valor a ser concedido. O detalhamento desse processo será apresentado no item específico sobre a análise de crédito.

De acordo com o entendimento do Banco do Brasil (2013), analisar um cliente significa “estudá-lo em **todos os aspectos** que possam influenciar uma **decisão**, identificando os riscos envolvidos e emitindo parecer conclusivo sobre fatores que possam evidenciar sua **vontade e capacidade** de honrar compromissos assumidos” (grifo nosso).

Analisando-se as definições de análise de crédito e comparando-as aos conceitos de inteligência competitiva, percebe-se que existem algumas intersecções conceituais. A mais evidente é o fato de que ambos os processos se baseiam na coleta e análise de informações no intuito de subsidiar decisões organizacionais.

3.3.5 Riscos e Controle Interno

Toda organização possui estratégias e planos definidos para o futuro. Entretanto, alguns fatores podem ameaçar o alcance desses objetivos. Esses eventos e circunstâncias inesperadas são potenciais criadores de riscos que as instituições devem identificar previamente e, mais do que isso, envidar esforços para mitigar (COSO, 2016).

Um das formas de controlar os riscos aos quais as organizações estão submetidas é a implantação de um sistema de controles internos, por meio do qual são monitoradas as atividades susceptíveis a riscos, prevenindo-se assim a ocorrência de tais eventos. A seguir esses temas serão aprofundados.

Risco

Segundo a Norma ISO 31000 (2009), risco é o efeito da incerteza nos objetivos. Ou seja, qualquer efeito inesperado que possa influenciar o alcance de objetivos pré-estabelecidos. Sempre que há investimento de energia para a obtenção de uma meta, existe a possibilidade de insucesso e, portanto, risco. Assim, é da natureza de qualquer iniciativa a ocorrência de riscos.

Nesse sentido, o planejamento de qualquer empreendimento deve prever uma fase para análise de riscos, onde são identificadas, mensuradas e classificadas as possibilidades de insucesso. Este diagnóstico é uma das bases para verificar a viabilidade de uma nova ação uma vez que permite avaliar se a probabilidade de insucesso é compatível com os ganhos previstos para o projeto. Assim, a capacidade de estimar com antecedência e precisão a magnitude dos riscos incorridos em uma empreitada, apresenta-se como uma grande vantagem competitiva.

Partindo-se do princípio de que toda iniciativa apresenta algum tipo de risco, para se garantir faz-se necessária a adoção de medidas que possam anular ou mitigar esses riscos. Segundo o COSO (2016), uma das maneiras de minimizar a ocorrência de eventos de risco é a implantação de um sistema de Controles Internos.

Gestão de Riscos e Controle Interno

Para que uma organização funcione de maneira satisfatória, é preciso garantir que os procedimentos previstos nas instruções e normas corporativas sejam cumpridos. Essa tarefa cabe a um ente específico da estrutura organizacional denominado Controle Interno que, segundo Almeida (2012), conforme citado por Coutinho (2017), representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Outra definição importante para o tema é a apresentada pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO* (2016)

Um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, e que é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: (i) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; (ii) cumprimento das obrigações de accountability; (iii) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e (iv) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano.

Usualmente, as organizações definiam uma área específica, sem vínculos administrativos ou operacionais ao restante da organização, para atuar como guardiã do cumprimento dos procedimentos operacionais. Entretanto, com a evolução dos conceitos, observou-se que a função de controle interno é responsabilidade de todos os integrantes da organização, desde o executor da tarefa até o fiscalizador. Nesse sentido, entende-se que a cultura de controle deve ser disseminada a todos os colaboradores da organização.

Em 1985 foi criado o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO* com a missão de "fornecer pensamento de liderança por meio do desenvolvimento de estruturas abrangentes e diretrizes sobre controles internos, Gerenciamento de Riscos Internos e fraude para aprimorar a performance e supervisão organizacional e reduzir a extensão das fraudes nas organizações (COSO, 2018). Para tanto, a organização desenvolveu metodologias de monitoramento e controle interno seguido por grande parte das empresas do mundo.

No entendimento do Comitê, o controle interno das organizações deve ser gerido a partir de três dimensões: objetivos, componentes e estrutura da unidade.

Para cada dimensão foram definidos elementos que as caracterizam. A figura 6 detalha os componentes de cada dimensão e a correlação entre eles.

Figura 7: Componentes do Controle Interno segundo o COSO.



Fonte: adaptado de SSAB e NOGUEIRA, 2016.

Da análise do cubo apresentado na figura 6 conclui-se que as três dimensões propostas (lados do cubo) se inter-relacionam da seguinte forma. Cada departamento da instituição situado na face ESTRUTURA tem seus objetivos relacionados na face OBJETIVOS. Para que esses objetivos sejam alcançados, faz-se necessária a existência e aplicação dos COMPONENTES de controle apresentados na respectiva face do cubo, que são regidos por princípios a serem seguidos (quadro 6).

Quadro 6: Princípios dos Componentes de Controle.

COMPONENTE DE CONTROLE	PRINCÍPIOS
Ambiente de Controle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstra compromisso com a integridade e os valores éticos 2. Exerce a responsabilidade pela supervisão 3. Estabelece a estrutura, autoridade e responsabilidade 4. Demonstra o compromisso com a competência 5. Reforça a responsabilidade
Avaliação de Risco	<ol style="list-style-type: none"> 6. Estabelece objetivos 7. Identifica e analisa o risco 8. Avalia o risco de fraude 9. Identifica e analisa mudanças significativas
Atividades de Controles	<ol style="list-style-type: none"> 10. Seleciona e desenvolve atividades de controle 11. Seleciona e desenvolve controles gerais de tecnologia 12. Implantação de políticas e procedimentos
Informação e Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 13. Uso de informação relevante 14. Comunicação interna 15. Comunicação externa
Atividades de Monitoramento	<ol style="list-style-type: none"> 16. Realiza avaliações contínuas e /ou separado 17. Avalia e comunica deficiências

Fonte: COSO, 2018

Como observado no quadro 6, a cada componente do modelo estão vinculados princípios que devem ser seguidos pela organização. Uma vez que este capítulo trata de riscos e, especificamente o risco de crédito, serão detalhados, a seguir, os princípios relacionados ao componente Avaliação de Riscos.

- a) Estabelece objetivos: definição clara dos objetivos da empresa;

- b) Identificação e análise do risco: identificação dos riscos a que a empresa está suscetível a partir da análise dos objetivos pré-definidos e análise e definição da maneira de mensurá-los;
- c) Avalia o risco de fraude: avaliação da possibilidade de ocorrência de fraude na identificação e apuração de riscos;
- d) Identifica e analisa mudanças significativas: monitoramento constante dos movimentos internos e externos que podem afetar o sistema de controle.

Linhas de defesa

Ainda segundo o COSO (2016), o controle interno deve ser mantido por meio de três linhas de defesa que, em última instância representam os níveis de controle da organização.

A primeira linha de defesa é composta pelo nível operacional da organização. São os detentores dos produtos ou serviços que devem se encarregar de garantir que as normas de controle estão sendo verificadas na consecução dos seus negócios. Em termos práticos, a área de crédito de uma empresa deve garantir que as análises e a concessão de limites de crédito estejam sendo executadas dentro dos padrões operacionais e de segurança previstos pela norma institucional. Esta linha de defesa é que se encontra mais próxima do cliente.

A segunda linha de defesa é composta por áreas da instituição que, apesar de não possuírem produtos e serviços específicos, são responsáveis por definir as diretrizes a serem seguidas pelas áreas de negócio (primeira linha de defesa). São incluídas no rol da segunda linha as áreas de controles internos, finanças, segurança institucional, qualidade, tecnologia e gestão de riscos.

A terceira linha de defesa caracteriza-se pela função de garantir aos administradores o bom funcionamento da primeira e da segunda linhas de defesa. Aos integrantes dessa linha de defesa, visando garantir a sua independência, não é permitida a execução de tarefas de gestão, apenas de fiscalização. Esta linha de defesa se reporta diretamente à alta administração, posicionando-se hierarquicamente acima das outras linhas de defesa. A função de terceira linha é executada pela Auditoria Interna.

Além dos componentes internos de controle, os Auditores Externos e os reguladores contribuem para a manutenção do controle das organizações. As instituições financeiras, em particular as públicas, atuam em ambiente extremamente regulado, pois, além dos controles internos, elas estão sujeitas à regulação de muitos órgãos externos como o Banco Central do Brasil - Bacen, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, a Secretaria Federal de Controle - SFC, Controladoria Geral da União - CGU, Tribunal de Contas da União - TCU.

Do exposto, verifica-se que o tema riscos corporativos é de suma importância para a sustentabilidade dos negócios em qualquer empreendimento. No caso dos bancos, o papel da gestão de riscos se torna muito mais relevante, pois tratam-se de organizações que lidam diretamente com o patrimônio de terceiros. A responsabilidade por administrar captações e aplicações de recursos monetários, faz das instituições financeiras organizações muito mais sujeitas ao risco e, conseqüentemente, à fiscalização interna e externa.

Análise de Crédito e Gestão de Riscos

Pelo exposto, conclui-se que a atividade de gestão do risco institucional não deve ser direcionada apenas às unidades de controle interno e de auditoria interna e externa. Tal atividade deve ser disseminada por toda organização e é responsabilidade individual de todos os funcionários desde o nível de execução ao de supervisão, passando inclusive pela alta administração.

Nesse contexto, a análise de crédito, por ser uma das atividades por meio das quais a instituição financeira tem seu primeiro contato com o cliente e com os riscos que ele carrega, é qualificada como pertencente à primeira linha de defesa. Portanto, o analista de crédito é o responsável por identificar os riscos e agir no sentido de eliminá-lo ou mitigá-lo em primeira instância.

3.3.6 Riscos Bancários

As instituições que compõem o sistema financeiro estão sujeitas a uma grande variedade de tipos de risco. Alguns são gerais e aplicados a qualquer tipo de organização, outros são mais específicos para instituições financeiras. A seguir

estão apresentadas as características dos principais tipos de risco, segundo Gobis (2018) e Amaral (2018).

Riscos não Financeiros

- **Risco Operacional:** é a possibilidade de ocorrências de perdas em consequência de falhas internas ligadas a inadequação de processos, pessoas e sistemas. Este tipo de risco tem suas origens nos processos internos da instituição. É o risco que uma empresa corre de ser prejudicada por falhas internas do sistema ou de funcionários, ou por um evento externo.
- **Risco Legal:** verificado quando as mudanças de legislação ou regulamentação das atividades das instituições financeiras, provocam oscilações inesperadas para mais ou para menos em valores de ativos ou passivos.
- **Risco de estratégia:** decorrente de decisões estratégicas inadequadas, da deficiente implementação das decisões ou da incapacidade de resposta a alterações do meio envolvente ou a alterações no ambiente de negócios da instituição.
- **Risco de Reputação:** decorrentes de uma percepção negativa da imagem pública da instituição, fundamentada ou não, por parte de clientes, fornecedores, analistas financeiros, colaboradores, investidores, órgãos de imprensa ou pela opinião pública em geral.

Riscos Financeiros

- **Risco de liquidez:** relaciona-se a capacidade da instituição de saldar imediatamente suas obrigações. Está ligada à disponibilidade de recursos em caixa e à capacidade de captar recursos no mercado. Relaciona-se com o descasamento de fluxos financeiros ativos e passivos e seus reflexos sobre a capacidade financeira da instituição em obter ativos e honrar suas obrigações.
- **Risco de Mercado:** está ligado às variações de preços e cotações do mercado que podem influenciar os investimentos e aplicações dos bancos. O risco de mercado relaciona-se a prejuízos potenciais

decorrentes de mudanças em fatores de risco como taxas de juros e de câmbio, índices e preços.

- **Risco de crédito:** é o risco do cliente não honrar suas obrigações e, em consequência de o banco não receber os valores emprestados. Está associado às perdas que o credor possa ter ao fornecer crédito a um devedor inadimplente, que não honre seus compromissos na data ajustada.

Ainda sobre o risco de crédito, o Banco do Brasil (2017) o define como:

A possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente de deteriorações na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação.

As ocorrências relacionadas aos riscos citados acima podem impactar os ativos das instituições financeiras. Este impacto foi definido pelas regras do Comitê de Basileia, segundo o qual, para cada nível de risco assumido, uma parte do capital deve ser reservada para suprir possíveis contratempos e adversidades. As regras de Basileia serão detalhadas mais à frente. Uma vez que a concessão de crédito ainda é responsável por grande parte das receitas financeiras dos bancos, é o risco de crédito que gera maior impacto nas suas provisões.

Obviamente, a definição do risco de cada cliente é ação indispensável para viabilizar a concessão propriamente dita. No caso da instituição estudada, a concessão do crédito é "precedida de criteriosa análise, a partir de avançadas metodologias de cálculo de risco de crédito" (Banco do Brasil, 2013).

Tal análise engloba o estudo aprofundado do cliente buscando avaliar a probabilidade dele se tornar inadimplente no período de até 1 ano após a liberação do crédito. Para tanto são analisadas, segundo Banco do Brasil (2013):

- a. Informações Cadastrais - análise de informações cadastrais obtidas em fontes internas e externas, inclusive informações restritivas;
- b. Informações Comportamentais no próprio banco - avaliação do endividamento, utilização de produtos de crédito, pontualidade no pagamento e dados de relacionamento com o Banco;

- c. Informações Comportamentais no Sistema Financeiro Nacional (SFN) – análise do endividamento em outras Instituições Financeiras, da utilização de produtos na concorrência e da pontualidade de pagamento nos SFN;
- d. Metodologias Personalizadas - avaliação de demonstrativos financeiros, das perspectivas do segmento do cliente e demais informações de mercado.

Quanto ao nível de especificidade, a análise de risco de crédito pode acontecer de duas maneiras: massificada ou personalizada. Na análise massificada são utilizados critérios gerais de avaliação para todos os tomadores de crédito. Tal método aplica-se a grupos relativamente homogêneos, com características semelhantes e formados por um grande número de indivíduos.

Nesse contexto, a análise massificada é utilizada para avaliação de clientes pessoas físicas, micro e pequenas empresas e produtores rurais. Nesses casos, devido à homogeneidade de critérios, é possível aplicar uma metodologia única para classificar todos os clientes da carteira, possibilitando, inclusive a automatização do processo, excluindo-se a análise subjetiva de analistas.

Por outro lado, para analisar o risco de crédito de entes heterogêneos, a análise massificada não é indicada. Os tomadores de crédito inseridos nessa categoria apresentam perfis bem diversos e não podem ser analisados por metodologia que não leva em consideração as suas diferenças. As médias e grandes empresas, as entidades do setor público e os grandes clientes pessoas físicas são exemplos de público que deve ser avaliado mediante análises personalizadas.

Por esses motivos, ao contrário da análise massificada, tal tipo de avaliação deve ser conduzido por pessoas, não por máquinas, desde a coleta de dados até a classificação final.

