

A Safra do Crédito

Treinamento UCAF - Gerente de Relacionamento

*Transformando gestão da carteira em
resultado comercial.*



Sumário

MÓDULO 1 - O PLANTIO	3
1. Objetivos do Módulo	3
2. O Novo Gerente de Relacionamento	4
3. Muito Além da Venda	4
4. O Crédito Como Investimento.....	5
5. A Carteira Como uma Safra	5
6. O Papel do Gerente de Relacionamento na Qualidade da Carteira	7
7. Encerrando o Plantio.....	8
8. Estudo de Caso - A Melhor Carteira da Agência	8
Lição da Safra.....	10
MÓDULO 2 - O MANEJO	11
1. Objetivos do Módulo	11
2. O Crédito Não Encerra o Relacionamento.....	12
3. O Verdadeiro Patrimônio da Carteira	12
4. Principalidade: Estar Presente na Vida Financeira do Cliente	13
5. Um Cliente Sempre Deixa Sinais	14
6. Encerrando o Manejo	16
7. Estudo de Caso - O Cliente Que Mudou de Comportamento	17
Lição da Safra.....	19
MÓDULO 3 - IDENTIFICANDO AS PRAGAS	20
1. Objetivos do Módulo	21
2. A Inadimplência é um Processo	21
3. Entendendo os Estágios da Carteira	21
4. O Conceito de Arrasto	23
5. O Papel do Gerente de Relacionamento	25
6. Encerrando o Módulo	26
7. Estudo de Caso - A Pequena Pendência.....	26
Lição da Safra.....	28
MÓDULO 4 - PROTEGENDO A SAFRA.....	29
1. Objetivos do Módulo	30
2. Recuperar é Preservar Relacionamentos	30

3. Os Princípios de uma Boa Negociação	30
4. Conhecendo as Ferramentas da Safra	32
5. Facilitadores da Negociação.....	34
6. O Guia de Apoio à Cobrança	37
7. Quando a Negociação Não Evolui	38
8. Encerrando o Módulo	41
9. Estudo de Caso - O Cliente Que Ainda Tem Solução	42
Lição da Safra.....	43
MÓDULO 5 – A COLHEITA	45
1. Objetivos do Módulo	46
2. O Resultado Não Começa na Colheita	46
3. Os Três Pilares da Performance Comercial	46
4. O Pilar da Produção	48
5. Pilar da Qualidade	50
6. Pilar do Resultado.....	52
7. Pilar do Reconhecimento	56
6. Estudo de Caso - A Colheita de João	58
Lição da Safra.....	60
Conclusão do Curso.....	61

MÓDULO 1 - O PLANTIO

Toda safra começa com uma decisão

Reflexão

Um produtor não mede o sucesso da sua safra pela quantidade de sementes lançadas ao solo.

O sucesso será medido pela colheita.

No crédito acontece exatamente a mesma coisa.

A contratação de uma operação representa apenas o início de uma jornada. O verdadeiro resultado será construído ao longo do relacionamento com o cliente, por meio do acompanhamento da carteira, da identificação de riscos e da adoção de medidas capazes de preservar a adimplência.

O crédito é o início da safra.

A gestão da carteira é o cuidado diário que determinará o resultado final.



1. Objetivos do Módulo

Ao concluir este módulo, você será capaz de:

- compreender o papel do Gerente de Relacionamento no ciclo do crédito;
- reconhecer a evolução da função dentro do Banrisul;
- entender a relação entre crescimento da carteira e qualidade do crédito;

- identificar sua responsabilidade na geração de resultados sustentáveis para o Banco;
- compreender por que a gestão da inadimplência faz parte da atividade comercial.

2. O Novo Gerente de Relacionamento

A função de Gerente de Relacionamento representa a evolução das antigas funções comerciais da Rede de Agências.

A nova estrutura passou a reunir atribuições anteriormente distribuídas entre diferentes cargos, permitindo uma visão mais integrada do relacionamento com o cliente e de sua carteira.

Independentemente da segmentação atendida, seja Pessoa Física, Pessoa Jurídica, Agronegócios ou Setor Público, o papel central permanece o mesmo:

Desenvolver relacionamentos duradouros e gerar resultados sustentáveis para o Banco.

3. Muito Além da Venda

Quando se fala em atividade comercial, muitas pessoas associam imediatamente o tema à venda de produtos e serviços.

Entretanto, a atuação do Gerente de Relacionamento vai muito além da contratação de novas operações.

Entre suas principais atribuições encontram-se:

- gestão de carteira;
- prospecção de clientes;
- identificação de necessidades;
- oferta de soluções adequadas;
- acompanhamento das operações contratadas;
- monitoramento da inadimplência;
- coordenação de ações de cobrança;

- participação em decisões de crédito.



“O Gerente de Relacionamento não administra apenas produtos. Ele administra relacionamentos.”

4. O Crédito Como Investimento

Toda concessão de crédito representa uma expectativa de retorno para o Banco e deve ser feita com responsabilidade, baseada em evidências da situação financeira, patrimonial e até mesmo da vida pessoal do cliente.

Quando uma operação é contratada, espera-se que ela gere:

- receitas;
- fortalecimento do relacionamento;
- utilização de outros produtos;
- fidelização do cliente;
- crescimento sustentável da carteira.

Entretanto, nem todas as operações seguem o caminho originalmente planejado.

Alguns clientes enfrentarão dificuldades financeiras ao longo do tempo.

Outros apresentarão mudanças de comportamento que poderão indicar aumento do risco.

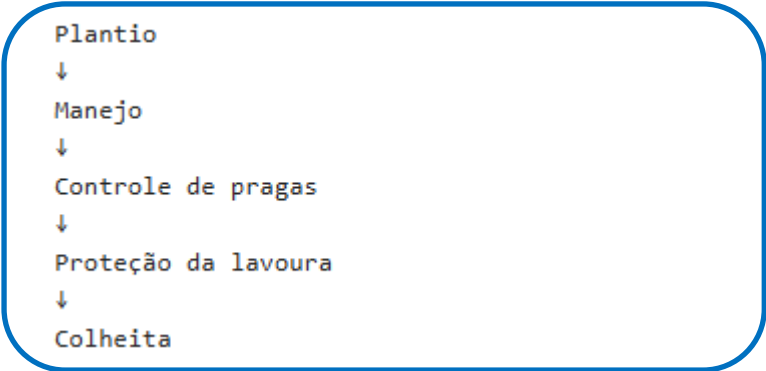
Por isso, a concessão do crédito deve ser entendida como o início de uma jornada, e não como seu encerramento.

5. A Carteira Como uma Safra

Ao longo deste treinamento utilizaremos a metáfora da safra para compreender o ciclo do crédito.

Essa comparação permite visualizar a carteira como um ativo vivo, que exige acompanhamento constante.