Por ser conduzido por pessoas, o processo de classificação de risco para esses tipos de clientes segue uma cadeia de responsabilidades dividida basicamente em dois momentos subsequentes, (i) a análise e a sugestão da classificação do risco e (ii) a aprovação do risco pelos escalões decisórios

competentes. Os técnicos responsáveis pela coleta e interpretação de dados e a sugestão do risco desses tipos de clientes chamam-se analistas de crédito.

Como dito anteriormente, a definição do risco de cada cliente impacta diretamente na disponibilidade de recursos livres para aplicação nas instituições financeiras. A intensidade desse impacto é definida pelas regras de Basileia que serão abordadas a seguir.

Cabe salientar que as grandes instituições financeiras estão em franco processo de digitização dos seus processos. Na indústria bancária o processo de digitização pressupõe a automatização de toda a cadeia produtiva, desde a concepção de um produto até o suporte técnico. Essa mudança de paradigma cria relações virtuais entre o banco e seus clientes uma vez que a oferta, a contratação e o acompanhamento pós-venda ocorrem virtualmente por meio de computadores e celulares.

Os exemplos a seguir demonstram a tendência ora citada por meio de propagandas dos três maiores bancos do País.

Figura 8: Propaganda do Banco do Brasil



Fonte: Banco do Brasil em <http://grandesnombresdapropaganda.com.br/tag/banco-do-brasil/> (acesso em 28.05.2017)

Figura 9: Propaganda do Banco Itaú



Fonte: Banco Itaú em <http://oscriativos.com/blog-content/uploads/2016/01/digitau.jpg> (acesso em 28.05.2017)

Figura 10: Propaganda do Banco Bradesco



Fonte: Banco Bradesco em https://i.ytimg.com/vi/wj-4eB_vZ0Q/maxresdefault.jpg (acesso em 28.05.2017)

Apesar de ser um movimento global, o processo de digitização não prescindirá da análise pessoal e subjetiva de processos cujos critérios de análise não podem ser massificados. Dentre esses processos encontra-se a análise de crédito de grandes clientes. Portanto, o trabalho do analista de crédito ainda continuará relevante diante dos avanços em curso.

3.3.7 Acordos de Basileia e PCLD

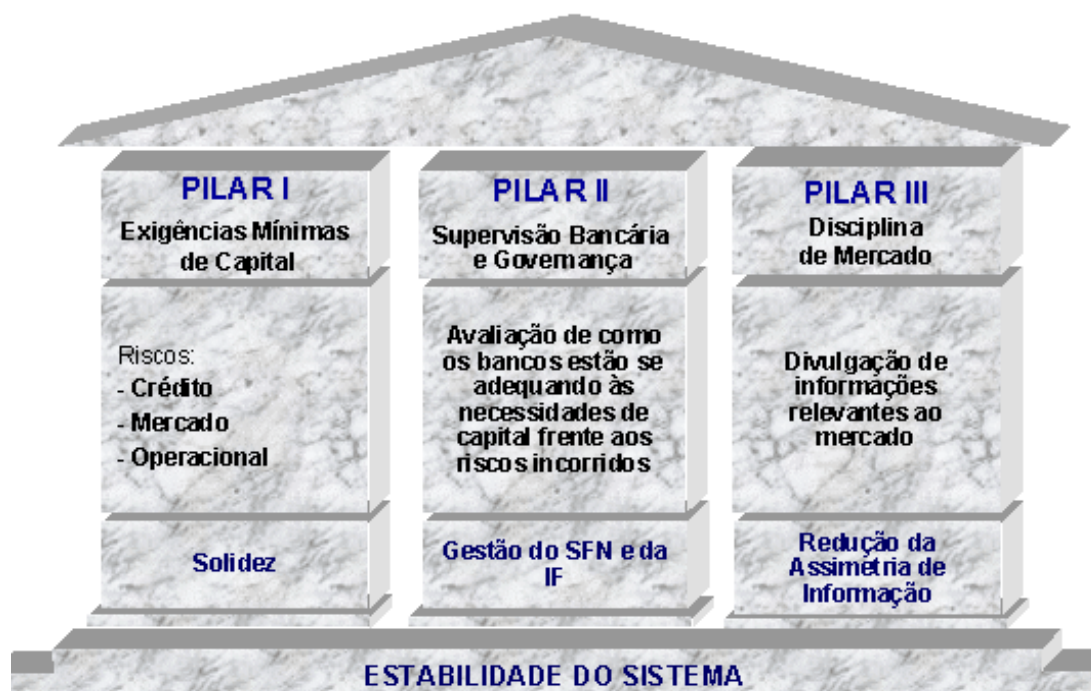
Antes de dar prosseguimento ao estudo do processo de crédito bancário, é importante que sejam definidas a importância e as consequências da correta avaliação de qualidade da análise de crédito. Para tanto, devem ser clarificadas as regras dos acordos de Basileia.

Após problemas de solvência ocorridos com bancos mundiais, em particular na Rússia, Ásia e México, que culminaram com a falência do maior e mais antigo banco da Inglaterra, o *Barings Bank*, líderes mundiais se reuniram na cidade Suíça de Basileia para sugerir regras a todos os bancos visando a proteger o sistema financeiro mundial. Desse esforço surgiu em 1988 o primeiro Acordo de Basileia (Zendersky, *et al*, 2005).

Segundo o acordo, cujas regras valem até hoje, as instituições financeiras deveriam reservar parte do seu capital para proteger seus empréstimos de eventuais não pagamentos. Na prática, os bancos deviam deixar reservado um percentual do valor emprestado para suportar eventuais perdas com empréstimos (risco de crédito). Este percentual variava de acordo com o tipo de empréstimo e o risco intrínseco à linha, que é o risco calculado para cada linha de empréstimo. Esse cálculo é elaborado a partir das características de cada linha de crédito tais como existência de subsídios governamentais ou políticas de incentivo. Por exemplo, as linhas de crédito para exportação tem risco diferente das linhas de crédito agrícola ou imobiliário. Entretanto, as regras de Basileia 1 não levavam em conta o perfil do tomador do crédito. Por esse motivo, em 1996, foi lançado o segundo acordo, chamado de Basileia 2. Nesse novo modelo, a retenção de capital vinculada à concessão de crédito passou a ser ponderada também pela qualidade da carteira de crédito. Ou seja, passaram a ser levadas em consideração a capacidade de pagamento dos tomadores de crédito. Em 2010, tendo em vista os efeitos da crise mundial de 2008, foi lançado Basileia 3 contendo aperfeiçoamentos com relação aos acordos anteriores, particularmente com relação ao aumento das reservas de capital visando à proteção em caso de eventual crise.

A figura 11 apresenta os pilares sobre os quais estão baseados os princípios dos acordos de Basileia.

Figura 11: Basileia II, Pilares.



Fonte: www.bb.com.br, 2012.

O Pilar I é representado pelas exigências mínimas de capital, que são determinadas pelo grau de risco que a instituição financeira está assumindo. Nesse caso, os riscos avaliados são de Crédito, de Mercado e Operacional. O pilar II avalia o grau de supervisão ao qual os bancos são submetidos e o Pilar III considera a qualidade das informações divulgadas ao mercado pelas instituições financeiras, em suma, a sua transparência.

O enfoque que mais interessa ao presente trabalho é o fato de que, dependendo da qualidade da carteira de crédito e das linhas utilizadas para sua concessão, as instituições financeiras podem dispor de mais ou menos capital para gerar outras receitas. Ou seja, quanto melhor for a qualidade da carteira de crédito de um banco, mais recursos livres ele terá para aplicar (emprestar).

Uma boa classificação de risco de crédito leva o banco a utilizar seu capital de forma racional e maximizar a sua utilização em operações de crédito rentáveis. Ao definir o nível de risco de crédito de um cliente, o banco determina quanto que deverá reservar do seu capital para não ser utilizado. Nesse sentido, quanto menor o risco de crédito da carteira, menor será o capital alocado para suprir o risco e crédito.

Mas não são apenas as regras de Basileia que impactam o resultado e a disponibilidade de recursos das instituições financeiras. A qualidade da carteira de crédito, ou seja, dos tomadores de empréstimos também influenciam diretamente a Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa.- PCLD.

Como afirmado anteriormente, outro fator que influencia diretamente a capacidade de emprestar dinheiro pelos bancos chama-se Provisão Para Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD). Ao instituir esta reserva obrigatória o Banco Central do Brasil (1999) determinou que os bancos devem provisionar o valor referente a uma porcentagem do montante emprestado em todas suas operações de crédito. Esta porcentagem varia de acordo com o risco apurado com o perfil de cada cliente.

Em outras palavras, toda instituição financeira deve guardar uma porcentagem do que emprestou para resguardar possíveis perdas. Essa reserva é maior quanto maior for o risco de não receber o valor emprestado. Importante ressaltar que, a alteração do risco do cliente durante o período do empréstimo, altera o montante provisionado que varia de 0 a 100% do valor emprestado. Então, o eventual não pagamento das parcelas gera um aumento progressivo na provisão que pode chegar a 100% do valor do empréstimo. Em outras palavras, se o cliente passa a não pagar as parcelas, o valor a ser guardado pode chegar à totalidade do valor emprestado, ou seja, cada real emprestado gera uma reserva de mesmo valor que fica absolutamente estagnada.

A resolução CMN 2682 do Conselho Monetário Nacional regulamenta o assunto e classifica as operações de crédito segundo o grau de inadimplência e determina a provisão necessária para cada operação por tipo de cliente. Segundo a resolução, cada operação já deve ser pré-classificada pela instituição financeira a partir de alguns critérios.

A Quadro 7 demonstra a classificação das operações segundo a assiduidade no pagamento de suas dívidas e a provisão a ser efetuada baseada no valor da operação contratada.

Por exemplo, se um cliente novo cliente toma R\$ 1.000,00 emprestado, o banco, a princípio provisiona 0,5% do valor do empréstimo, ou seja, R\$ 5,00. Se no

primeiro mês o cliente atrasa o pagamento em 18 dias, o valor provisionado passa a ser R\$ 10,00.

Quadro 7: Provisões em função do risco e atraso

Atraso em dias	Risco	Provisão (%)
Até 14	A	0,5
15 a 30	B	1,0
31 a 60	C	3,0
61 a 90	D	10,0
91 a 120	E	30,0
121 a 150	F	50,0
151 a 180	G	70,0
Superior a 180	H	100,0

Fonte: Adaptado a partir da Resolução CMN 2682.

Cabe salientar que nos critérios para pré-classificação das operações de crédito, a Resolução CMN 2682 determina a análise dos clientes segundo os seguintes aspectos:

1. **Situação econômico-financeira:** análise dos balanços e demonstrações financeiras;
2. **Grau de endividamento:** quanto que as receitas estão comprometidas por dívidas;
3. **Capacidade de geração de resultados:** estimativa de receitas e despesas com base em dados históricos;
4. **Fluxo de caixa:** análise contábil das entradas e saídas de recursos;
5. **Administração e qualidade de controles:** avaliação da estrutura de governança e de controles internos;
6. **Pontualidade e atrasos nos pagamentos:** histórico de inadimplência;
7. **Contingências:** previsão de planos de contingência para eventos inesperados mas previsíveis;

8. **Setor de atividade econômica:** avaliação do setor de atividade da empresa por meio de cenários prospectivos;

9. **Limite de crédito:** avaliação se o limite de crédito concedido é suficiente para suportar a operação proposta;

Nesse sentido, fica claro que o trabalho do analista de crédito é importante uma vez que é ele quem analisa e propõe aos decisores a classificação do risco de crédito de cada tomador do empréstimo, ou seja, a sua capacidade de honrar o empréstimo concedido. É a partir da sua análise, que serão tomadas as decisões relativas à aplicação de valiosos recursos que, se bem orientados gerarão retornos positivos à empresa.

3.3.8 A análise de crédito

Santos (2012), na definição de crédito descrita a seguir, realça o fator incerteza e salienta a necessidade de análise prévia da capacidade do cliente em honrar seu compromisso.

Crédito refere-se à troca de um valor presente por uma promessa de reembolso futuro, não necessariamente certo, em virtude do fator risco. Daí a necessidade de que o credor faça uma análise cuidadosa da capacidade financeira de cada cliente antes da concessão do financiamento.

Em consonância com esse raciocínio, é na fase de análise de crédito que são levantadas as informações sobre o cliente as quais embasarão a qualificação do possível recebedor no que diz respeito à sua capacidade de quitar as suas responsabilidades junto ao banco. O responsável pela coleta e análise dessas informações é o analista de crédito bancário. Este profissional trabalha coletando e analisando informações e produzindo os documentos que serão utilizados pelos gestores para subsidiar o processo decisório.

3.3.9 Os Cs do Crédito

No processo de coleta, o analista de crédito deve voltar a seu foco para as informações voltadas à caracterização dos componentes fundamentais da análise de crédito. Tais fatores foram inicialmente definidos por Scherr *apud* De Sousa (2000) e

a grande maioria das obras relacionadas à análise de crédito, adotam atualmente seis aspectos básicos que devem ser levados em conta pelo analista ao realizar a avaliação de cada cliente. Tais elementos são conhecidos como os Cs do crédito: Caráter, Capacidade, Condições, Capital, Colateral e Conglomerado (Santos, 2012; Securato, *et al*, 2012):

- **Caráter:** ao analisar este quesito, o profissional de crédito deve definir a idoneidade do cliente, avaliando a sua intenção de honrar os compromissos assumidos. Para tanto, deve se utilizar de informações referentes ao passado do cliente, principalmente as relativas aos compromissos assumidos com outras empresas. Tais informações podem ser obtidas nas mais diversas fontes como cartórios, convênios com empresas especializadas, Banco Central do Brasil, jornais, revistas e sites especializados.
- **Capacidade:** ao avaliar este C, o analista tem como objetivo identificar a capacidade de pagamento do cliente, ou seja, o seu potencial para honrar os valores recebidos em empréstimo, pois pouco vale a boa intenção quando não acompanhada de capacidade mínima para o pagamento. Os aspectos a serem analisados dizem respeito ao dia-a-dia da empresa e devem ser coletados principalmente *in loco*, por meio de visitas às instalações buscando avaliar as condições de produção e os aspectos relacionados aos investimentos da empresa como instalações, maquinário e pessoal. Outros aspectos relevantes relacionam-se aos aspectos administrativos, tais como definição da estratégia, estrutura de governança, capacitação dos administradores, entre outros.
- **Condições:** o terceiro C da análise diz respeito ao levantamento dos fatores externos que podem influenciar na definição de risco do cliente. Aqui são analisadas as interferências externas ligadas à macroeconomia, comportamento dos concorrentes, política externa, cenários prospectivos, e outros fatores exógenos que podem influenciar o ramo de atividade do possível tomador de

crédito e na sua capacidade de pagamento. Nesse sentido, o analista deve procurar obter uma visão global do negócio do cliente, buscando informações nas mais variadas fontes que, segundo Rochman (2014) devem retratar mercados e produtos; ambiente macroeconômico e setorial; ambiente competitivo e a dependência do governo. Nesse contexto, o analista deve estar constantemente atualizado sobre o mercado e as suas tendências.

- **Capital:** neste quesito é avaliada a situação econômico-financeira do pretense cliente. Nas grandes corporações esta análise é feita a partir dos demonstrativos contábeis e das análises de resultado. O objetivo é a determinação da composição do capital da empresa determinando a disponibilidade de recursos próprios (caixa) e de terceiros (empréstimos). As despesas, incluindo as contas a pagar (endividamento) e os respectivos prazos. Esta análise exige um grande conhecimento contábil por parte dos analistas.
- **Colateral:** o ponto fundamental na análise colateral é o patrimônio da empresa, visando a identificar garantias que resguardem o pagamento do crédito concedido em caso de não pagamento. Ao contrário dos outros quesitos, esta análise não está vinculada à capacidade de pagamento, mas sim à identificação de bens ou direitos que a companhia possa dispor para garantir um pagamento não realizado. Cabe ao analista avaliar as características das garantias, primordialmente com relação aos aspectos de liquidez (facilidade de se transformar em dinheiro), depreciação (perda de valor como tempo), possibilidade de comercialização, custos com manutenção, despesas com venda e o valor real do bem.
- **Conglomerado:** este item relaciona-se à análise do grupo empresarial em que o cliente está inserido. Muitas vezes a

empresa que solicita o crédito faz parte de um conglomerado financeiro ou de um grupo empresarial e está submetida às regras da *holding* (controladora). Nestes casos, a análise do grupo como um todo (controladora, coligadas e controladas) será tão ou mais importante do que a análise do cliente individualmente.

O documento final apresentado ao decisor chama-se Súmula de Crédito e contém toda a análise do cliente elaborada a partir das informações colhidas. A Súmula também apresenta a visão do analista sobre a situação do cliente frente ao pleito de crédito. É este documento que será utilizado pelo gestor para a tomada de decisão.

3.4. O analista de crédito bancário como profissional de inteligência

O analista de crédito bancário é o responsável pela coleta e processamento de dados e informações que subsidiarão a decisão de crédito. Em outras palavras, ele é quem, por meio de análise embasada, sugere aos decisores a melhor classificação de risco dos clientes. Tal atividade é de suma importância e responsabilidade, uma vez que, como dito no capítulo anterior, dela depende o ótimo gerenciamento do capital e da PCLD nos bancos.

Conforme foi definido anteriormente, há dois tipos de análise: a massificada e a personalizada. A primeira é realizada por meio de sistemas de análise e é totalmente automatizada. Não havendo, portanto, influência humana na definição do risco de crédito dos clientes. Por outro lado, a análise personalizada leva em consideração as particularidades de cada cliente e, por isso, é aplicada em um segmento especial de tomadores de crédito, como as grandes empresas e grandes investidores, responsáveis pelas operações de maior vulto.

É nesse segmento de clientes que atua o analista de crédito, pois a impossibilidade de generalizar a análise obriga as instituições financeiras a manterem profissionais especializados em coletar e analisar as informações

específicas de cada possível tomador. Tais informações incluem aquelas relativas ao próprio cliente como os dados cadastrais, financeiros.

Portanto, o analista de crédito é o profissional responsável por "identificar fatores de risco a partir de dados e informações sobre o cliente e sua atividade, para decidir ou prestar assessoramento às instâncias decisórias" (Banco do Brasil, 2013). Para tanto, esse técnico deve apresentar perfil compatível com sua função.

O Quadro 8 mostra as dimensões, as características e as habilidades pessoais e profissionais necessárias a um bom analista de crédito.

Quadro 8: Competências do analista de crédito

Dimensões	Características e habilidades pessoais	Habilidades profissionais
Técnica - conhecer o trabalho	Poder de observação - capacidade de julgamento	Conhecimento geral dos negócios
Administrativa - planejamento, organização, coordenação, avaliação	Habilidade de comunicação - oral e escrita	Conhecimento bancário
Político-negocial - negociação	Capacidade de decisão - tirar conclusões e decidir	Noções de economia e atualidades
Interpessoal - relacionamento	Diplomacia e empatia - bom relacionamento	Noções de aspectos legais
	Automotivação - entusiasmo	Conhecimento do mercado
	Habilidade para negociar - flexibilidade	Conhecimento de técnicas de vendas
	Estabilidade emocional - tolerância e serenidade	Conhecimento de administração
	Habilidade para aceitar risco	Conhecimentos de contabilidade
	Postura - honestidade, cortesia e sigilo	

Fonte: Banco do Brasil, 2013.

Silva (2014) definiu os requisitos necessários ao gerente de crédito em duas categorias: Características Pessoais e Habilidades Profissionais. Estão listadas a seguir aquelas características que se aplicam também ao analista de crédito.

Características Pessoais

- **Potencial:** há profissionais que demonstram a inclinação necessária para exercer determinadas funções. A avaliação do potencial dos profissionais tem por base as características do trabalho de análise e para identificá-los as empresas comumente se utilizam de testes psicológicos.
- **Automotivação:** é a capacidade de buscar a excelência do trabalho independentemente de cobranças superiores. Apesar da importância da motivação externa, o analista deve ser capaz de se manter motivado com os desafios do trabalho de análise;
- **Estabilidade Emocional:** o relacionamento frente a frente com clientes demanda serenidade e estabilidade emocional dos analistas;
- **Diplomacia e empatia:** as relações internas e externas devem ser pautadas por essas duas características que geram o ambiente propício para a obtenção de informações relevantes;
- **Habilidade de ouvir com atenção:** mais do que se expressar falando, o analista de crédito tem que ser um ouvinte por excelência. A partir de perguntas bem elaboradas o analista consegue respostas que, se ouvidas com atenção, geram informações importantes para a análise.
- **Habilidade de comunicação:** a comunicação em suas variadas vertentes - escrita, verbal, interna, externa - deve ser dominada pelo analista uma vez que é a partir dela que serão capturados muitos dos insumos necessários ao seu trabalho;
- **Atenção para detalhes:** o trabalho minucioso do analista de crédito requer atenção a informações que, apesar de parecerem irrelevantes ao olhar menos treinado, podem representar fragilidades ou riscos que podem interferir na avaliação final do cliente;
- **Integridade:** este quesito é imprescindível ao analista uma vez que ele anda ao mesmo tempo com informações sensíveis tanto do

cliente quanto da organização. Saber utilizar essas informações de maneira íntegra é uma habilidade que chancela o seu trabalho;

- **Habilidade para negociar:** aqui o enfoque dado ao termo negociação. é mais amplo do que aquele ligado ao setor de vendas. Negociar nesse caso é ser capaz de pesar e equilibrar os interesses do cliente e da organização.

Habilidades Profissionais

- **Formação:** o conhecimento mínimo de contabilidade, análise financeira, matemática financeira são requisitos importantes para o analista. Quando não possuem conhecimentos acadêmicos sobre os assuntos, é necessário que sejam realizados treinamentos específicos.
- **Conhecimento bancário:** apesar de parecer óbvio, o conhecimento do funcionamento do banco em que trabalham é de suma importância. Conhecer a estratégia da empresa, suas políticas gerais e específicas, sua estratégia para os negócios de crédito são balizadores da atuação do analista.
- **Conhecimento de economia e atualidades:** o profissional de análise de crédito deve estar atualizado com relação às tendências do mercado e os rumos da economia. Nesse sentido, é interessante que tenha noções de cenários prospectivos e seleção de fontes de informação.
- **Conhecimento geral de negócios:** para poder negociar e avaliar bem seus clientes, o analista precisa conhecer o negócio do cliente. Ter a noção do mercado em que o cliente está inserido, suas variáveis e tendências contribuem para uma melhor avaliação.
- **Compreensão de aspectos legais:** noções de direito financeiro também se mostram como importantes insumos para o trabalho de análise. Assim é importante que o analista conheça as regras legais para contratação de empréstimos, arrendamento, financiamento, recuperação judicial. Além disso, as normas

internacionais relacionadas a risco, provisões e capital também são de grande valia no momento de avaliar o cliente.

- **Conhecimento de técnicas de venda:** apesar de não atuar diretamente em vendas, o analista que conhece bem o portfólio de produtos da organização pode direcionar o limite de crédito do cliente no sentido de maximizar seus recursos para as linhas que melhor satisfaçam as suas necessidades sempre buscando a rentabilidade e prevenindo perdas;
- **Conhecimento de idiomas:** como as fontes de informação estão cada vez mais numerosas e o acesso a elas mais facilitado. O analista poderá buscar seus insumos nas mais diversas fontes nacionais e internacionais.
- **Cultura e comportamento:** ao entrar em contato com o cliente, o analista é o representante da organização. Assim, o seu comportamento nesse momento será sempre percebido como a postura do banco. Daí a importância de se dedicar muita atenção á maneira de proceder em reuniões e encontros com clientes e outras partes relacionadas como fornecedores, controladores e investidores.

Mendes *at al* (2009) definiram os requisitos mínimos para a implantação de uma equipe de IC, que deve prever uma estrutura mínima para exercer suas funções. Nesse caso, foram definidas quatro funções específicas: Gerente de IC, Analista de IC e Coletor. Para cada função foram definidos atributos mínimos relativos ao conhecimento, habilidades e atitudes, que estão descritas resumidamente no quadro 9 a seguir.

Quadro 9: Atributos do analista de inteligência.

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
GERAIS		
- Cultura, estratégia e estrutura da organização	- Raciocínio lógico - Intuição	- Ação investigativa - Agilidade

- Setor econômico da organização	- Visão sistêmica	- Confiabilidade
- Inteligência Competitiva	- Capacidade de interpretação de dados	- Cooperação
- Fontes de informação	- bom relacionamento interpessoal	- Criatividade
- Tecnologia da Informação	- Capacidade de síntese	- Discrição
	- Organização da informação	- Imparcialidade
		- Organização
		- Ética
GERENTE DE IC		
- Gestão de pessoas	- Liderança e comunicação	- Assertividade
- Negociação	- Raciocínio estratégico	- Empatia
- Gestão de projetos	- Organização de equipes	- Diplomacia
ANALISTA DE IC		
- Método científico	- Mentalidade analítica	- Assertividade
- Elaboração de relatórios de IC	- Interpretação de dados	- Diplomacia
	- Argumentação	- Proatividade
	- Negociação	
	- Visão Global	
	- Resiliência	
COLETOR		
- Monitoramento ambiental	- Identificação de dados relevantes	- Articulação
- Mapeamento de fontes	- Destreza com fontes abertas	- Empatia
- Técnicas de observação	- Domínio de tecnologias de informação e comunicação	- Atenção concentrada
		- Observação

Fonte: Adaptado de Mendes *et al* (2009)

Em outro estudo, Teixeira (2006) descreveu as características necessárias a um bom profissional de inteligência:

- **Discrição:** como lida com informações internas e externas, muitas vezes sigilosas e tem conhecimento da estratégia da companhia, o profissional de inteligência deve ser discreto e reservado;
- **Ajustamento ao trabalho:** treinamento específico tendo em vista a natureza incomum da atividade;

- **Conhecimento profissional:** conhecimento das atividades que serão desenvolvidas;
- **Flexibilidade de raciocínio:** capacidade de reposicionamento frente às eventuais mudanças no rumo das investigações;
- **Fluência e compreensão oral e escrita:** uma vez que necessita de contatos pessoais frequentes e que produto do seu trabalho será um relatório escrito, o profissional de inteligência deve ser capaz de traduzir em palavras as suas conclusões;
- **Capacidade de suportar frustrações:** muitas vezes o trabalho do analista pode não chegar a resultados satisfatórios. Nesses casos, o profissional deve ser capaz de continuar seu ofício sem abalar-se;
- **Capacidade para trabalhar em grupo:** uma das competências chave para qualquer profissional, segundo Richen & Salganik (2005) é a capacidade colaborativa e cooperativa;
- **Facilidade de relacionamento interpessoal:** intimamente ligada à característica anterior;
- **Proatividade:** capacidade de agir por antecipação e iniciativa própria;
- **Curiosidade para com o novo:** estar em constante busca de novas abordagens e interpretações para seu trabalho;
- **Busca constante por aperfeiçoamento:** não se acomodar com a experiência adquirida e buscar sempre o seu desenvolvimento pessoal;
- **Lealdade:** decorrente do fato de lidar com demandas oriundas diretamente da alta administração.

Ao se comparar as quatro listas, observa-se que várias das características demandadas ao profissional de inteligência, são também pré-requisitos para o analista de crédito.

Além das apontadas acima, Jaworsky et al (2002) apontaram outra característica crítica para os profissionais de inteligência: a continuidade do trabalho.

Segundo os autores, o tempo de exercício da função de analista de inteligência contribui para a excelência dos seus resultados.

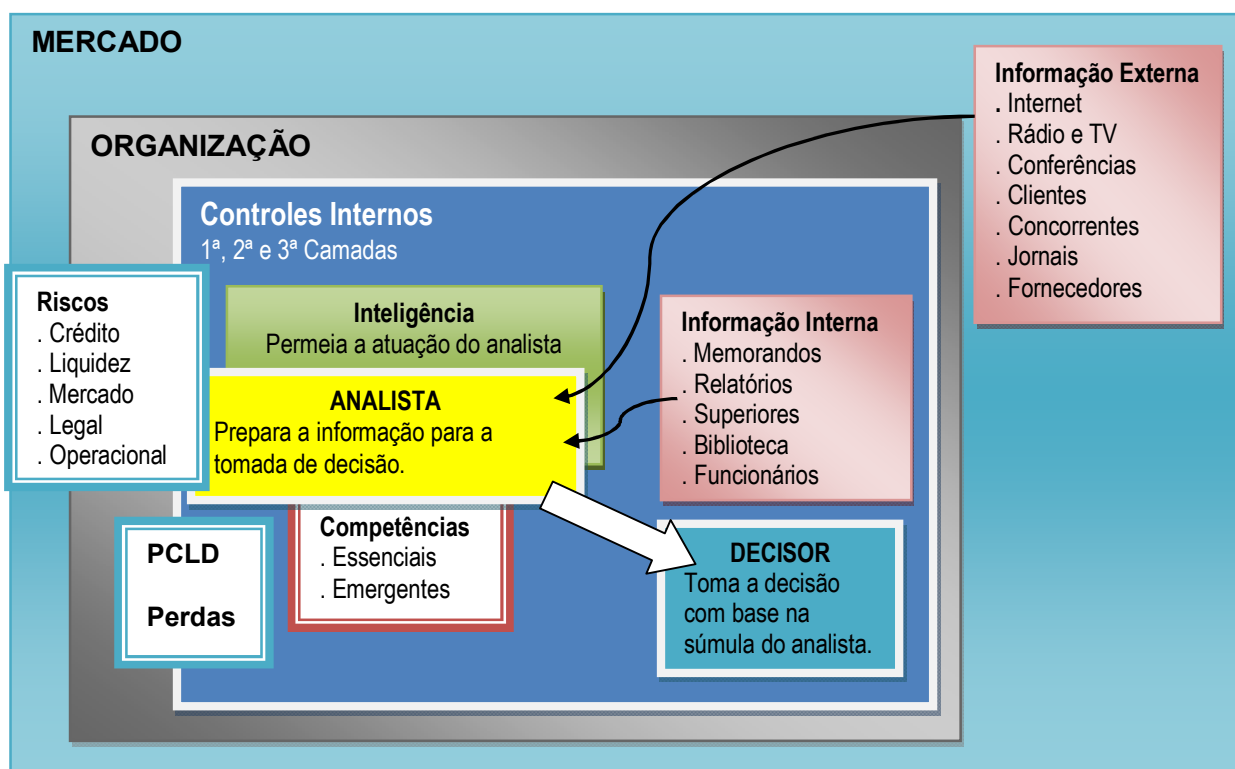
Seu argumento é o de que o tempo de experiência no trabalho está ligado diretamente à aquisição de expertise, que, por sua vez, desenvolve habilidades como a capacidade de determinar que informação é mais relevante e como obtê-la com maior acurácia e rapidez. Além disso, a experiência aumenta a capacidade de dar sentido às informações colhidas.