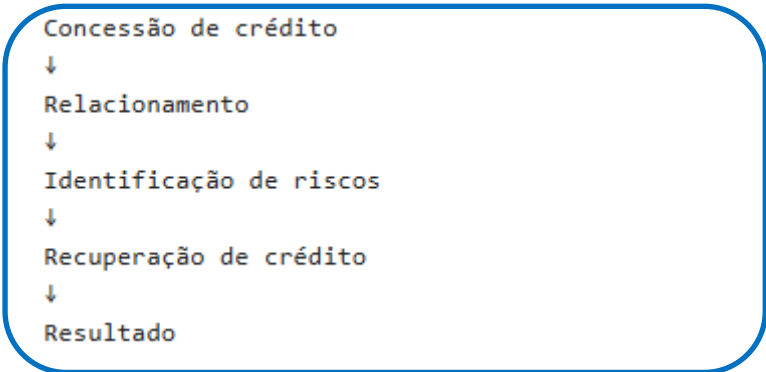
Na agricultura



```
graph TD; A[Plantio] --> B[Manejo]; B --> C[Controle de pragas]; C --> D[Proteção da lavoura]; D --> E[Colheita];
```

Plantio
↓
Manejo
↓
Controle de pragas
↓
Proteção da lavoura
↓
Colheita

Na gestão da carteira



```
graph TD; A[Concessão de crédito] --> B[Relacionamento]; B --> C[Identificação de riscos]; C --> D[Recuperação de crédito]; D --> E[Resultado];
```

Concessão de crédito
↓
Relacionamento
↓
Identificação de riscos
↓
Recuperação de crédito
↓
Resultado

Em ambos os casos, o resultado final depende da qualidade das decisões tomadas durante todo o processo.

“Crescer é importante. Crescer com Qualidade é Fundamental.”

Uma carteira pode crescer rapidamente.

Entretanto, crescimento isoladamente não significa sucesso.

Uma carteira com elevado volume de crédito, mas com indicadores deteriorados, tende a gerar:

- aumento da inadimplência;
- aumento do risco;
- maiores provisões;
- redução do resultado.

Por outro lado, uma carteira saudável tende a gerar resultados consistentes ao longo do tempo.

Por esse motivo, o Banrisul acompanha não apenas o crescimento das carteiras, mas também sua qualidade.

6. O Papel do Gerente de Relacionamento na Qualidade da Carteira



Embora a recuperação de crédito conte com o apoio de áreas especializadas, a primeira linha de defesa da carteira continua sendo o próprio Gerente de Relacionamento.

É ele quem:

- conhece o cliente;
- acompanha sua movimentação;
- identifica alterações de comportamento;
- percebe dificuldades financeiras emergentes;
- propõe soluções antes que os problemas se agravem.

Por essa razão, a qualidade do crédito não é uma responsabilidade exclusiva das áreas de cobrança.

Ela faz parte da atividade comercial.

Ponto de Atenção: A inadimplência raramente surge de forma repentina.

Na maioria dos casos, ela é precedida por sinais que podem ser percebidos por quem acompanha a carteira de forma próxima e contínua.

Reconhecer esses sinais é um dos diferenciais dos profissionais que alcançam resultados sustentáveis.

7. Encerrando o Plantio

Toda safra começa com uma escolha, com a seleção das melhores sementes.

Na gestão comercial, essa escolha ocorre quando o crédito é concedido e o relacionamento é iniciado.

Mas o verdadeiro resultado não será determinado nesse momento.

Ele será construído diariamente, por meio do acompanhamento da carteira e da capacidade de antecipar riscos.

É exatamente isso que veremos no próximo módulo.

8. Estudo de Caso - A Melhor Carteira da Agência

Situação

Carlos assumiu recentemente a gestão de uma carteira de clientes Pessoa Física.

Nos primeiros meses na função, dedicou grande parte do seu tempo à prospecção e à contratação de novas operações de crédito.

Ao final do trimestre, sua carteira apresentava crescimento significativo:

- aumento no número de clientes;
- crescimento do saldo de crédito;
- maior comercialização de produtos.

Durante uma reunião com o Gerente-Geral, Carlos apresentou os resultados com entusiasmo e afirmou:

"Minha carteira foi a que mais cresceu na agência."

O Gerente-Geral respondeu:

"Isso é ótimo. Mas me diga: como estarão esses clientes daqui a um ano?"

Carlos percebeu que não sabia responder.

Ele conhecia os números da produção, mas ainda não havia planejado como acompanharia os clientes após a contratação.

Reflexão

Antes de continuar a leitura, reflita:

Pergunta 1

Qual é a principal responsabilidade do Gerente de Relacionamento após a concessão do crédito?

- ☐ () Buscar novos clientes e deixar o acompanhamento para outras áreas.
 - ☐ () Encerrar sua atuação após a contratação.
 - ☒ (X) Acompanhar o relacionamento e a evolução da carteira.
 - ☐ () Direcionar automaticamente eventuais problemas para a cobrança.
-

Pergunta 2

Qual dos riscos abaixo pode surgir quando o foco está apenas na contratação de novas operações?

- ☐ () Crescimento da carteira sem conhecimento dos clientes.
 - ☐ () Dificuldade para identificar sinais precoces de deterioração.
 - ☐ () Aumento da inadimplência no futuro.
 - ☒ (X) Todas as alternativas anteriores.
-

Pergunta 3

A frase "Minha carteira foi a que mais cresceu na agência" é suficiente para avaliar o sucesso da gestão?

- ☐ () Sim.
- ☒ (X) Não.

Por quê? O crescimento precisa estar acompanhado de qualidade e sustentabilidade da carteira.

Discussão

O crescimento da carteira é importante, mas representa apenas o início da jornada.

Uma carteira saudável depende de:

- concessões adequadas;

- relacionamento contínuo;
- acompanhamento dos clientes;
- identificação de riscos;
- ações preventivas.

Em outras palavras:

O sucesso do Gerente de Relacionamento não é medido apenas pelo crédito que concede, mas pela carteira que consegue manter saudável ao longo do tempo.

Lição da Safra

Um produtor não avalia sua safra no dia em que realiza o plantio.

Da mesma forma, o Gerente de Relacionamento não deve avaliar sua carteira apenas pelo volume de crédito concedido.

A verdadeira medida do sucesso aparecerá na colheita.

MÓDULO 2 - O MANEJO

O relacionamento continua após a contratação

Reflexão

Após concluir o plantio, o produtor não abandona sua lavoura.

Ele acompanha o desenvolvimento das plantas, observa mudanças no clima, monitora pragas e corrige problemas antes que eles comprometam a produção.

Na gestão da carteira não é diferente.

A contratação do crédito marca apenas o início do relacionamento.

O verdadeiro trabalho do Gerente de Relacionamento começa quando o cliente passa a fazer parte da sua carteira.

Quanto mais próximo o gerente estiver dos clientes, maiores serão as oportunidades de desenvolver negócios, fortalecer relacionamentos e identificar dificuldades antes que elas se transformem em inadimplência.



1. Objetivos do Módulo

Ao concluir este módulo, você será capaz de:

- compreender a importância do acompanhamento permanente da carteira;
- reconhecer a relação entre relacionamento e qualidade do crédito;
- identificar sinais iniciais de deterioração financeira;
- compreender o conceito de principalidade;

- entender como a proximidade com o cliente contribui para resultados sustentáveis.

2. O Crédito Não Encerra o Relacionamento

Uma percepção bastante comum entre profissionais iniciantes é imaginar que o processo comercial termina quando o crédito é contratado.

Na prática, ocorre exatamente o contrário.

Após a contratação, inicia-se uma nova etapa do relacionamento.

É nesse período que o gerente passa a acompanhar:

- movimentação financeira;
- utilização dos produtos;
- comportamento da conta;
- evolução patrimonial;
- fluxo de receitas;
- capacidade de pagamento.

Quanto maior o conhecimento sobre o cliente, maior a capacidade de antecipar decisões e propor soluções adequadas.

A utilização de ferramentas de acompanhamento, como o BJG, Gerenciador de Clientes, relatórios gerenciais e as informações compartilhadas pelas Sureg's devem ser monitoradas permanentemente.