Assim, segundo o autor, relatórios elaborados por analistas mais experientes tendem a ser mais tempestivos e relevantes do que os desenvolvidos por profissionais com menos tempo de trabalho com análise.

3.4 Modelo Teórico Conceitual

Com base na fundamentação teórica obtida a partir da revisão de literatura e do estudo do ambiente de pesquisa, foi desenvolvido o modelo teórico conceitual da pesquisa constante da figura 12.

Figura 12: Modelo Teórico Conceitual



O modelo baseia-se nas definições de Tarapanoff (2001) e Banco do Brasil (2013) que, sob análise conjunta, posicionam o analista de crédito como um profissional de inteligência. Sua atuação, então, baseia-se nos princípios da inteligência competitiva e requer competências similares às daquele profissional conforme estudos de Mendes *at al* (2009), Silva (1996) e Teixeira (2006). Para atingir seu objetivo, que é o de subsidiar o decisor com informações úteis à tomada de decisão, o analista necessita encontrar informações úteis e, para isso, se utiliza de fontes que podem ser tanto internas quanto externas à organização segundo Auster e Choo (1993).

Conforme preconiza o COSO (2016) toda atividade organizacional está sujeita aos controles internos, que têm a função de prevenir e mitigar os riscos inerentes a cada atividade empresarial. Esses riscos, conforme Gobis (2008) e Amaral (2015), podem ter origem interna, como o risco operacional, ou externa, como o risco de mercado, explicando sua localização no modelo. Por esses motivos e, uma vez que a análise de crédito é qualificada como 1ª Linha de Defesa contra riscos (COSO, 2016), a atividade está inserida no ambiente de controle do modelo.

Partindo-se do princípio de que a atuação do analista de crédito está diretamente ligada ao resultado da instituição financeira por meio do resultado das operações de crédito, do controle da PCLD e da redução de perdas, esses fatores também estão presentes no modelo.

Das abordagens dos autores citados, foi possível construir o modelo teórico conceitual (figura 12) que fundamentou o presente estudo. Segundo o modelo, o trabalho de análise de crédito está inserido no campo da inteligência competitiva e requer competências específicas (essenciais e emergentes) do analista que busca por informações úteis tanto interna quanto externamente ao ambiente organizacional para subsidiar o trabalho de análise e confecção do relatório final para subsidiar a decisão de crédito. Por ser um processo interno, está sob ação dos controles internos com o objetivo de prevenir e mitigar riscos.

3.5 Conclusão Geral Acerca da Revisão de Literatura

A revisão de literatura objetivou subsidiar teoricamente os objetivos da pesquisa. Assim, trabalhos de autores como Borges (1995), Silva (1996), Gobis

(2008) e Amaral (2015) contribuíram para posicionar o trabalho do analista de crédito frente aos resultados da organização a partir da abordagem de temas como risco, processo decisório, crédito bancário, gestão de capital e PCLD.

A caracterização do analista de crédito como profissional de inteligência foi possível a partir das discussões originadas de trabalhos de Tarapanoff *et al* (2001), Fernandes, 2006, Platt (1974), Miller (2002), Mendes *et al* (2009) e Teixeira (2006), que abordaram temas como inteligência competitiva, análise de crédito e características dos seus profissionais.

O processo de coleta de informações por meio da utilização de fontes internas e externas foi abordado a partir dos trabalhos de Prescott e Miller (2002), Barbosa (2002), Cendón (2003).

Os trabalhos de Fleury (2002), Rychen e Salganik (2005), Durand (1998), Sparrow e Bognanno (1993) e Santos (2012), contribuíram para a discussão teórica sobre o tema competências, que serviu de base para a proposta de modelo final de competências essenciais e emergentes para o analista de crédito.

Assim, conclui-se que a presente revisão de literatura satisfaz as necessidades de embasamento teórico para sustentar a metodologia escolhida e a obtenção dos resultados pretendidos.

CAPÍTULO 4

CONJECTURAS, TESES, PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS

4.1. Conjecturas

- a) o trabalho do analista de crédito é similar ao do profissional de inteligência competitiva;
- b) as competências essenciais e emergentes do profissional de inteligência podem ser aplicadas ao analista de crédito;
- c) o tratamento do analista de crédito como profissional de inteligência pode contribuir na redução de riscos e maximização dos resultados de uma instituição financeira.

4.2. Pressupostos

4.2.1 Pressuposto Geral

Para que o analista de crédito possa contribuir para a redução de riscos e para a maximização do resultado da instituição, será necessário que se conheça as competências essenciais e emergentes relacionadas à sua atuação como profissional de inteligência.

4.2.2 Pressupostos específicos

A partir do pressuposto geral apresentam-se os seguintes pressupostos específicos:

- a) para identificar os objetivos e a dinâmica da análise de crédito na instituição estudada será necessário o estudo *in loco* do processo;
- b) para caracterizar o analista de crédito como profissional de inteligência, será preciso identificar e relacionar teoricamente os objetivos do trabalho de ambos;
- c) para descrever as competências essenciais e emergentes do analista de crédito e do profissional de inteligência será necessário identificar as suas atribuições tanto por meio das normas organizacionais quanto pelo contato direto com os atores envolvidos no processo decisório (analistas, decisores e outros atores);

4.3- Variáveis

- a) variável do pressuposto "a" - dinâmica da análise
 - opinião dos atores do processo e normas organizacionais atualizadas;

- b) variável do pressuposto "b" - caracterização dos profissionais
 - atualização das informações internas da organização, referências bibliográficas e opinião dos atores;

- c) variável do pressuposto "c" - competências essenciais e emergentes
 - atualização das normas internas da organização e opinião dos atores do processo.

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA

5.1 Introdução

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para realização da pesquisa. Assim, deixa clara a construção teórica resultante da análise da literatura e que serviu de alicerce para o entendimento do problema e o delineamento do método de pesquisa.

Por meio da análise das considerações apresentadas na revisão de literatura, aponta o caminho seguido pela pesquisa para atingir os objetivos propostos. O referencial teórico, portanto, resulta da seleção dos argumentos utilizados como base para a definição dos procedimentos de pesquisa. Quanto aos procedimentos metodológicos, são apresentados a abordagem utilizada, o método escolhido, os instrumentos para coleta dos dados necessários ao alcance dos objetivos propostos e todos os demais passos necessários para consecução do estudo.

5.2 Referencial Teórico

O referencial teórico fundamenta-se nas atividades executadas pelo analista de crédito e suas relações com o ambiente interno e externo da organização, que se caracteriza pelo controle interno e gestão de riscos. Tem seu foco na busca por informações relevantes e na produção de análises para subsidiar a decisão.

As perspectivas teóricas que embasam a metodologia perpassam o processo de coleta de informações, o seu processamento e a produção de documentos que sirvam de subsídio para a tomada de decisão. A definição de inteligência competitiva apresentada por Tarapanoff *et al.* (2001) serve de base para a elaboração da pesquisa uma vez que permite traçar um paralelo entre a atividade de inteligência e análise de crédito.

As competências do profissional de inteligência abordadas por Teixeira (2006), aliadas às características do analista de crédito definidas pelo Banco do Brasil, apoiam a escolha dos instrumentos e a definição da sua abordagem.

5.3 Desenho da pesquisa

O objetivo da pesquisa é o de analisar a percepção dos atores envolvidos no processo de análise de crédito, desde a análise propriamente dita até a decisão baseada nos subsídios produzidos. Nesse sentido, a presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso (CRESWELL, 2007 e BELL, 2008) de natureza exploratória (GIL, 1991) e baseou-se na abordagem qualitativa, que leva em conta a natureza subjetiva das respostas e da interpretação das informações colhidas (CRESWELL, 2007).

5.3.1 Métodos de investigação

Os procedimentos metodológicos propostos constituem três fases distintas e complementares. Na primeira identificou-se a percepção do analista de crédito bancário (assessores empresariais) de seus superiores imediatos (gerentes de divisão) sobre o trabalho de análise de crédito e suas tarefas. Para tanto, fez-se necessária a coleta de dados referentes à percepção dos atores citados quanto à função do analista na empresa, às etapas do seu trabalho, às competências necessárias, às metodologias utilizadas, às fontes de informação utilizadas e à evolução do processo de análise de crédito. Para esta etapa o instrumento utilizado foi a entrevista. Na segunda fase foram coletados dados acerca da percepção dos decisores (gerentes executivos e diretores) com relação ao trabalho dos analistas de crédito na organização. Nesta fase o instrumento utilizado foi o questionário. A terceira fase caracterizou-se pela comparação dos dados coletados nas duas fases anteriores fornecendo os insumos necessários à discussão dos resultados e às conclusões do estudo.

O desenho geral teve a seguinte sequência: primeiramente foram coletados dados por meio de entrevistas cuja análise subsidiou a definição da percepção do analista quanto a seu próprio trabalho e função no âmbito da empresa. Na segunda etapa, com base em dados colhidos na primeira etapa, foi identificada a percepção dos decisores quanto à relevância do trabalho dos analistas e às suas competências. Tais dados, por sua vez, auxiliaram na interpretação dos resultados obtidos na primeira etapa, promovendo uma análise ampla de todo o processo.

Considerando que a questão a qual o presente estudo responde foi:

Quais as competências exigidas ao analista de crédito bancário, como profissional de inteligência, para sua atuação na redução de riscos e na maximização de resultados em uma instituição financeira?

A entrevista visou a identificar a percepção do próprio analista e de seu superior imediato quanto a seu trabalho e função no âmbito da empresa, identificando:

1. Qual a relevância do trabalho do analista de crédito no resultado do banco?
2. Quais as fontes de informação utilizadas pelo analista?
3. Quais as evoluções percebidas no processo de análise no decorrer dos anos?
4. Quais as competências técnicas e comportamentais necessárias ao analista de crédito para que seu trabalho resulte na redução do risco e na maximização do resultado da instituição?

Os questionários tiveram como objetivo identificar a percepção dos decisores sobre o trabalho dos analistas, identificando se:

- (i) o trabalho do analista de crédito está relacionado com a gestão da PCLD e do capital em uma instituição financeira;
- (ii) o trabalho do analista de crédito é parte relevante da construção dos resultados em uma instituição financeira;
- (iii) as informações apresentadas nas análises de crédito são imprescindíveis à tomada de decisão;
- (iv) as competências necessárias ao analista de crédito para que seu trabalho resulte na redução do risco e na maximização do resultado da instituição.

A terceira etapa englobou a interpretação dos dados colhidos nas duas etapas, comparando-os, na busca de respostas à pergunta da pesquisa.

5.3.2 Instrumentos de coleta de dados

Na definição dos instrumentos de coleta de dados a serem utilizados foram levados em conta o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho. Como os dados coletados na primeira etapa da pesquisa descrevem a percepção individual de cada analista e de seu superior imediato sobre suas funções e tarefas no âmbito da empresa, a entrevista se apresentou como a opção mais adequada, visto que

possibilitou explorar em detalhes os aspectos individuais relacionados à percepção dos atores diretamente envolvidos nas atividades de análise de crédito. Nesse caso, a entrevista apresentou um roteiro pré-determinado, mas sem o prejuízo da discussão de outros assuntos relevantes. Portanto, sua configuração previu o uso de um roteiro, sem deixar de considerar a ocorrência de perguntas de *follow-up*, que podem versar sobre assuntos correlatos não previstos no roteiro da entrevista.

Para a segunda etapa, o instrumento escolhido foi o questionário que possibilitou explorar a percepção objetiva dos usuários das informações produzidas pelos analistas, relativamente à relevância e à qualificação do seu trabalho bem como das competências do analista de crédito.

Para resumir os principais pontos do desenho da pesquisa, o quadro 10 ilustra a relação entre os instrumentos de coleta de dados e os objetivos propostos para o estudo e a contribuição de cada instrumento para o alcance dos objetivos específicos do trabalho.

Quadro 10: Relação entre os objetivos, instrumentos e fases da pesquisa.

Objetivos específicos	1ª fase	2ª fase	3ª fase
	Entrevista	Questionário	
Identificar as competências requeridas para que o analista de crédito contribua de maneira mais efetiva para os resultados da organização	4	iv	
Descrever a percepção dos atores do processo com relação ao trabalho do analista de crédito;	1, 2, 3,4	I e ii	
Posicionar o trabalho do analista de crédito no processo de maximização de resultados e minimização de perdas	1	ii	
Caracterizar a análise de crédito como atividade de inteligência competitiva	3, 2 e 4	iii	
Propor um modelo de competências essenciais e emergentes do analista de crédito em um banco	4	iv	

Fonte: elaboração própria.

A entrevista (apêndice 1) foi elaborada contendo quatro questões acerca da percepção do analista de crédito sobre a sua função no universo da instituição e sobre o próprio processo de análise. Por sua vez, o questionário (apêndice 2) foi composto por quatro questões objetivas nas quais o decisor registrou a sua percepção sobre o trabalho do analista e seu impacto nos resultados da instituição.

Sobre os instrumentos de coleta de dados, Selltiz *et al.* (1965) afirmam que tanto o questionário quanto a entrevista baseiam-se na confiança às descrições verbais. Não obstante, o questionário limita-se a respostas escritas a questões (itens) pré-determinadas. Já a entrevista caracteriza-se pela flexibilidade na obtenção das informações, uma vez que o entrevistador está presente no momento da resposta.

O questionário tem a grande vantagem de ser um instrumento simples de ser aplicado, exigindo menos habilidades do que a entrevista (SELLTIZ *et al.*, 1965). A entrevista, segundo os autores, possibilita a coleta de dados mais fidedignos. Isso se dá em virtude da presença do entrevistador que, ao se deparar com uma resposta de difícil interpretação, pode reformular a questão para melhor entendimento. Portanto, a entrevista é o instrumento mais adequado para a revelação de informações sobre assuntos complexos. Em ambos os instrumentos as informações são obtidas por meio de perguntas que são formuladas no intuito de se descobrir o que o respondente sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como as suas explicações para determinados fenômenos.

Verifica-se que os dois instrumentos escolhidos mostraram-se adequados aos objetivos propostos pela pesquisa, dada a complementaridade necessária para atingi-los. Os resultados da entrevista possibilitaram identificar a percepção dos analistas e seus superiores imediatos sobre a relevância do trabalho e as competências necessárias ao analista de crédito. Complementarmente, os resultados decorrentes da aplicação do questionário possibilitaram aferir o grau de concordância entre o pensamento dos analistas e seus superiores com o dos decisores acerca dos mesmos assuntos. Dessa maneira, a aplicação da metodologia escolhida possibilitou um entendimento global acerca do assunto, a partir do momento em que comparou o que há na literatura sobre o assunto com as

percepções de três níveis hierárquicos distintos que lidam direta ou indiretamente com o assunto.

5.3.3 Universo e amostra

O universo da pesquisa se compõe dos analistas de crédito do Banco do Brasil, dos seus selecionadores e dos destinatários finais do seu trabalho, ou seja, os tomadores de decisão. Para aplicação da entrevista, foi considerado o universo dos assessores empresariais da instituição. Devido à homogeneidade do seu trabalho, a seleção dos analistas para participarem na primeira etapa da pesquisa foi determinada segundo a estratégia de amostragem aleatória simples, a qual prevê que todos têm a mesma probabilidade de serem incluídos no grupo (ACKOFF, 1975; BERG, 2001).

Com base nos estudos de Minayo (2012) a amostra para pesquisa qualitativa deve pode ser considerada ideal quando reflete as múltiplas dimensões do objeto de estudo. Segundo a autora, a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. A amostragem boa é, portanto, aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas definições. Sobre o assunto, Carvalho (2006) afirma que para definição da amostragem é importante saber quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa para o problema investigado. Afinal, são as pessoas mais envolvidas no problema que normalmente serão mais relevantes para a pesquisa qualitativa.

Sobre a seleção dos participantes, em ambas as etapas, decidiu-se por uma amostra não probabilística por julgamento, na qual, segundo Malhotra (2008), o investigador, ao fazer seu juízo de valor, define os elementos a serem incluídos no estudo por considerá-los representativos na população-alvo ou por alguma outra razão.

Com base no entendimento dos autores, foi definido o público alvo da primeira etapa da pesquisa que constituiu-se dos analistas de crédito do Banco do Brasil e de seus supervisores em. O universo da pesquisa limitou-se aos Analistas Sêniores (assessores empresariais) por serem dotados de uma maior experiência no campo da análise de crédito. Dos 47 analistas existentes, 9 foram entrevistados, o que representou uma amostra de aproximadamente 19% do universo total. Ainda

para a primeira etapa, a população de gerentes/selecionadores apresentou 19 funcionários e foi decidido entrevistar 4 pessoas dessa categoria, o que representou 21% do total. Ambas as amostras se mostraram adequadas tendo em vista a homogeneidade da população.

Para a segunda etapa, a população foi composta pelos tomadores de decisão, ou seja, aqueles que se utilizam das informações produzidas pelos analistas para decidirem sobre as concessões de crédito. Este universo é formado pelos Diretores e pelos Gerentes Executivos que atuam nas áreas mais ligadas à concessão de limites e aprovação de operações de crédito de grandes empresas. O quadro 11 apresenta a quantidade de decisores em cada nível hierárquico citado.

Quadro 11: Estrutura decisória do Banco do Brasil S.A.

Cargo	Quantidade
Diretores	6
Gerentes Executivos de Crédito	4

Fonte: www.bb.com.br/ri

Nesse sentido, foram escolhidos para participarem da segunda etapa da pesquisa, os Diretores e os Gerentes Executivos que se utilizam do trabalho dos analistas para tomarem suas decisões em comitês estratégicos de crédito. Assim, seguindo esse critério, dos vinte e sete Diretores do banco, foram selecionados para participar os seis que atuam diretamente nas decisões de concessão de crédito. Quanto aos Gerentes Executivos, os selecionados foram os 4 que atuam na Diretoria de Crédito. Dos seis Diretores, três responderam ao questionário (50%) e dos quatro Gerentes Executivos, três responderam (75%).

CAPÍTULO 6

RESULTADOS E ANÁLISE

6.1. RESULTADOS

O presente capítulo descreve os resultados obtidos por meio da aplicação das entrevistas e do questionário. Primeiramente são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação das entrevistas realizadas com analistas e seus supervisores. Em seguida, são descritos os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados.

As entrevistas foram realizadas no dia 19 de dezembro de 2017 das quais participaram 13 pessoas. Após a análise dos dados obtidos, foram determinadas as competências que seriam submetidas à avaliação dos decisores, por meio de questionário *on-line*.

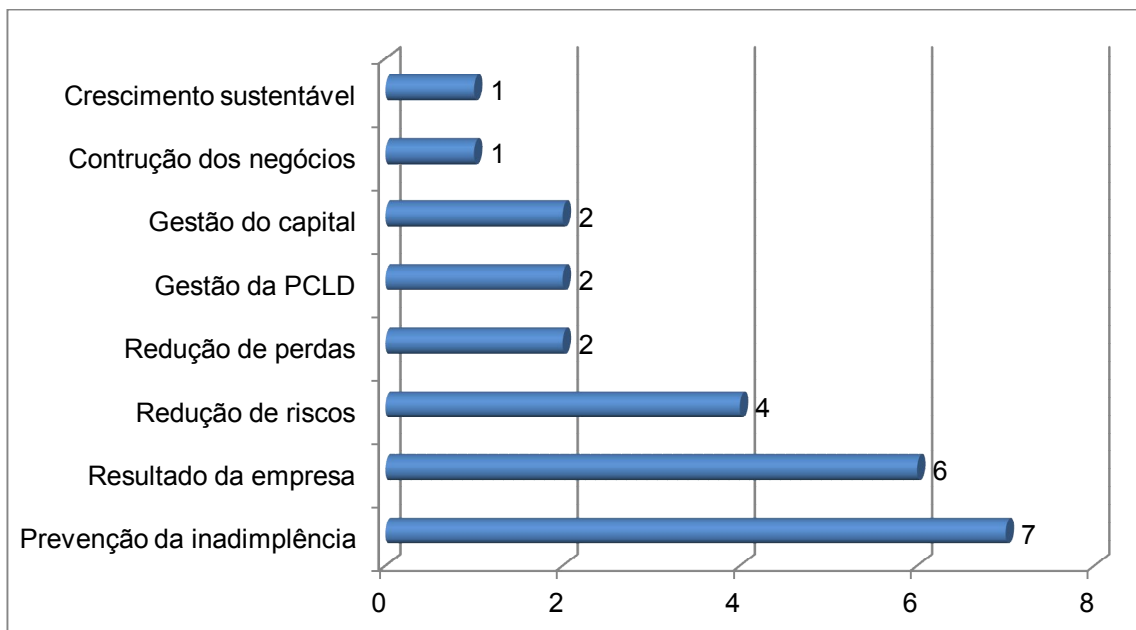
6.1.1 Resultados das entrevistas

Foram realizadas entrevistas com treze funcionários, 6 supervisores e 7 analistas seniores. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas e posteriormente transcritas para análise. Os resultados foram analisados segundo o método de condensação de significados (Kvale, 1996), por meio do qual as declarações extensas são interpretadas e condensadas em termos mais objetivos, facilitando a interpretação e comparação posteriores. Os resultados são apresentados a seguir, na ordem em que apareceram no roteiro (apêndice A).

Relevância do trabalho do Analista de Crédito

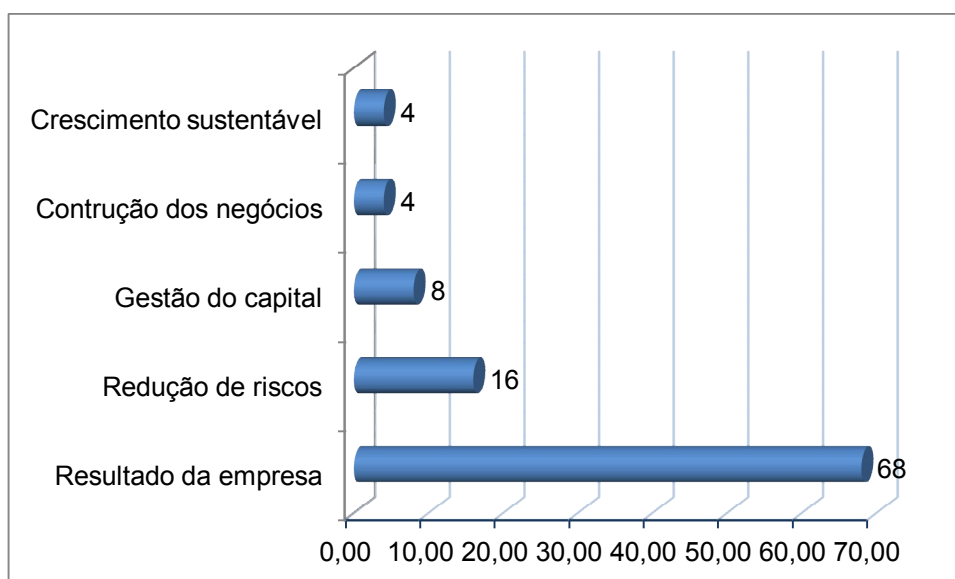
A pergunta nº 1 da entrevista objetivou identificar a percepção dos analistas e de seus supervisores quanto à relevância do trabalho profissional de análise de crédito em relação aos resultados da empresa. A figura 11 apresenta os resultados obtidos e a frequência de citações.

Figura 13: Fatores de relevância do trabalho do analista de crédito (número de citações).



Considerando que Prevenção da Inadimplência, Redução de Perdas e Gestão da PCLD são fatores que influenciam diretamente o resultado da instituição, o número de citações relativo a esses fatores podem ser adicionado ao número de citações obtido para Resultado da Empresa, gerando os dados demonstrados na figura 14.

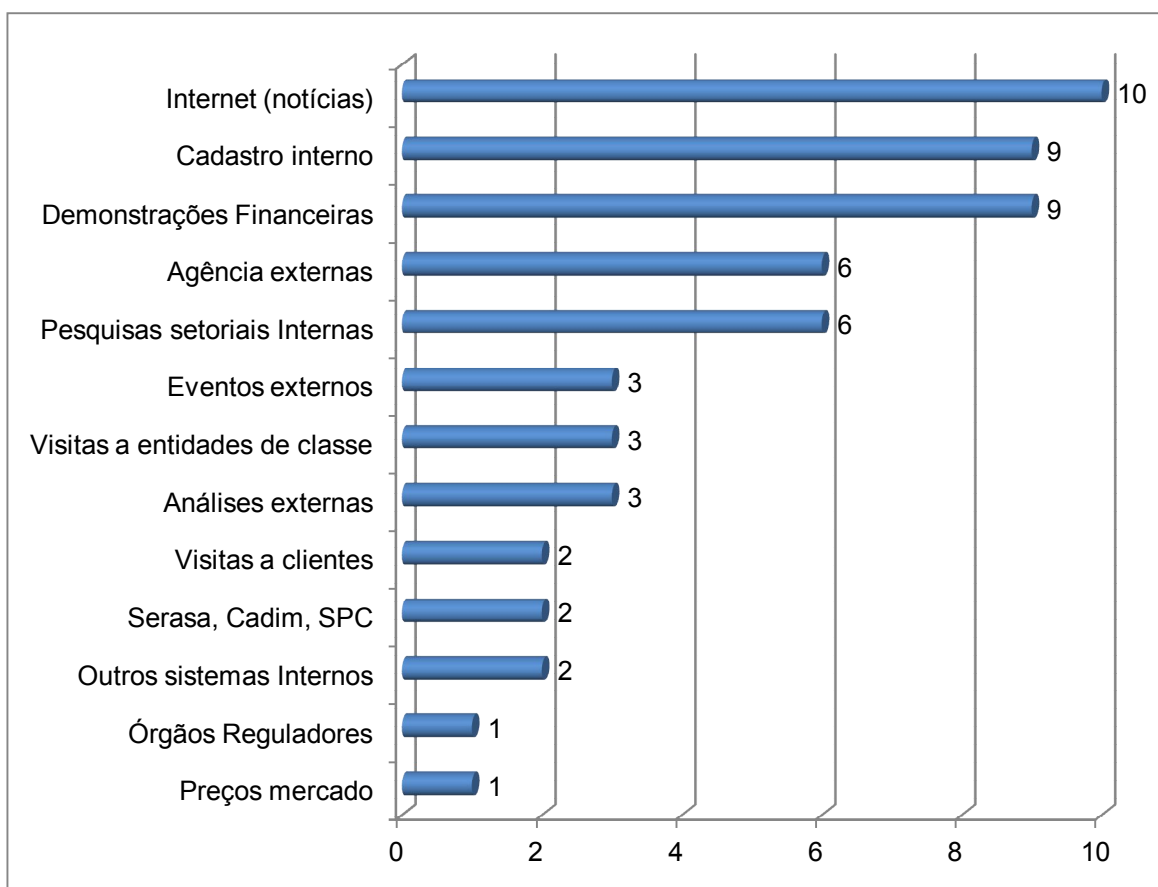
Figura 14: Fatores de relevância do trabalho do analista de crédito por grandes grupos (% do total de respostas).



Fontes de Informação

A segunda pergunta teve como objetivo identificar as fontes de informação utilizadas pelos analistas para a realização do seu trabalho. A figura 15 demonstra o resultado obtido após a compilação e agrupamento das respostas.

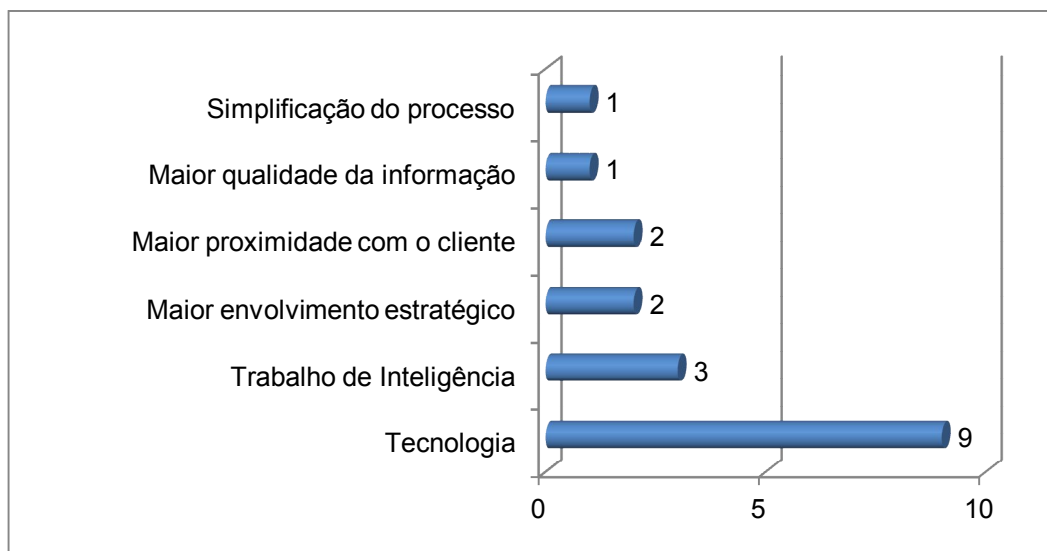
Figura 15: Fontes de informação utilizadas pelo analista de crédito.