3. O Verdadeiro Patrimônio da Carteira

Quando observamos uma carteira de clientes, é natural que a atenção se concentre em números:

- saldo de crédito;
- aplicações;
- faturamento;
- receitas.

Entretanto, o maior patrimônio de uma carteira não está nos valores.

Está no relacionamento.

O relacionamento permite:

- compreender necessidades;
- identificar oportunidades;
- ampliar negócios;
- antecipar riscos.

Uma carteira pode possuir elevado volume financeiro.

Mas se o gerente não conhece seus clientes, sua capacidade de gestão será limitada.

4. Principalidade: Estar Presente na Vida Financeira do Cliente

Quanto maior a participação do Banco na vida financeira do cliente, maior tende a ser a qualidade das informações disponíveis para gestão da carteira.

Entre os exemplos de principalidade podemos citar:

- recebimento de salário;
- utilização da conta corrente;
- investimentos;
- contratação de crédito;
- utilização de cartões;
- seguros;
- previdência.



Clientes que concentram seu relacionamento no Banco costumam oferecer maior visibilidade de comportamento financeiro.

Manter a Folha de Pagamento do cliente no banco, é um fator determinante para “amarrar” um relacionamento sólido com o cliente.

Essa visibilidade possibilita ao gerente agir de forma preventiva.

5. Um Cliente Sempre Deixa Sinais

Difícilmente um cliente passa de uma situação saudável para inadimplência grave sem que ocorram alterações perceptíveis ao longo do caminho.

Na maioria dos casos, existem sinais prévios.

O papel do Gerente de Relacionamento é perceber esses movimentos.

Assim como o produtor observa sinais de estresse na lavoura, o gerente deve observar sinais de estresse financeiro.

Exemplo de acompanhamento recomendado: “Contratos Vencidos”



Este relatório permite que o Gerente de Relacionamento identifique rapidamente se algum cliente da sua carteira teve um contrato vencido e não renovado.

Primeiros Sinais de Alerta

Entre os sinais que merecem acompanhamento especial destacam-se:

Redução de movimentação

O cliente passa a movimentar menos recursos na conta ou muda sua chave PIX para outra instituição financeira.

Pode indicar:

- perda de renda;
- redução do faturamento;
- transferência do relacionamento para outra instituição.

Portabilidade de salário ou recebíveis

A saída de receitas recorrentes reduz a principalidade e pode enfraquecer o relacionamento. O evento merece contato imediato com o cliente.

Utilização excessiva de limites

A utilização constante de:

- cheque especial;
- limites rotativos;
- crédito emergencial;

pode indicar aumento da pressão financeira.

Atrasos recorrentes

Mesmo atrasos pequenos podem indicar mudanças no comportamento financeiro.

Mais importante do que observar um atraso isolado é identificar sua repetição e encaminhar uma solução.

<i>Muitas vezes a simples alteração da data de vencimento é o suficiente para evitar o atraso.</i>
--

Mudanças de comportamento

Alguns exemplos:

- redução dos contatos;
- cancelamento de produtos;
- menor engajamento com o Banco;

- dificuldade crescente para receber o cliente.

Muitas vezes o comportamento muda antes dos indicadores financeiros.

Conhecer para Antecipar

Os melhores gerentes não se destacam apenas pela capacidade de vender.

Eles se destacam pela capacidade de antecipar movimentos.

Quando um risco é identificado cedo, normalmente existem mais alternativas disponíveis.

Quando o problema já está instalado, as opções tendem a ser mais limitadas.

Ponto de Atenção

Todo problema financeiro conta uma história.

Antes que o atraso apareça nos sistemas, normalmente ele já apareceu:

- na movimentação;
- no faturamento;
- no relacionamento;
- no comportamento do cliente.

Por isso, o acompanhamento contínuo da carteira é uma das principais ferramentas de prevenção da inadimplência.

6. Encerrando o Manejo

Nenhuma safra produz bons resultados sem acompanhamento.

Da mesma forma, nenhuma carteira se mantém saudável apenas pela qualidade da contratação.

O relacionamento contínuo permite identificar oportunidades de crescimento e sinais de risco.

Mas o que acontece quando esses sinais deixam de ser observados?

É nesse momento que surgem as primeiras ameaças à carteira.

E é justamente sobre elas que trataremos no próximo módulo.

7. Estudo de Caso - O Cliente Que Mudou de Comportamento

Situação

Fernanda administra uma carteira Pessoa Física há aproximadamente seis meses.

Entre seus clientes está Marcelo, servidor público, correntista há vários anos e historicamente adimplente.

Nos últimos meses, Fernanda percebeu algumas mudanças:

- o crédito do salário foi portado para outra instituição;
- o volume de aplicações diminuiu;
- a utilização do limite de conta aumentou;
- o cliente deixou de responder mensagens e convites para reuniões.

Apesar dessas mudanças, Marcelo ainda não possui operações vencidas.

Durante uma conversa com um colega, Fernanda comentou:

"Como ele ainda não está inadimplente, vou aguardar para ver o que acontece."

Para Refletir

Pergunta 1

Marcelo já apresenta sinais de atenção?

☒ (X) Sim

☐ () Não

Justificativa:

Embora ainda não exista inadimplência, diversos sinais de deterioração já estão presentes:

- portabilidade do salário;
- redução de aplicações;
- aumento da utilização do limite;
- afastamento do relacionamento com o Banco.

Esses eventos podem indicar perda de principalidade e aumento do risco financeiro do cliente. O objetivo do Gerente de Relacionamento é identificar esses sinais antes que a inadimplência ocorra.

Pergunta 2

Qual deveria ser a postura mais adequada do gerente?

- ☐ () Aguardar o surgimento de atraso.
- ☒ (X) Entrar em contato e compreender o que está acontecendo.
- ☐ () Encaminhar imediatamente para cobrança.
- ☐ () Cancelar seus limites preventivamente.

Justificativa:

O papel do Gerente de Relacionamento é atuar preventivamente.

Neste momento, ainda não há motivo para encaminhamento à cobrança ou adoção de medidas extremas. O mais adequado é reaproximar-se do cliente, compreender a situação e avaliar possíveis necessidades ou dificuldades financeiras.

Pergunta 3

Qual o principal aprendizado do caso?

O Gerente de Relacionamento deve monitorar continuamente sua carteira e agir diante dos primeiros sinais de mudança de comportamento dos clientes.

A inadimplência normalmente é precedida por diversos indícios que podem ser percebidos durante o acompanhamento do relacionamento. Quanto mais cedo esses sinais forem identificados, maiores serão as possibilidades de construir soluções sustentáveis.

Discussão

Os sinais mais importantes costumam surgir antes da inadimplência.

O trabalho do Gerente de Relacionamento não é apenas reagir aos problemas.

É percebê-los enquanto ainda existe tempo para agir.

Lição da Safra

O agricultor não espera que a plantação morra para começar a observar o campo.

Os melhores resultados são obtidos por quem percebe os sinais com antecedência e age no momento certo.

MÓDULO 3 - IDENTIFICANDO AS PRAGAS

Como a inadimplência se desenvolve

Reflexão

Nenhum agricultor acorda pela manhã e encontra uma lavoura saudável completamente destruída da noite para o dia.

Antes das perdas surgem sinais.

As primeiras folhas amareladas.

A redução do crescimento.

O aparecimento de pequenas áreas afetadas.