Evoluções no trabalho de análise

A pergunta nº 3 referiu-se às evoluções que os entrevistados percebiam no trabalho de análise de crédito. Os resultados estão demonstrados na figura 16.

Figura 16: Evoluções percebidas no processo de análise de crédito.



Citações:

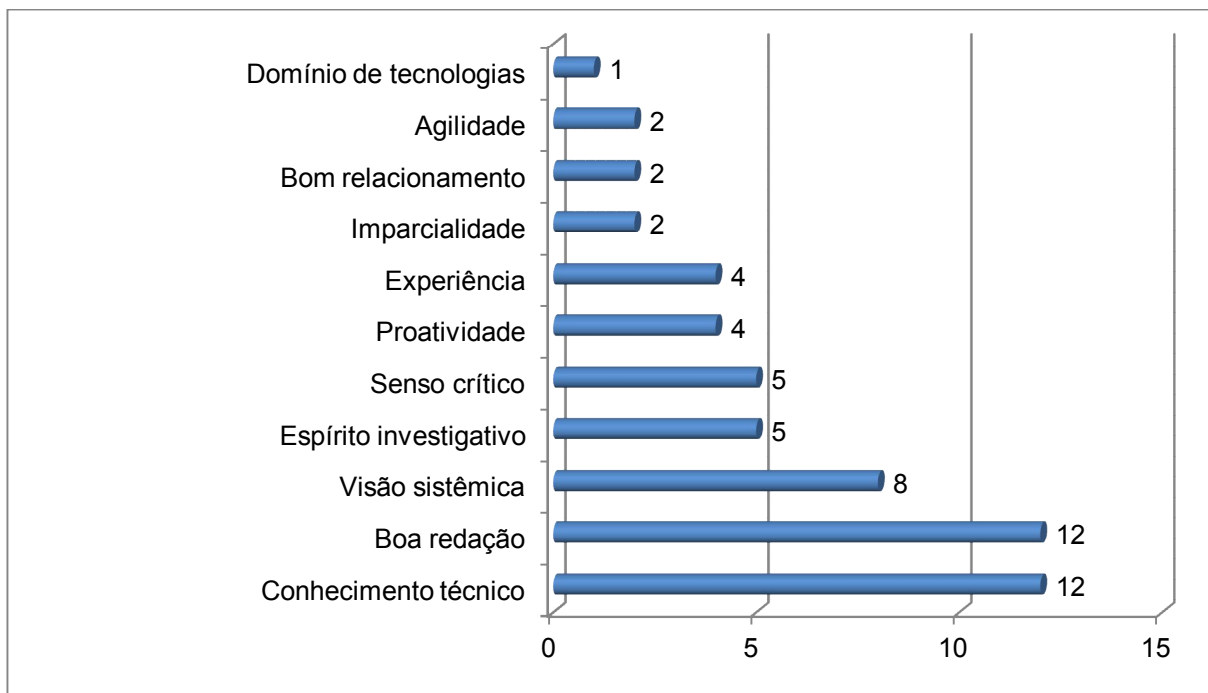
"(o trabalho do analista será) cada vez menos operacional e cada vez mais um trabalho de inteligência (...)."

"A gente tem que buscar cada vez mais trabalhar em cima de uma análise de inteligência mesmo."

Competências requeridas

A quarta pergunta destinou-se a identificar quais as competências eram consideradas relevantes para o exercício da função de analista de crédito segundo analistas e supervisores. Cabe salientar que as respostas foram espontâneas e não houve qualquer tipo de indução por parte do entrevistador. Os resultados estão registrados na figura 17.

Figura 17: Competências requeridas ao analista de crédito bancário por número de citações.



6.1.2 Resultados dos questionários

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à segunda etapa da metodologia. Foram aplicados dois questionários direcionados aos gestores que se utilizam do material produzido pelos analistas para a tomada de decisão. O público alvo dessa etapa foi constituído de seis decisores sendo três gerentes executivos e três diretores.

O trabalho do analista de crédito

Por meio do primeiro questionário buscou-se identificar a percepção dos decisores acerca da relevância do trabalho do analista de crédito. Foram apresentadas três afirmativas para as quais os gestores deveriam registrar a sua percepção individual de acordo com as opções as seguintes opções: nunca, raramente, frequentemente e sempre. O quadro 12 a seguir apresenta os resultados para cada afirmativa.

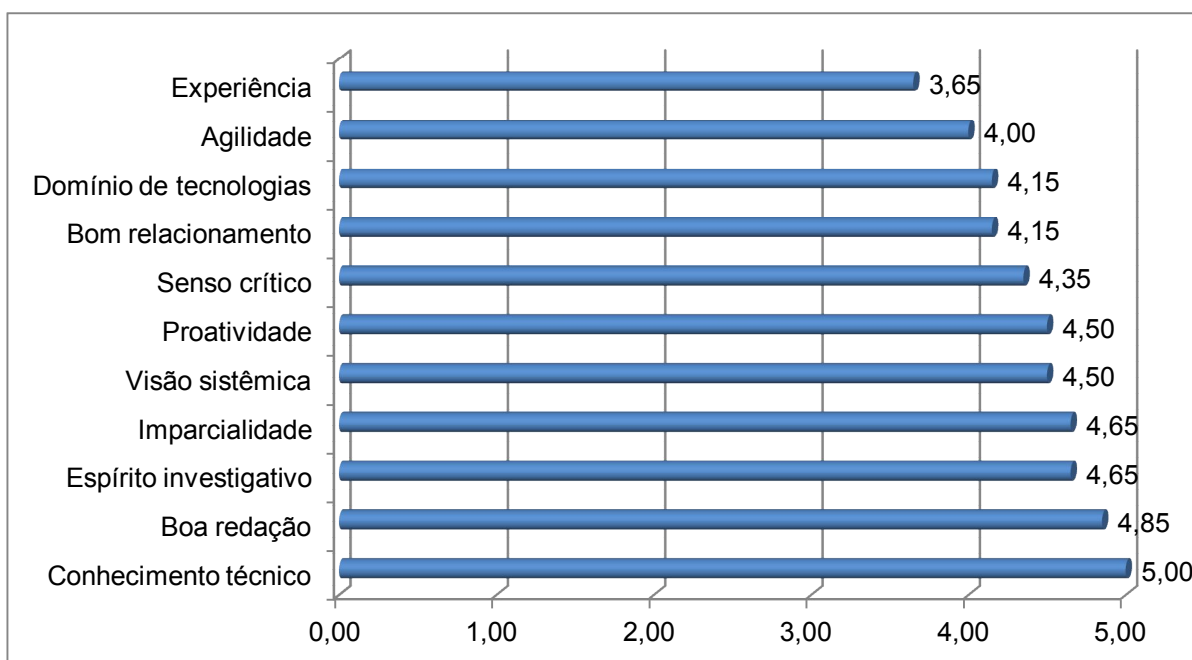
Quadro 12: Percepção dos decisores

Afirmações	Sempre	Frequentemente	Raramente	Nunca
O trabalho do analista de crédito está relacionado com a gestão da PCLD e do capital em uma instituição financeira.	83	17	0	0
O trabalho do analista de crédito é parte relevante da construção dos resultados em uma instituição financeira.	100	0	0	0
As informações apresentadas nas análises de crédito são imprescindíveis à tomada de decisão.	67	33	0	0

Competências requeridas ao analista de crédito

No segundo questionário solicitou-se aos gestores que classificassem, utilizando uma escala de 0 a 5, sendo 0 para "irrelevante" e 5 para "muito relevante", as competências citadas pelos analistas e seus supervisores. A figura 18 apresenta as competências avaliadas (eixo vertical) e a média obtida por cada uma (eixo horizontal).

Figura 18: Classificação das competências do analista de crédito segundo os decisores.



6.1.3 Considerações finais sobre os resultados obtidos

Os instrumentos utilizados para coleta dos dados permitiram obter resultados suficientes para análise. Os dados apresentados, portanto, correspondem aos objetivos propostos, no sentido em que constituem as respostas necessárias ao estudo. Os dados coletados via entrevista foram suficientes para obtenção da percepção dos respondentes sobre a percepção dos analistas e seus supervisores sobre o trabalho de análise de crédito englobando a sua importância para a instituição, as fontes utilizadas, a evolução do trabalho de análise e as competências requeridas. Os resultados obtidos por meio dos questionários também se mostraram suficientes para verificar a visão dos decisores acerca do posicionamento institucional do trabalho do analista de crédito e das competências requeridas para seu trabalho. A seção a seguir discute esses resultados.

6.2. Análise dos resultados

Esta seção apresenta análise dos resultados obtidos com a aplicação das listas de verificação e das entrevistas à luz da literatura estudada e da experiência profissional do pesquisador. Toda discussão norteia-se pelos objetivos do estudo e busca explicar os resultados da pesquisa, levando em conta a proposta teórica desenvolvida.

6.2.1 Importância institucional do trabalho do analista de crédito

A análise das figuras 13 e 14 (pag. 89) demonstra que, na percepção de 68% dos entrevistados, o trabalho do analista de crédito influencia diretamente o resultado da empresa, seja diretamente pelo resultado da concessão de crédito (*spread* bancário), ou indiretamente pela prevenção à inadimplência, gestão da PCLD e na redução de perdas.

Tal constatação vem ao encontro dos resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários. Os dados apresentados no quadro 12 demonstram que 100% dos decisores entrevistados consideram que o trabalho do analista de crédito é parte relevante da construção dos resultados em uma instituição financeira. Além disso, a totalidade dos participantes entende que o trabalho do analista de crédito

está sempre (83%) ou frequentemente (17%) relacionado com a gestão da PCLD e do capital em uma instituição financeira.

Outra constatação resultante das entrevistas é de que 100% dos decisores consideram que as informações apresentadas nas análises de crédito são sempre (67%) ou frequentemente (33%) imprescindíveis à tomada de decisão.

Com base nesses resultados, conclui-se que o analista de crédito exerce papel importante para o crescimento das instituições financeiras e que sua atuação permite tanto os ganhos diretos relacionados à intermediação financeira, quanto a prevenção de perdas no que se refere à gestão da PCLD e à redução da inadimplência.

6.2.2 Fontes de informação utilizadas pelos analistas de crédito

Os resultados apresentados na figura 15 (pag. 90) evidenciam que os analistas de crédito se utilizam de variadas fontes de informação, quais sejam, documentais, informais, internas, externas, pessoais e impessoais.

Outra constatação advinda dos dados apresentados diz respeito à estratégia de coleta. Pelos resultados obtidos, as três primeiras fontes citadas (internet, cadastro e demonstrações financeiras) fazem parte da estratégia de coleta da grande maioria dos analistas:

- Notícias na Internet: 10/13 (76%);
- Cadastro Interno: 9/13 (70%); e
- Demonstrações Financeiras: 9/13 (70%).

Comparando-se o resultado apresentado na figura 15 (pag. 90) com a relação elaborada por Cendón (2003), verifica-se que apenas três das fontes citadas pelos analistas (eventos externos, visitas a entidades de classe e visitas a clientes) dependem da presença física do analista e as outras dez (77%) se referem a informações possíveis de serem disponibilizadas em meio eletrônico.

6.2.3 Evoluções no trabalho do analista de crédito

A figura 16 (pag. 91) apresenta a percepção dos entrevistados com relação ao futuro do trabalho de análise de crédito e às eventuais evoluções no processo. Nesse sentido observou-se que nove dos entrevistados (aproximadamente 70%) citaram a tecnologia como um fator indispensável para a evolução do processo de análise de crédito.

Interessante ressaltar que 3 entrevistados (23%) destacaram que as tarefas do analista estão deixando de ser eminentemente operacionais para apresentarem aspectos do trabalho de inteligência. Esta percepção foi externada por meio das citações a seguir, transcritas a partir das entrevistas com analistas e supervisores.

"(o trabalho do analista será) cada vez menos operacional e cada vez mais um trabalho de inteligência (...)."

"A gente tem que buscar cada vez mais trabalhar em cima de uma análise de inteligência mesmo."

6.2.4 Competências requeridas ao analista de crédito

Como observado na figura 17 (pag. 92), os analistas e seus supervisores elencaram 11 competências que consideraram essenciais ao trabalho do analista de crédito. Essas competências foram submetidas à classificação segundo sua relevância pelos decisores (figura 18 - pag. 93). Este processo permitiu a comparação entre as percepções dos analistas (executores) e dos diretores (decisores).

Para que os dados pudessem ser comparados sem distorções, foram distribuídos pontos de 1 a 11 para cada competência dependendo da sua posição no ranking das entrevistas e dos questionários. Assim, à competência menos citada nas entrevistas foi registrado 1 ponto e para a mais citada 11 pontos. A mesma lógica foi aplicada ao resultado da avaliação realizada por meio dos questionários.

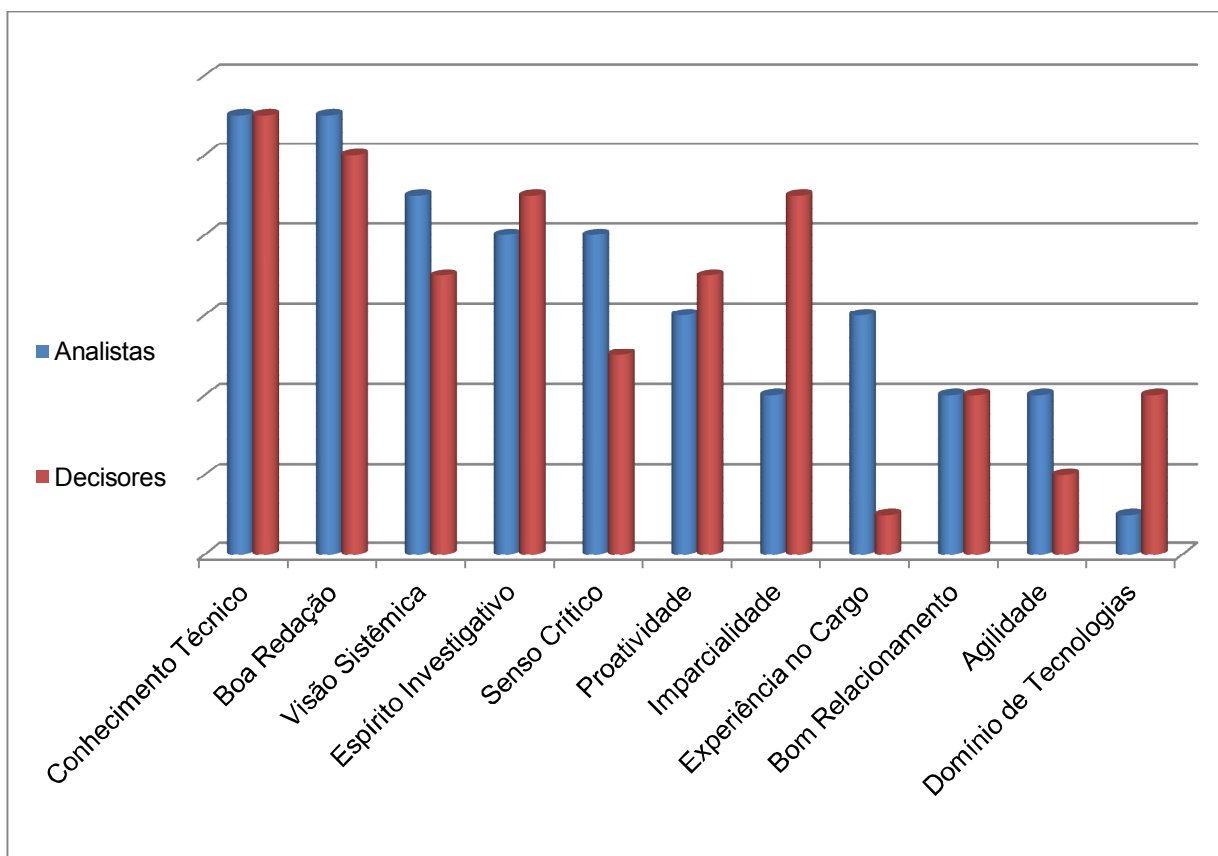
Assim, observou-se que em alguns pontos, as percepções coincidiram, porém, em outros foram bastante divergentes com relação ao peso da competência

em relação ao trabalho do analista, como demonstram o quadro 13 e a figura 19, a seguir.