Os produtores mais experientes sabem que quanto mais cedo um problema é identificado, maiores são as chances de corrigir a situação.

Com a carteira de crédito acontece exatamente o mesmo.

A inadimplência raramente surge de forma repentina.

Ela normalmente é resultado de um processo gradual de deterioração que, quando identificado a tempo, permite ações corretivas capazes de preservar o relacionamento com o cliente e os resultados da carteira.



1. Objetivos do Módulo

Ao concluir este módulo, você será capaz de:

- compreender o processo de deterioração do crédito;
 - entender a lógica dos estágios de inadimplência;
 - reconhecer o conceito de arrasto;
 - compreender a relação entre risco, provisão e resultado;
 - perceber a importância da atuação preventiva na gestão da carteira.
-

2. A Inadimplência é um Processo

Quando falamos em inadimplência, é comum imaginar apenas o cliente que já possui atrasos significativos.

Entretanto, o atraso superior a 90 dias normalmente representa apenas a parte visível do problema.

Antes desse estágio, diversos eventos já ocorreram:

- perda de renda;
- redução do faturamento;
- aumento do endividamento;
- utilização excessiva de limites;
- atrasos pontuais;
- diminuição da capacidade de pagamento.

A inadimplência é consequência.

Os sinais de deterioração aparecem antes.

Por esse motivo, o Gerente de Relacionamento deve desenvolver a capacidade de enxergar a evolução do risco ao longo do tempo.

3. Entendendo os Estágios da Carteira

Para avaliar a qualidade das operações de crédito, o Banco acompanha a carteira por estágios.

Esses estágios permitem medir a evolução do risco e acompanhar a qualidade do crédito concedido.

Estágio 1

Carteira Saudável

Operações com atraso entre:

0 e 21 dias.

Representam a parcela mais saudável da carteira.

O objetivo do gerente deve ser manter o maior volume possível de clientes nesse estágio.

O que normalmente encontramos?

- clientes adimplentes;
 - utilização regular dos produtos;
 - relacionamento estável;
 - capacidade de pagamento preservada.
-

Estágio 2

Primeiros Sinais de Deterioração

Operações com atraso entre:

22 e 90 dias.

Esse estágio merece atenção especial.

Durante muitos anos o foco da recuperação de crédito esteve concentrado apenas nos atrasos mais elevados.

Hoje sabemos que a atuação preventiva produz resultados significativamente melhores.

É justamente aqui que surgem as maiores oportunidades de recuperação.

O que normalmente encontramos?

- dificuldades financeiras temporárias;
- perda de renda;

- desorganização financeira;
 - necessidade de adequação das parcelas.
-

Ponto de Atenção

O cliente não precisa chegar aos 90 dias para começar a prejudicar a qualidade da carteira.

O Estágio 2 já representa deterioração do crédito e impacta os indicadores de qualidade da carteira.

Estágio 3

Deterioração Avançada

Operações com:

mais de 90 dias de atraso.

Nesse estágio, a recuperação tende a exigir soluções mais estruturadas.

O custo para o Banco é maior.

As alternativas costumam ser mais limitadas.

Por isso, a melhor estratégia continua sendo atuar antes da migração para essa condição.

4. O Conceito de Arrasto

Uma das características mais importantes da gestão do risco é o chamado arrasto.

O arrasto ocorre quando outras operações do mesmo cliente passam a sofrer o impacto da deterioração de uma única responsabilidade.

Imagine um cliente que possui:

- crédito pessoal;
- cartão de crédito;
- limite de conta.

Se apenas uma dessas operações evoluir para um estágio superior de risco, as demais podem ser impactadas pelo mecanismo de arrasto.

Por Que Isso é Importante?

Porque, muitas vezes:

Uma pequena pendência pode comprometer a percepção de risco de todo o relacionamento.

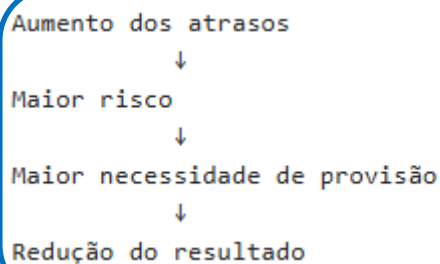
Por isso, pequenos atrasos não devem ser ignorados.

O Impacto da Deterioração

Quando a qualidade da carteira diminui, os efeitos não são percebidos apenas pelo cliente.

Eles também afetam o Banco.

De forma simplificada:



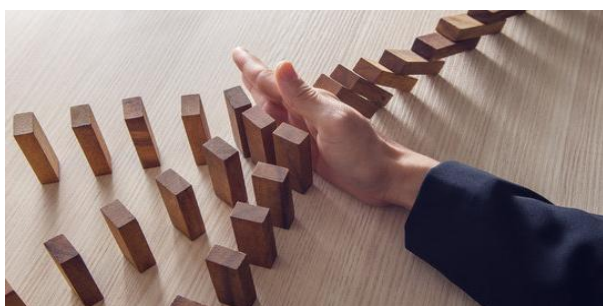
A qualidade da carteira passou a ter relevância crescente dentro dos modelos de acompanhamento do Banco.

Seus efeitos tornam-se cumulativos no tempo, agravando o quadro de ativos problemáticos. Na imagem a seguir, observa-se o efeito da rolagem na carteira.

Rolagem da carteira: o indicador que mostra quando estamos atuando tarde demais

Rolagem									
Faixa de Atraso	09/2025	10/2025	11/2025	12/2025	01/2026	02/2026	03/2026	04/2026	05/2026
02. 1-30 DIAS	2,81%	3,14%	2,39%	2,62%	2,62%	2,81%	2,71%	2,58%	2,57%
03. 31-60 DIAS	23,90%	40,50%	31,57%	25,75%	44,06%	41,83%	34,50%	32,98%	34,95%
04. 61-90 DIAS	39,37%	75,04%	64,66%	44,81%	83,75%	70,13%	59,30%	72,05%	70,42%
05. 91-120 DIAS	64,72%	80,57%	85,29%	77,24%	96,22%	92,50%	78,51%	85,30%	71,18%
06. 121-150 DIAS	59,34%	91,47%	101,62%	73,05%	96,33%	96,11%	88,71%	89,58%	87,79%
07. 151-180 DIAS	85,57%	113,08%	87,03%	91,56%	96,42%	96,00%	91,36%	92,69%	92,66%
08. 181-210 DIAS	93,10%	92,37%	89,87%	91,70%	97,11%	113,61%	97,44%	90,28%	94,13%
09. 211-240 DIAS	110,88%	96,25%	94,94%	94,02%	96,86%	94,20%	80,39%	62,77%	95,52%
10. 241-270 DIAS	72,31%	78,62%	73,73%	92,72%	96,98%	97,68%	99,52%	97,48%	97,77%
11. 271-300 DIAS	62,83%	124,18%	121,37%	122,08%	99,01%	79,42%	97,05%	94,54%	104,03%
12. 301-330 DIAS	192,26%	97,44%	97,63%	82,16%	97,77%	98,46%	122,00%	94,02%	90,82%
13. 331-360 DIAS	94,42%	97,72%	76,73%	93,91%	98,57%	104,69%	98,01%	91,39%	98,79%

5. O Papel do Gerente de Relacionamento



O objetivo do Gerente de Relacionamento não é apenas vender crédito.

Também é acompanhar a evolução da carteira.

Quanto mais cedo um problema for

percebido:

- maior a chance de recuperação;
- maior a quantidade de alternativas disponíveis;
- menor a probabilidade de perdas futuras.

Por isso, a identificação precoce dos riscos é uma das competências mais importantes da função.

Ponto de Atenção

Uma pequena pendência pode se transformar em um grande problema.

Muitas operações transferidas para estágios mais elevados começaram com atrasos aparentemente simples.

Por isso:

- acompanhe sua carteira;
- observe mudanças de comportamento;
- trate os sinais iniciais com seriedade.

6. Encerrando o Módulo

Todo produtor sabe que identificar uma praga é importante.

Mas identificar não é suficiente.

É preciso agir.

Da mesma forma, reconhecer a deterioração da carteira representa apenas o primeiro passo.

A verdadeira diferença está na capacidade de conduzir negociações, propor soluções e recuperar relacionamentos.

É exatamente isso que veremos no próximo módulo.

7. Estudo de Caso - A Pequena Pendência

Situação

Ricardo administra uma carteira de clientes Pessoa Jurídica.

Durante uma revisão de rotina, observou que a empresa Alfa Ltda. possuía:

- financiamento adimplente;
- limite de conta utilizado regularmente;
- cartão empresarial em funcionamento.

Ao analisar mais detalhadamente o relacionamento, percebeu uma pequena operação vencida havia 35 dias.

O valor era relativamente baixo quando comparado ao restante das responsabilidades mantidas com o Banco.

Ricardo pensou:

"Vou priorizar outros clientes. Essa pendência é pequena e provavelmente será regularizada em breve."

Três meses depois, a situação evoluiu para atrasos mais significativos e o cliente passou a demandar uma renegociação estruturada.

Para Refletir

Pergunta 1

Em qual estágio a operação vencida há 35 dias se encontrava?

- ☐ Estágio 1
- ☒ Estágio 2
- ☐ Estágio 3

Justificativa:

Conforme o modelo vigente, operações com atraso entre **22 e 90 dias** enquadram-se no Estágio 2. Esse estágio representa os primeiros sinais de deterioração da carteira e requer acompanhamento próximo do Gerente de Relacionamento.

Pergunta 2

A pequena pendência merecia atenção do gerente?

- ☒ Sim
- ☐ Não

Justificativa:

O valor da pendência não é o principal fator de avaliação.

Uma operação em atraso pode indicar:

- deterioração financeira;
- perda de controle do fluxo de caixa;
- mudanças de comportamento do cliente;
- aumento do risco de crédito.

Além disso, uma pequena pendência pode provocar efeitos mais amplos sobre o relacionamento em função do conceito de arrasto

Pergunta 3

Qual foi o principal erro cometido por Ricardo?

- ☐ Não acompanhar a situação.

- () Considerar o valor da pendência irrelevante.
- () Perder a oportunidade de atuar preventivamente.
- (X) Todas as alternativas anteriores.

Justificativa:

Ricardo:

- deixou de acompanhar adequadamente a situação;
- considerou a pendência irrelevante por seu valor;
- perdeu a oportunidade de realizar uma abordagem preventiva.

O caso foi construído justamente para demonstrar que a deterioração da carteira geralmente ocorre de forma gradual e que os primeiros sinais costumam surgir muito antes da necessidade de uma renegociação estruturada.

Discussão

O tamanho da pendência nem sempre reflete o tamanho do risco.

Muitas vezes, uma pequena operação vencida representa o primeiro sinal de deterioração do relacionamento.

O acompanhamento preventivo permite ao gerente agir antes que o problema evolua para situações mais complexas.

Lição da Safra

As maiores perdas nem sempre começam pelos maiores problemas.

Frequentemente elas começam pelos sinais que pareciam pequenos demais para merecer atenção.

MÓDULO 4 - PROTEGENDO A SAFRA

Negociação e Recuperação de Crédito

Reflexão

Quando um agricultor identifica uma praga, ele não perde tempo discutindo como ela surgiu.

Seu foco passa a ser a proteção da safra.

Quanto mais cedo agir, maiores serão as chances de preservar sua produção.

Na gestão da carteira acontece a mesma coisa.

Quando o Gerente de Relacionamento identifica sinais de deterioração, seu papel deixa de ser apenas observar.

É hora de agir.

Cada cliente recuperado representa:

- preservação do relacionamento;
- redução do risco;
- manutenção de receitas;
- proteção da carteira;
- construção de resultados sustentáveis.

Recuperar crédito não significa apenas cobrar.

Recuperar crédito significa construir soluções.



1. Objetivos do Módulo

Ao concluir este módulo, você será capaz de:

- compreender os princípios de uma negociação eficaz;
- conduzir abordagens orientadas à solução;
- identificar a alternativa de recuperação mais adequada para cada situação;
- conhecer as principais ferramentas de renegociação disponíveis;
- utilizar o Guia de Apoio à Cobrança como instrumento de apoio à tomada de decisão.

2. Recuperar é Preservar Relacionamentos

Existe uma crença equivocada de que recuperação de crédito e relacionamento são atividades opostas.

Na realidade, elas são complementares.

Quando um cliente enfrenta dificuldades financeiras, o relacionamento costuma ser o principal fator capaz de viabilizar uma solução sustentável.

Por isso:

O melhor negociador não é aquele que pressiona mais.

É aquele que compreende melhor a situação do cliente.

<i>Manter vínculos com o cliente é a forma mais eficaz de manter a adimplência.</i>

3. Os Princípios de uma Boa Negociação

O Guia de Apoio à Cobrança apresenta princípios fundamentais que devem nortear qualquer negociação.

Conheça o Caso

Antes de qualquer contato:

- analise o histórico;
- entenda a origem da pendência;

- avalie as operações envolvidas;
- conheça as garantias existentes.

Quanto mais preparado estiver, maior será sua capacidade de ajudar o cliente.

Escuta Ativa

Escutar é tão importante quanto negociar.

Muitas vezes a causa do problema não está aparente nos sistemas.

Somente o diálogo permitirá compreender:

- perda de renda;
 - dificuldade temporária;
 - problemas operacionais;
 - eventos extraordinários.
-

Clareza e Transparência

O cliente deve compreender:

- sua situação atual;
- os valores envolvidos;
- as possibilidades disponíveis;
- os compromissos assumidos.

Negociações sustentáveis exigem entendimento mútuo.

Foco na Solução

O objetivo da conversa não é apontar culpados.

O objetivo é encontrar o caminho de retorno à adimplência.

A pergunta mais importante não é:

"Por que isso aconteceu?"

Mas sim:

"Como podemos resolver isso?"

Antes de Escolher a Ferramenta

Toda negociação deve começar por três perguntas.

1. O cliente quer resolver?

Sem intenção de pagamento não existe negociação.

2. O cliente possui capacidade de pagamento?

A solução precisa ser compatível com sua realidade financeira.

3. O cliente possui ativos ou garantias que possam apoiar a operação?

A resposta ajudará a definir qual ferramenta utilizar.

4. Conhecendo as Ferramentas da Safra

Assim como um agricultor utiliza ferramentas diferentes para situações diferentes, o Banrisul disponibiliza diversas alternativas de recuperação.

O papel do Gerente de Relacionamento não é decorar regras.

O papel do gerente é saber identificar qual caminho faz mais sentido para cada cliente.



Recuperações Pessoa Física

Exemplos:

Finanças em Dia

Solução digital do Banrisul que permite ao cliente regularizar pendências de crédito pelo App Banrisul Digital, de forma rápida e automatizada.