Quadro 13: Ranking de competências

Competências	Analistas	Decisores	Percepção
Conhecimento Técnico	11	11	Idêntica
Boa Redação	11	10	Muito semelhante
Visão Sistêmica	9	7	Próxima
Espírito Investigativo	8	9	Muito semelhante
Senso Crítico	8	5	Divergente
Proatividade	6	7	Muito semelhante
Imparcialidade	4	9	Muito divergente
Experiência no Cargo	6	1	Muito divergente
Bom Relacionamento	4	4	Idêntica
Agilidade	4	2	Próxima
Domínio de Tecnologias	1	4	Divergente

Figura 19: Classificação das competências do analista de crédito segundo analistas e decisores.



A partir dos resultados demonstrados, observa-se que algumas competências desfrutaram da mesma visão pelos dois grupos estudados. É o caso do Conhecimento Técnico e Bom Relacionamento que ficaram na mesma posição em ambas as pesquisas. Outras, apesar de diferirem, ainda se mantiveram em um patamar bastante semelhante (diferença de 1 ponto). Boa Redação, Espírito Investigativo e Proatividade se enquadraram nessa categoria. Para outras competências a diferença ficou em 2 pontos (próxima). Esse foi o caso de Visão Sistêmica e Agilidade. Para as competências Senso Crítico e Domínio de Tecnologias, a percepção variou em 3 pontos dos analistas para os decisores. Duas categorias tiveram seus resultados muito divergentes. Imparcialidade e Experiência no cargo registraram diferença de 5 pontos entre seus resultados

6.2.5 Comprovação das conjecturas e validação dos pressupostos.

A partir das conjecturas iniciais, foram definidos os pressupostos que orientaram os procedimentos de coleta de dados. Assim, com base nos pressupostos específicos, a metodologia apoiou-se no estudo *in loco* do processo de análise de crédito que buscou identificar e relacionar teoricamente o trabalho do analista de crédito e do profissional de inteligência por meio da coleta de informações tanto em documentos formais quanto por meio do contato direto com os atores do processo.

Esse trabalho possibilitou a identificação e a comparação das competências requeridas tanto ao profissional de inteligência quanto ao analista de crédito, resultando na identificação das competências comuns e específicas para ambos os profissionais.

Como resultado de toda análise, foram comprovadas as conjecturas iniciais a seguir relacionadas.

1. o trabalho do analista de crédito é similar ao do profissional de inteligência competitiva: o estudo teórico das funções de ambos os profissionais aliado aos resultados de pesquisa comprovaram esta afirmação;

2. as competências essenciais e emergentes do profissional de inteligência podem ser aplicadas ao analista de crédito: esta conjectura torna-se verdadeira a partir da comprovação da anterior;
3. o tratamento do analista de crédito como profissional de inteligência pode contribuir na redução de riscos e maximização dos resultados de uma instituição financeira: a partir dos resultados da pesquisa, conclui-se que o trabalho do analista de crédito é relevante para a gestão do risco de crédito e para o resultado da organização. Nesse sentido, melhorar o perfil de competências desse profissional influencia diretamente os resultados da empresa.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES

O presente trabalho, realizado em uma instituição financeira federal, teve como objetivo estudar as similaridades entre as competências do analista de inteligência competitiva e do analista de crédito no processo de tomada de decisão em um banco. A identificação da percepção do papel do analista de crédito no negócio e das competências requeridas para ao profissional a partir dos atores do processo permitiram chegar às conclusões a seguir descritas.

7.1 Conclusões do estudo, com base nos objetivos propostos.

A utilização da estratégia de abordar primeiramente os analistas e seus gerentes e posteriormente os decisores permitiu o estabelecimento de ampla visão sobre o problema. Os resultados de ambas as etapas se complementam e a sua análise conjunta facilitou o entendimento do problema, tornando possíveis as seguintes conclusões.

7.1.1 Caracterização da análise de crédito como atividade de inteligência competitiva

Com base no que foi abordado na revisão de literatura e nas declarações dos entrevistados, conclui-se que o trabalho do analista de crédito é eminentemente um trabalho de inteligência. Tal conclusão encontra respaldo nas referências e nas declarações dos entrevistados, a seguir descritas.

Inteligência Competitiva

Inteligência Competitiva é o resultado da **análise de dados e informações** coletados do ambiente competitivo da empresa que irão **embasar a tomada de decisão** (...).Gomes e Braga (*apud* Fernandes, 2006)

Análise de crédito

O analista de crédito é o profissional responsável por identificar fatores de risco **a partir de dados e informações** sobre o cliente e sua atividade, para decidir ou **prestar assessoramento às instâncias decisórias**. (Banco do Brasil, 2013)

Citações dos Entrevistados

*"(o trabalho do analista será) cada vez menos operacional e cada vez mais um **trabalho de inteligência** (...)."*

*"A gente tem que buscar cada vez mais trabalhar em cima de uma **análise de inteligência** mesmo."*

Os pontos ressaltados em negrito nas definições deixam claras as semelhanças entre o trabalho do analista de crédito e do profissional de inteligência. A necessidade de buscar informações e analisá-las para apoiar o processo decisório está no cerne das suas funções. Esse raciocínio encontra respaldo nas declarações dos entrevistados que vislumbram essa tendência nas suas colocações.

7.1.2 Posicionar a atividade do analista de crédito no processo de maximização de resultados e minimização de perdas e descrever a percepção dos atores do processo (analistas, superiores e decisores) com relação ao seu trabalho.

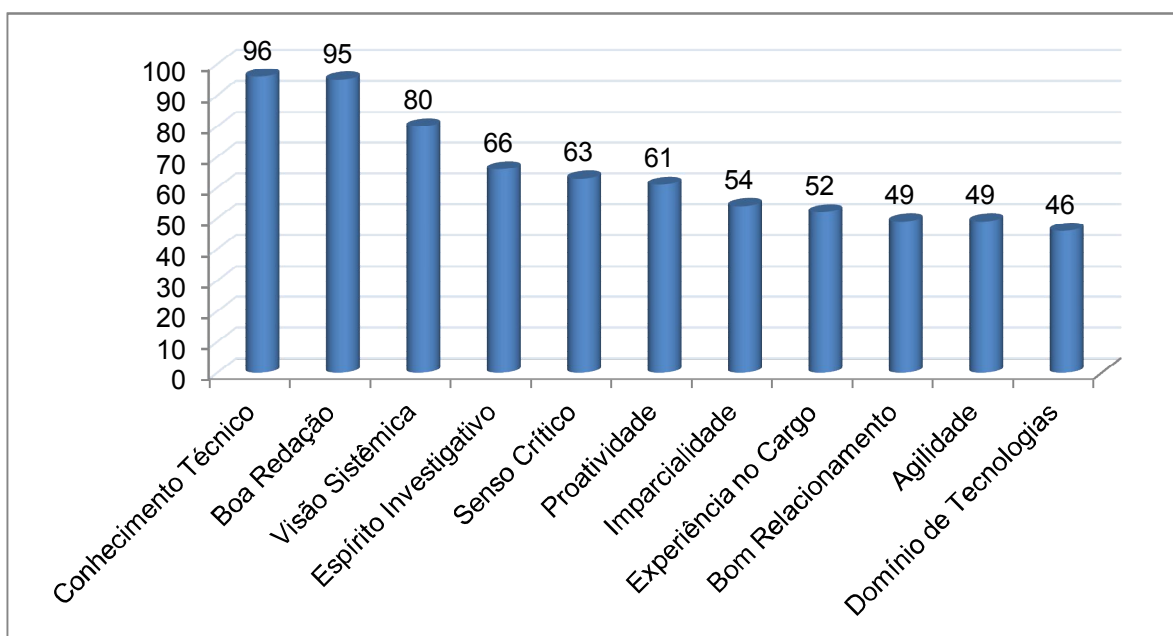
Os resultados tanto das entrevistas como dos questionários aplicados levam a conclusão de que o trabalho do analista de crédito está diretamente ligado aos resultados da instituição. Seja diretamente, por lidar com a concessão de crédito, que corresponde a cerca de 60% das receitas da instituição, seja indiretamente por (i) prevenir perdas com inadimplência (risco de crédito), (ii) otimizar a alocação de capital e (iii) racionalizar a constituição das Provisões para Créditos de Liquidação Duvidosa - PCLD.

Outra importante conclusão é a de que as informações constantes das súmulas elaboradas pelos analistas de crédito são muito relevantes para o processo decisório de crédito da instituição. Esse fato corrobora, inclusive, a qualificação do analista de crédito como profissional de inteligência responsável por subsidiar as decisões superiores.

7.1.3 Identificar as competências necessárias para que o analista de crédito contribua de maneira mais efetiva para os resultados da organização

A partir da análise retratada no quadro 13 e na figura 19 (pag. 97), foi possível estabelecer um *ranking* das competências citadas utilizando os números relativos à frequência de citações nas entrevistas e a classificação obtida nos questionários. Assim, convertendo-se os resultados em valores relativos (percentuais), obteve-se a classificação demonstrada na figura 20.

Figura 20: Ranking de competências requeridas ao analista de crédito.



Partindo da categorização proposta por Durand (1998) e Mendes *at al* (2009) e apresentada no quadro 9, as competências listadas podem ser classificadas conforme a seguir.

Conhecimentos

- Conhecimento técnico

Habilidades

- Boa redação
- Visão sistêmica
- Espírito investigativo

- Senso crítico
- Domínio de tecnologias

Atitudes

- Proatividade
- Imparcialidade
- Bom relacionamento
- Agilidade

Das competências listadas, apenas a Experiência no Cargo não está relacionada como competência do analista de inteligência. Entretanto, Jaworsky et al (2002) apontaram que a continuidade do trabalho, ou seja, o tempo de exercício da função de analista de inteligência, contribui para a excelência dos seus resultados. Nesse sentido, entende-se que a experiência do analista no cargo está diretamente relacionada ao desenvolvimento e aprimoramento das outras competências requeridas para exercê-lo.

Com base, ainda, os requisitos do profissional de inteligência constantes do quadro 9, observa-se que algumas competências lá listadas não foram citadas pelos entrevistados. São elas:

Conhecimentos

- Inteligência Competitiva
- Fontes de Informação
- Método Científico
- Elaboração de relatórios de IC
- Mapeamento de Fontes

Habilidades

- Raciocínio Lógico
- Organização da Informação

Atitudes

- Confiabilidade
- Discrição

7.1.4 Propor um modelo de competências essenciais e emergentes do analista de crédito em um banco.

Com base nas conclusões do item 7.1.3 e nas definições de competências essenciais e emergentes, no caso do presente estudo, as competências elencadas pelos entrevistados podem ser classificadas como essenciais uma vez que refletem a percepção atual dos atores do processo.

Quanto às competências requeridas aos profissionais de inteligência que não foram citadas pelo público alvo do estudo, essas podem ser classificadas como emergentes uma vez que são competências ainda não requeridas, mas que se mostram importantes no futuro. O quadro 14 apresenta o modelo de competências elaborado a partir dessa classificação.

Quadro 14: Proposta de Modelo Competências Essenciais e Emergentes requeridas ao analista de crédito bancário como profissional de inteligência competitiva

	Competências Requeridas ao Analista de Crédito	
	Essenciais	Emergentes
Conhecimentos	Conhecimento técnico	Inteligência Competitiva Fontes de Informação Método Científico Elaboração de relatórios de IC Mapeamento de Fontes
Habilidades	Boa redação Visão sistêmica Espírito investigativo Senso crítico Domínio de tecnologias	Raciocínio Lógico Organização da Informação
Atitudes	Proatividade Imparcialidade Bom relacionamento Agilidade	Confiabilidade Discrição

7.1.5 Considerações finais

A pesquisa teve como objetivo identificar as percepções dos atores do processo de análise de crédito com relação ao trabalho e do perfil do analista e criar subsídios para comparação com as características do profissional de inteligência.

Para tanto, foram abordados os próprios analistas (nível operacional), seus selecionadores (nível gerencial) e os decisores (nível decisório) que utilizam as informações produzidas por eles.

A partir das informações obtidas dos analistas de crédito inferiu-se ser possível identificar a percepção particular desse profissional acerca (i) do seu papel no âmbito dos objetivos da instituição, (ii) das suas competências para exercer o trabalho e (iii) das necessidades de aprimoramento.

Quanto aos selecionadores, a contribuição veio por meio da identificação dos critérios adotados para seleção e avaliação dos analistas sob sua supervisão. Tais informações foram úteis para a definição das competências requeridas para análise de crédito.

O terceiro grupo que subsidiou a pesquisa foi o de decisores. Esses atores são os usuários finais das informações produzidas pelos analistas e fornecerão a visão do administrador da empresa acerca (i) da relevância da informação produzida pelo analista, (ii) das competências requeridas para um bom trabalho de análise e (iii) do papel do analista na redução de riscos e na maximização dos resultados da instituição.

A partir das três visões estudadas, foram obtidas informações suficientes para montar o mapa da situação da análise de crédito na instituição em questão. Este panorama, comparado ao perfil traçado do profissional de inteligência, subsidiará as conclusões acerca da adequação do perfil utilizado atualmente para seleção de analistas de crédito e da elaboração de um novo modelo de competências requeridas.