Principais alternativas

- **Diluir nas próximas parcelas:** redistribui as parcelas vencidas ao longo das parcelas restantes.

- **Adiar para o final do contrato:** transfere as parcelas vencidas para o término da operação.
- **Parcelamento do Cheque Especial:** transforma o excesso de limite em operação parcelada.
- **Regularização de Consignado:** disponível para determinadas situações de atraso em operações consignadas.

Critérios principais:

- atraso superior a 90 dias;
- ausência de consignação ou consignação inferior a 50% da prestação nos últimos dois meses;
- perfil de risco entre 01 e 12.

A solução pode:

- adiar parcelas vencidas para o final;
- diluir o saldo no prazo remanescente;
- gerar operação na linha Crédito Consciente mantendo taxa e prazo remanescente.

Consignado

Alternativa para clientes com margem disponível. Pode ser utilizado para regularização de qualquer pendência, independente do prazo, desde que haja margem disponível.

Crédito Consciente

Utilizado para reorganização financeira e adequação da capacidade de pagamento, em operações adimplentes ou inadimplentes abaixo de 90 dias. Permite, em algumas situações a manutenção de alguns limites.

Composição de Dívida

Alternativa para situações mais complexas e atrasos mais elevados. Reestruturação completa do endividamento do cliente, para operações pendentes acima de 90 dias.

Na modalidade **Multi**, permite a flexibilização dos fluxos de pagamento, para adequar às fontes de receitas disponíveis, adequando-se à realidade do cliente.

Recuperações Pessoa Jurídica

Conta Única Renovação

Empresas com geração de receitas recorrentes. Destinada especialmente para atrelar os recebíveis do cliente ao Banrisul

Assim como a folha na Pessoa Física, manter os recebíveis do cliente PJ na conta do Banrisul, demonstra que estamos entre os principais parceiros financeiros deste cliente.

CEB Renovação

Clientes com necessidade de reorganização financeira, para operações adimplentes ou inadimplentes até 90 dias.

Composição de Dívida

Casos mais estruturados ou inadimplências avançadas. Reestruturação completa do endividamento do cliente, para operações pendentes acima de 90 dias.

Na modalidade **Multi**, permite a flexibilização dos fluxos de pagamento, para adequar às fontes de receitas disponíveis, adequando-se à realidade do cliente.

Outras Situações

O Banco também possui soluções específicas para:

- Crédito Rural;
 - Crédito Imobiliário;
 - Cartões;
 - Limites de Conta;
 - Operações com Fundos Garantidores;
 - Operações Judicializadas.
-

5. Facilitadores da Negociação

Nem Toda Negociação Precisa Seguir o Mesmo Caminho

Quando um agricultor encontra dificuldades na lavoura, ele utiliza ferramentas específicas para aumentar as chances de preservar sua produção.

Na recuperação de crédito acontece algo semelhante.

Nem todos os clientes possuem a mesma capacidade de pagamento.

Nem todas as operações apresentam a mesma expectativa de recuperação.

Por esse motivo, o Banco disponibiliza mecanismos que auxiliam na construção de soluções mais aderentes à realidade de cada cliente.

Entre esses mecanismos destacam-se:

- **os descontos de negociação;**
- **os aceleradores de faixa.**

O objetivo dessas ferramentas não é ampliar benefícios indiscriminadamente.

Seu propósito é aumentar a probabilidade de recuperação, observando critérios técnicos, governança e racionalidade econômica.

Descontos Como Ferramenta de Recuperação

Os descontos constituem um importante instrumento de recuperação de crédito e destinam-se a viabilizar a regularização de operações inadimplentes cuja recuperação integral se apresenta mais difícil.

Sua utilização deve observar:

- critérios normativos;
- limites previamente estabelecidos;
- análise da recuperabilidade da operação;
- respeito às alçadas decisórias.

O Banco estabelece tabelas de desconto que consideram fatores como:

- produto de origem;
- natureza do cliente;
- tempo de inadimplência;
- forma de pagamento proposta.

O Que o Banco Procura Incentivar

A lógica da recuperação é simples.

Quanto menor o risco e maior a velocidade de recuperação, maiores tendem a ser as possibilidades de negociação.

Por esse motivo, as políticas de recuperação procuram estimular:

- liquidação à vista;
- entradas mais relevantes;
- prazos menores;
- utilização do crédito consignado quando houver margem disponível.

Ponto de Atenção: O desconto não representa um direito automático do cliente.

Ele é uma ferramenta de negociação utilizada para aumentar a probabilidade de recuperação da operação, devendo sempre observar os limites previstos pelo Banco.

Aceleradores de Faixa

Embora o tempo de atraso seja um dos critérios utilizados para definição dos descontos, existem situações em que a expectativa de recuperação da operação é reduzida por fatores que vão além da simples passagem do tempo.

Para esses casos foram criados os aceleradores de faixa.

Os aceleradores permitem analisar a operação como se ela estivesse enquadrada em uma faixa de recuperabilidade mais avançada, aumentando as possibilidades de negociação.

Exemplos de Situações que Podem Justificar Avaliação

- falecimento do devedor;
- pré-ajuizamento;
- dificuldades relevantes em operações ajuizadas;
- garantias com reduzida expectativa de recuperação econômica.

Por Que Isso Existe?

Porque duas operações com o mesmo tempo de atraso podem apresentar perspectivas de recuperação completamente diferentes.

A utilização dos aceleradores permite que a estratégia de recuperação considere não apenas o tempo de inadimplência, mas também a efetiva possibilidade de recebimento da dívida.

Ponto de Atenção

Os aceleradores possuem caráter excepcional.

Sua utilização depende de:

- justificativa técnica;
- aprovação em alçada competente;
- observância dos limites máximos de desconto previstos pelo Banco.

6. O Guia de Apoio à Cobrança

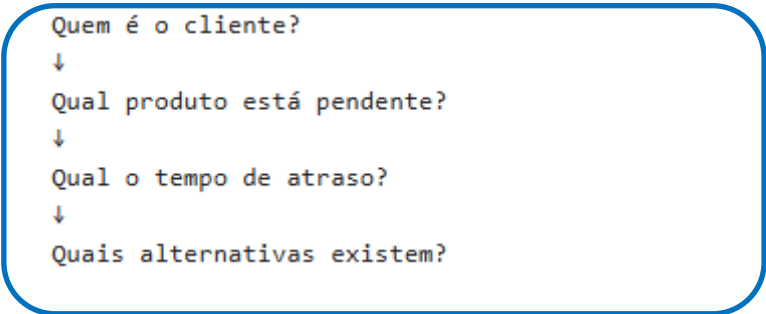
O mapa para proteger a safra

O Guia de Apoio à Cobrança foi desenvolvido para apoiar o Gerente de Relacionamento na escolha das melhores alternativas de negociação.

Seu objetivo não é substituir o conhecimento do gerente.

Seu objetivo é orientá-lo na identificação do caminho mais adequado.

O fluxo do Guia parte de perguntas simples:



```
Quem é o cliente?  
↓  
Qual produto está pendente?  
↓  
Qual o tempo de atraso?  
↓  
Quais alternativas existem?
```

Permitindo ao usuário chegar rapidamente até a solução mais aderente à situação analisada.

Regra de Ouro

Antes de pensar na linha de renegociação:

1. Entenda o cliente.
2. Entenda o problema.
3. Entenda a capacidade de pagamento.
4. Entenda o objetivo da negociação.

Somente depois escolha a ferramenta.

Ponto de Atenção

Não existe solução universal.

A melhor negociação é aquela que:

- resolve a pendência;
 - respeita a capacidade de pagamento;
 - preserva o relacionamento;
 - reduz a probabilidade de nova inadimplência.
-

7. Quando a Negociação Não Evolui



Nem todos os clientes aceitarão uma negociação.

Nem todos possuem capacidade de pagamento compatível com uma solução consensual.

Nessas situações, o Banco dispõe de medidas administrativas e judiciais

voltadas à proteção do crédito e à recuperação dos valores devidos.

O conhecimento dessas etapas permite ao Gerente de Relacionamento orientar adequadamente seus clientes e compreender as consequências da permanência da inadimplência.

Medidas Administrativas

Antes da adoção de medidas judiciais, diversas ações podem ser utilizadas para estimular a regularização das pendências.

Registros em Órgãos de Proteção ao Crédito

Dependendo do enquadramento da operação e dos procedimentos vigentes, os débitos podem ser informados a bases de proteção ao crédito.

Exemplos:

- SERASA;
- SPC;
- Protestos e demais bases conveniadas.

Esses registros podem trazer impactos para:

- obtenção de novos créditos;
- financiamentos;
- relacionamento com instituições financeiras;
- análise cadastral em operações comerciais.

Na Rotina da Agência

Muitos clientes somente procuram a agência após perceberem restrições cadastrais. Quanto mais cedo ocorrer o contato, maiores tendem a ser as alternativas disponíveis.

NO BJB - Pendência WEB, é possível acompanhar as diversas medidas de cobrança em andamento na ABA “Cronorama” da consulta por cliente.

24/08/2026	1 - Caixa Eletrônico	A3 - 3ª faixa - de 21 a 40 dias	Em Execução
24/08/2026	2 - Home Banking	H3 - 3ª faixa - de 21 a 40 dias de atraso	Em Execução
05/08/2026	4 - Torpedo SMS	N5 - Mensagem nova dia 21	Não Executado
05/08/2026	9 - Mobile	Q7 - Mensagem dia 21	Não Executado
04/08/2026	8 - Negativação em Órgãos Restritivos	SE - SERASA	Cancelado por Liminar
04/08/2026	8 - Negativação em Órgãos Restritivos	SP - SCPC	Cancelado por Liminar
04/08/2026	10 - E-mail	Z8 - Situação requer atenção	Não Executado
31/07/2026	9 - Mobile	Q6 - Mensagem dia 16	Não Executado
31/07/2026	10 - E-mail	Z7 - Atenção à sua pendência em aberto	Não Executado

Protesto

Em determinadas situações o Banco poderá promover o protesto da dívida.

O protesto formaliza publicamente o inadimplemento e pode gerar impactos adicionais na capacidade de obtenção de crédito do cliente.

Atenção na Carteira

O protesto não substitui a negociação. Ele é uma medida complementar utilizada quando a regularização não ocorre espontaneamente.

Garantias Também Precisam Ser Compreendidas

Ao conceder crédito, o Banco frequentemente recebe garantias destinadas a reduzir o risco da operação.

Quando a inadimplência evolui e a solução consensual não é alcançada, essas garantias podem ser executadas.

Consolidação da Propriedade

Nas operações com alienação fiduciária, a permanência da inadimplência poderá resultar na consolidação da propriedade em nome do credor, observadas as disposições legais e normativas aplicáveis.

Após esse processo, o bem poderá seguir para as etapas posteriores previstas na legislação.



Dica de Campo

Muitos clientes acreditam que perderão o imóvel apenas na fase judicial. Em operações fiduciárias, os efeitos da inadimplência podem ocorrer muito antes do que imaginam.

BTC e Recuperação do Crédito

Além dos instrumentos tradicionais de negociação, o Banco também utiliza mecanismos voltados à recuperação de créditos já deteriorados.

BTC

O BTC integra o conjunto de soluções utilizadas para tratamento e recuperação de operações em situações específicas de inadimplência.

Sua utilização deve observar os critérios e orientações vigentes definidos pelo Banco.

O BTC é o sistema que conduz a negociação daquelas operações Baixadas a Prejuízo.

O papel do Gerente de Relacionamento é identificar oportunidades e direcionar adequadamente o cliente quando houver enquadramento.

O Caminho Judicial

Quando não há acordo possível e as alternativas administrativas se mostram insuficientes, o Banco poderá recorrer às medidas judiciais cabíveis.

Ajuizamento

O ajuizamento representa a busca da recuperação do crédito por meio do Poder Judiciário.

Nessa fase, o caso passa a contar com atuação especializada das áreas responsáveis e dos escritórios credenciados, no entanto, o envolvimento do Gerente de Relacionamento nesta etapa é muito importante, especialmente para subsidiar de informações e contextualizar a cobrança junto aos escritórios de advocacia.

Dependendo do caso, poderão ocorrer:

- cobrança judicial;
- execução de garantias;
- busca e apreensão;
- penhora de bens e ativos;
- demais medidas previstas em lei.

⚠ Atenção na Carteira

O ajuizamento normalmente representa uma fase mais complexa, mais demorada e mais onerosa para todas as partes envolvidas.

Por isso, a negociação preventiva continua sendo, sempre que possível, o melhor caminho.

Quanto mais cedo o Gerente de Relacionamento atuar, maior será a probabilidade de a solução ocorrer nas primeiras etapas do processo. O objetivo da recuperação de crédito é preservar o relacionamento sempre que possível, evitando a evolução para medidas mais restritivas.

8. Encerrando o Módulo

Identificar riscos é importante.

Saber agir é fundamental.

Ao longo deste módulo, vimos que recuperação de crédito não significa apenas cobrar valores pendentes.

Ela significa compreender o cliente, construir soluções e utilizar corretamente as ferramentas disponíveis para proteger a carteira.

Mas qual é o resultado de uma carteira bem administrada?

É justamente isso que veremos no último módulo.

9. Estudo de Caso - O Cliente Que Ainda Tem Solução

Situação

Patrícia administra uma carteira Pessoa Física.

Durante uma revisão de rotina, identificou que Carlos possui:

- crédito pessoal com atraso de 45 dias;
- utilização frequente do limite de conta;
- redução recente da movimentação financeira.

Ao entrar em contato, descobriu que Carlos havia trocado de emprego há três meses e enfrentava dificuldades temporárias para reorganizar suas finanças.

Durante a conversa, o cliente demonstrou interesse em regularizar sua situação.

Patrícia possui diversas alternativas disponíveis para conduzir a negociação.

Para Refletir

Pergunta 1

Qual foi o principal fator que permitiu à gerente compreender a situação do cliente?

- () Consulta dos sistemas.
- (X) Escuta ativa durante o contato.
- () Análise das garantias.
- () Consulta ao histórico de crédito.

Justificativa

Embora a análise dos sistemas seja importante, foi o diálogo com o cliente que permitiu identificar a verdadeira causa da dificuldade financeira: a troca recente de emprego e a necessidade de reorganização das finanças. A escuta ativa é um dos princípios fundamentais apresentados no Guia de Apoio à Cobrança.

Pergunta 2

Com atraso de 45 dias, Carlos já representa uma oportunidade de recuperação?

☒ (X) Sim.

☐ () Não.

Justificativa

Com 45 dias de atraso, o cliente encontra-se em uma situação ainda passível de recuperação preventiva. O atraso está enquadrado no Estágio 2 (22 a 90 dias), fase em que normalmente existem mais alternativas de negociação e maior probabilidade de retorno à adimplência.