É possível depreender da discussão dos resultados obtidos que a proposta teórica adotada na presente pesquisa possibilitou explicá-los à luz dos pressupostos nela identificados. Desse modo, os resultados sobre as percepções dos atores do

processo de crédito sobre o papel, a relevância e as competências necessárias para o exercício da função de analista de crédito, encontraram eco na literatura sobre o tema. Isso, por sua vez, revela a propriedade do referencial teórico utilizado para a pesquisa, permitindo o atingimento dos objetivos propostos.

CAPÍTULO 8

CONCLUSÃO GERAL, CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E

SUGESTÕES

8.1 Conclusão Geral

Em instituições financeiras, o trabalho de análise de crédito assume um papel de suma importância, uma vez que é a partir do resultado do trabalho do analista que os gestores tomarão suas decisões sobre a concessão de crédito. Por esse motivo, a qualificação do profissional que lida com tal atividade deve ser um importante ponto de atenção.

Assim como o profissional de inteligência competitiva, o analista de crédito, para exercer suas funções, deve apresentar um perfil compatível com o cargo. Nesse sentido, este trabalho apresentou, sob a luz da literatura e da pesquisa realizada, uma matriz de competências essenciais e emergentes necessárias ao bom trabalho de análise de crédito.

A aplicação do modelo proposto na seleção de novos analistas e no aperfeiçoamento dos atuais pode vir a contribuir significativamente para aumentar a qualidade do trabalho de análise de crédito. Isso porque a qualificação do analista de crédito como profissional de inteligência muda o foco com relação ao seu trabalho, que se afasta da mecanicidade e passa a ser visto como um processo muito mais intelectual e dependente do intelecto. Tal enquadramento sugere o esforço no desenvolvimento de competências ainda não percebidas e que tornarão o analista de crédito um profissional mais completo.

Além da melhoria na qualidade da análise de crédito, a evolução do perfil do analista de crédito também contribui para uma melhor gestão de riscos, pois, conforme as definições do COSO, esses profissionais fazem parte da primeira linha de defesa. Nessa posição, representam o primeiro contato da empresa com as possibilidades de risco podendo, com isso, evitar ou mitigar possíveis riscos na origem.

Além disso, a utilização dos atores do processo para o diagnóstico do papel do analista na organização ofereceu um insumo realista sobre a situação, oferecendo uma visão que complementa a revisão teórica sobre o assunto. As conclusões desse estudo apresentam uma visão mais ampla das funções, competências e do papel do analista de crédito em instituições financeiras.

8.2 Contribuições do estudo.

Com relação à Ciência da Informação, o trabalho contribuiu para a consolidação dos seus conceitos básicos uma vez que investigou os requisitos necessários para um tipo de profissional que atua na recuperação, processamento e comunicação da informação. Além disso, ao identificar o analista de crédito bancário como profissional de inteligência competitiva, o estudo consolidou o conceito de interdisciplinaridade da Ciência da Informação.

Do ponto de vista teórico, os resultados do presente estudo apresentam o relacionamento existente entre o trabalho do analista de crédito e o resultado de instituições financeiras. Seja diretamente, por meio da própria geração de receitas das operações de crédito contratadas com a sua interveniência, seja pela possibilidade de alavancagem de negócios (gestão do capital) e pela prevenção à inadimplência por meio da gestão da PCLD.

Além disso, uma vez que não foram encontrados outros trabalhos com esse enfoque, o ineditismo da discussão acerca das semelhanças entre o profissional de inteligência competitiva e do analista de crédito trouxe outra visão sobre a atividade de análise, o que contribuiu para ampliar o foco no que diz respeito às características e à relevância do trabalho do analista de crédito.

A metodologia aplicada, que buscou registrar competências essenciais e emergentes a partir da percepção dos atores de um processo, pode ser utilizada, com as eventuais adaptações, para identificação de competências relacionadas a outros campos de trabalho.

Os resultados da pesquisa contribuíram a partir (i) da confirmação prática da importância do analista para a instituição, observada tanto nos relatos dos analistas e supervisores, quanto dos decisores e (ii) da definição do rol de competências essenciais e emergentes definidas a partir da percepção de todos os atores do

processo. Nesse sentido, o modelo proposto poderá ser utilizado tanto na seleção de novos analistas, quanto no aprimoramento profissional dos atuais profissionais.

8.3 Limitações do estudo

Apesar de ter abordado o tema análise de crédito de uma maneira global, o presente trabalho não se aprofundou nas mudanças futuras relacionadas ao tema. Aspectos como visões de futuro, avanços tecnológicos, relações homem/máquina foram perpassados de maneira superficial.

O presente trabalho não procurou identificar as razões das diferentes percepções de diretores (decisores) e analistas (executores) com relação à relevância de algumas competências.

8.4 Sugestões para trabalhos futuros

Com base nas limitações relatadas, sugere-se a elaboração de estudos que tenham foco nos caminhos futuros do processo de análise de crédito, mormente nos efeitos relacionados aos avanços tecnológicos, particularmente a Inteligência Artificial, que podem influenciar o processo de análise.

Outra vertente a ser seguida diz respeito às diferentes percepções encontradas entre o analista e os decisores. Nesse sentido, sugere-se que futuros trabalhos busquem analisar e explicar as diferentes visões de decisores e executores frente aos mesmos assuntos.

Visando enriquecer a discussão, seria interessante aplicar os conceitos e resultados discutidos no presente trabalho em casos reais de outras instituições financeiras.

Outra sugestão seria o acompanhamento da aplicação do presente trabalho na organização estudada e os resultados obtidos relacionados à evolução do analista de crédito.

REFERÊNCIAS

- ABNT - NBR, ISO 31000 - **Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes**, 2009.
- ACKOFF, Russell L. **Planejamento da pesquisa social**. Sao Paulo: EPU, 1975.
- AMARAL, M. **Tipos de Riscos na Actvidade Bancária**, 2015. Acesso em 13 abr 2018. Disponívem em: <<http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/69/Gestao.pdf>>
- ARAÚJO, I. A. **Competências essenciais e emergentes dos gestores de redes de informação bibliográfica: os casos da EMBRAPA e do CRUESP**. 345 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília - Distrito Federal, 2012.
- AUSTER, E., CHOO, C. W. Enviromental scanning by CEOs in two canadian industries, **Journal of American Society for Information Science**, v.44, n.4, p.194-203, 1993.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Resolução CMN 2682**, de 21.12.1999.
- BANCO DO BRASIL. **Instruções Normativas Corporativas - INC**. (2018)
- BANCO DO BRASIL, **Risco de Cliente. Cadernos 1 e 2**, 2013.
- BANCO DO BRASIL, **Análise Econômico Financeira de Empresas**, 2013.
- BANCO DO BRASIL, **Formulário de Referência**, 2017.
- BANCO DO BRASIL, **Relatório de Gestão de Riscos - 4º Trimestre de 2012**. Acesso em 02 abr 2018. Acessível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/RelRis4T12.pdf>>
- BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **DataGramzero - Revista Ciência da Informação**, v.3, n.6, dez/2002.
- BELL, J. **Projeto de Pesquisa: Guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4ª ed., porto Alegre, Artmed, 2008.
- BERG, B.L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- BORKO, Harold. Information science: what is it? **American Documentation**, Washington, DC, v. 19, n. 1, p. 3-5, Jan. 1968.
- BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 2. p. 181-188, 1995.
- BRANDÃO, H. P.. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 345 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília - Distrito Federal, 2011.

CARVALHO, G. **Amostragem na Pesquisa Qualitativa**. 2006. Acesso em: 20 mai 2018. Acessível em: <<http://designinterativo.blogspot.com.br/2006/08/amostragem-na-pesquisa-qualitativa.html>>

CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **DatagramaZero, Revista Ciência da Informação**, v.2, n.3, jun/2001.

CENDÓN, B. V. Bases de dados de informação para negócios no Brasil. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 2, p. 17-36, maio/ago., 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17030>>. Acesso em: 14 Mar. 2018.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2a ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Disponível em <www.coso.org>. Acesso em: 14 abr. 2018

COUTINHO E SILVA, A.H., ABREU C.L., COUTO, D.C.F, Evolução do Controle Interno no Setor Público: Um estudo dos novos normativos emitidos entre 2003-2016. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online), Rio de Janeiro, v. 22, n.2, p. 20 - p. 38, maio/ago., 2017

DAVENPORT, T., **Capital Humano - O que é e por que as empresas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DE SOUSA, A. F.; CHAIA, A. J. **Política de crédito: uma análise qualitativa dos processos em empresas**. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro 2000.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **International Conference on Competence-Based Management**, 4., 1998, Oslo. Proceedings Oslo : Norwegian School of Management, 1998.

FERNANDES, F.C. Inteligência ou Informações? **Revista Brasileira de Inteligência**, v.2, n.3, p. 7-21 set/2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2002.

FOLHA DE SÃO PAULO, **Tarifas ajudam bancos a compensar recuo do crédito**. Acesso em 28 mai de 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/01/1846246-tarifas-ajudam-bancos-a-compensar-recuo-do-credito.shtml>>

FUJI, A. H. O Conceito de lucro econômico no âmbito da contabilidade aplicada. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 36, p. 74 - 86, setembro/dezembro 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOBIS, R. A. **Riscos Bancários**. Acesso em 13 abr 2018. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/riscos-bancarios/11583>>

GOLIN, J. DELHAISE, P. **The Bank Credit Analysis Handbook: a guide for analysts, bankers and investors**. 2º ed. Singapore, John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd, 2013.

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G.; CARIGNANO, C. **Tomada de decisão em cenários complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, v. 107, 2004.

JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, n. 4, p. 279-307, 2002.

KVALE, S. **Interviews: an introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks. SAGE. 1996

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MENDES, A. L. L.; MARCIAL, E. C.; FERNANDES, F. C. **Fundamentos da Inteligência Competitiva**. Brasília: Thesaurus, 2010.

MINAYO, M.C.S. Análise Qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, p. 621-626, 2012.

MINTZBERG, H. e WESTLEY, F. Decision making: it's not what you think. **Sloan Management Review**, 42, p. 89-93, 2001.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Trad. Raul Rubenich, Porto Alegre, Ed. Bookman, 2002.

PLATT, W. **Produção de informações estratégicas**. Trad. Major Álvaro Galvão Pereira e Capitão Heitor Aquino Ferreira. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, Livraria Agir Editora, 1974.

PORTER, M., What is Strategy; **Harvard Business Review**, n. 6, nov-dec/1996, pp. 61-78.

PRESCOTT, J.E.; MILLER, S.H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRESCOTT, J. E., The evolution of competitive intelligence. **International Review of Strategic Management** v.6 p. 71-90 (1995).

RYCHEN, D. S., & SALGANIK, L. H. **The definition and selection of key competencies: Executive summary.** Retrieved July 1, 2006, from <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>

SANTOS, J. O. **Análise de Crédito: empresas, pessoas físicas, varejo, agronegócio e pecuária**, 5ª ed., São Paulo, Atlas, 2012.

SARACEVIC, T. Information Science. **Journal of the American Society for Information Science**. v.50 n.2, p.1051-1063, 1999.

SECURATO, **Crédito: análise e avaliação de risco: pessoas físicas e jurídicas**. 2ª ed. São Paulo, Sain paul, 2012.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

SAAB A. F.; NOGUEIRA M. A. F. S. **Controle Interno e as Informações Divulgadas por Algumas Instituições Financeiras** - 2016. Acesso em 10 abr. 2018. Acessível em: <<http://principo.org/anelise-ferreira-saab.html>>

SILVA, A. C. **Análise do risco e o modelo matricial de crédito**. 1995. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1995.

SILVA, J.P. **Gestão e Análise do Risco de Crédito**. 8ª Edição - São Paulo. Atlas, 2014.

SPARROW, P.R. & BOGNANNO, M., Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. **International Journal of Selection and Assessment**, 1 (1), 50-54, 1993.

SVEIBY, K., **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* **O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações**. DataGramZero: Revista de Ciência da Informação, v.4, n.3, jun. 2003. Acesso em 30 mai. 2014. Acessível em: <[http://dici.ibict.br/archive/00000338/01/Processo da intelig%C3%Aancia competi va.pdf](http://dici.ibict.br/archive/00000338/01/Processo%20da%20intelig%C3%Aancia%20competitiva.pdf)>

TEIXEIRA, M. M. S. Perfil do Profissional de Inteligência. **Revista Brasileira de Inteligência**, v.2, n.3, p. 29-43 set/2006.

ZENDERSKY, H. C.; GULIAS, Jr S.; SILVA, E. **Reflexos do Novo Acordo de Capital da Basiléia e do modelo de requerimento de capital do Sistema Financeiro Nacional sobre as operações de crédito**. Acesso em 05 mar. 2017. Acessível em:<
<http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaocontab/trabalhos/reflexos%20do%20novo%20acordo%20de%20capital%20da%20basil%C3%A9ia%20e%20do%20modelo%20de%2>

[0requerimento%20de%20capital%20do%20sfn%20sobre%20as%20opera%C3%A7%C3%B5es%20de%20cr%C3%A9dito.pdf>](#)

Apêndice A

Apresentação do entrevistador

Meu nome é André Luiz Valença da Cruz e sou aluno do Doutorado em Ciência da Informação da Universidade de Brasília. Estou elaborando a tese intitulada: Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento em Instituições Financeiras.

Este trabalho foi dividido em duas etapas. Na primeira utilizaram-se entrevistas com analistas e supervisores. A segunda etapa tem o intuito de aprofundar o estudo e se constitui do envio de questionários aos decisores. É garantido o anonimato dos entrevistados, uma vez que as informações colhidas serão utilizadas unicamente para atingir os objetivos deste trabalho, não sendo permitido o seu uso para outros fins. Com a sua permissão, a entrevista será gravada para facilitar o processo de análise posterior.

Gostaria de agradecer antecipadamente a sua disponibilidade em contribuir para a conclusão do trabalho.

Perguntas feitas aos sujeitos da pesquisa:

1. Qual a relevância do trabalho do analista de crédito no resultado do banco?
2. Quais as fontes de informação utilizadas pelo analista?
3. Quais as evoluções percebidas no processo de análise no decorrer dos anos?
4. Quais as competências técnicas e comportamentais necessárias ao analista de crédito para que seu trabalho resulte na redução do risco e na maximização do resultado da instituição?

Apêndice B

Pesquisa com o decisor

1. Classifique as afirmações a seguir de acordo com os critérios apresentados

(0) nunca

(1) raramente

(2) frequentemente

(4) sempre

- (i) O trabalho do analista de crédito está relacionado com a gestão da PCLD e do capital em uma instituição financeira ();
- (ii) O trabalho do analista de crédito é parte relevante da construção dos resultados em uma instituição financeira ();
- (iii) As informações apresentadas nas análises de crédito são imprescindíveis à tomada de decisão ().

2. Classifique, segundo a sua percepção, o nível de relevância das seguintes competências relacionadas à seleção de novos analistas de crédito. Utilize a escala de 0 a 5, sendo 0 para "irrelevante" e 5 para "muito relevante"..

Obs: as competências incluídas nesse tópico serão as citadas nas entrevistas.