Pergunta 3

Antes de escolher uma linha de negociação, qual deve ser a principal preocupação da gerente?

☐ () Conceder o maior prazo possível.

☒ (X) Entender a capacidade de pagamento do cliente.

☐ () Encerrar rapidamente a negociação.

☐ () Escolher a modalidade mais utilizada na agência.

Justificativa

A escolha de qualquer solução deve partir da compreensão da realidade financeira do cliente. Negociações sustentáveis são aquelas compatíveis com a capacidade de pagamento atual e futura, reduzindo o risco de nova inadimplência.

Lição da Safra

Quando a ameaça é identificada cedo, normalmente existem diversas formas de proteger a produção.

Na carteira de crédito acontece o mesmo.

Os melhores resultados costumam surgir quando a solução é construída antes que o problema se torne grande demais.

MÓDULO 5 – A COLHEITA

Como a qualidade da carteira impacta seu desempenho

Reflexão

Toda safra é avaliada pela colheita.

O produtor pode utilizar as melhores sementes, investir em tecnologia e dedicar atenção diária à lavoura. Entretanto, somente ao final do ciclo será possível verificar se as decisões tomadas ao longo do caminho produziram os resultados esperados.

Na gestão da carteira acontece exatamente o mesmo.

O desempenho do Gerente de Relacionamento não é medido apenas pela quantidade de operações contratadas ou pela venda de produtos.

Ele também é medido pela capacidade de:

- desenvolver relacionamentos;
- ampliar a principalidade;
- preservar a qualidade da carteira;
- recuperar clientes;
- gerar resultados sustentáveis.

Ao final da safra, todas essas ações se transformam em indicadores, desempenho e reconhecimento.



1. Objetivos do Módulo

Ao concluir este módulo, você será capaz de:

- compreender como o Banco avalia o desempenho comercial;
- entender a relação entre produção, qualidade e resultado;
- reconhecer a importância dos principais indicadores comerciais;
- compreender como a recuperação de crédito influencia o desempenho;
- relacionar suas ações diárias aos resultados da carteira.

2. O Resultado Não Começa na Colheita

Durante este treinamento vimos que:

- o crédito é concedido;
- o relacionamento é desenvolvido;
- os sinais de risco são identificados;
- as soluções são aplicadas;
- os clientes são recuperados.

O Modelo de Desempenho Comercial foi construído para transformar essas ações em resultados mensuráveis.

O objetivo não é avaliar apenas vendas.

O objetivo é equilibrar:

PRODUÇÃO + RESULTADO + QUALIDADE = RECONHECIMENTO

Uma carteira sustentável depende dos três elementos.

3. Os Três Pilares da Performance Comercial

Produção

Representa a capacidade de desenvolver negócios, ampliar relacionamentos e comercializar produtos e serviços.

É estimulada principalmente pelo Indicador de Produtos e Serviços (IPS).

Qualidade

Representa a capacidade de manter uma carteira saudável ao longo do tempo.

É medida principalmente pelo Indicador de Eficiência de Crédito (IEC).

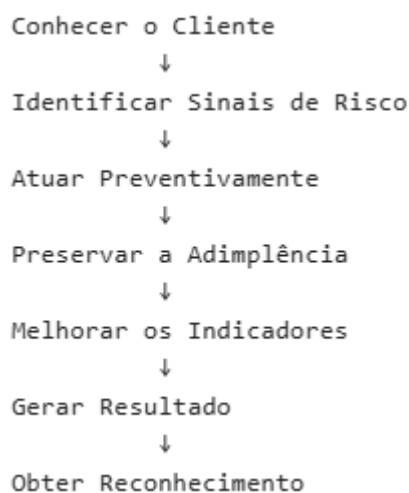
Resultado

Representa a contribuição financeira efetiva da carteira para o Banco.

É medida principalmente pelo Resultado Operacional Gerencial (ROG).

Como Suas Decisões Chegam ao Resultado

Observe a sequência abaixo:



Essa é a lógica que conecta todos os módulos deste treinamento.

O Banco Valoriza	Exemplos
Crescimento	Novos negócios, produtos e serviços
Relacionamento	Principalidade, NPS e proximidade
Qualidade	Controle da inadimplência
Recuperação	Retorno de clientes e operações
Resultado	Geração sustentável de valor

A Recuperação Vai Muito Além da Cobrança

A recuperação de crédito protege relacionamentos, preserva clientes e reduz perdas para o Banco, mas seus efeitos não terminam no momento da negociação.

Por esse motivo, o controle da inadimplência e a recuperação de crédito não devem ser vistos como atividades isoladas ou exclusivas das áreas de cobrança.

Elas fazem parte da gestão da carteira.

Uma carteira saudável tende a gerar melhores indicadores, melhores resultados e maiores oportunidades de crescimento sustentável. Da mesma forma, uma recuperação realizada no momento certo pode produzir efeitos positivos que vão muito além da simples regularização de uma operação.

Ao analisarmos os pilares do desempenho comercial, perceberemos que a gestão da inadimplência está presente em todos eles:

- na **Produção**, ao recuperar recursos e fortalecer indicadores comerciais;
- na **Qualidade**, ao contribuir para a manutenção de clientes em situação saudável;
- no **Resultado**, ao reduzir perdas e preservar a rentabilidade da carteira;
- no **Reconhecimento**, ao contribuir para os programas de desempenho e premiação do Banco.

Controlar a inadimplência não é apenas proteger a carteira. É proteger a colheita e se beneficiar da fatura.

4. O Pilar da Produção

Desenvolvendo Relacionamentos e Gerando Negócios

Uma carteira saudável não é construída apenas por operações de crédito.

Ela é construída pelo relacionamento que o cliente desenvolve com o Banco ao longo do tempo.

Quando um cliente utiliza mais produtos e serviços, aumenta sua **principalidade**, fortalece seu vínculo com a instituição e amplia as oportunidades de geração de negócios.

Por esse motivo, o Banco acompanha a evolução dos produtos e serviços por meio do Indicador de Produtos e Serviços (IPS), um dos pilares do Modelo de Desempenho Comercial. O objetivo do indicador é estimular o desenvolvimento da carteira e o crescimento dos relacionamentos de forma sustentável.

O IPS contempla diversas linhas de negócios estratégicas, como:

- crédito;
- cartões;
- aquisição;
- seguros;
- previdência;
- cobrança;
- captação;
- **recuperação de Crédito em Liquidação (CL) em espécie.**

Observe que a recuperação de crédito aparece ao lado de produtos tradicionalmente associados à produção comercial. Isso demonstra que, para o Banco, recuperar recursos também representa geração de valor e desenvolvimento da carteira.

Mas talvez o aspecto mais importante não esteja em um produto específico.

Está na construção da principalidade.

Conceito da Principalidade

Quanto maior a participação do Banco na vida financeira do cliente através da folha de pagamento, investimentos, cartões, crédito, seguros, aquisição ou previdência, maior tende a ser a visibilidade sobre seu comportamento financeiro e maiores tendem a ser as oportunidades de desenvolvimento da carteira. Essa relação já foi discutida ao longo do Módulo 2 e volta a aparecer aqui de forma prática, por meio dos indicadores de desempenho.

Sob essa perspectiva, o controle da inadimplência também contribui para a produção.

Clientes adimplentes tendem a manter produtos ativos, continuar utilizando serviços e preservar o relacionamento com o Banco. Por outro lado, clientes que entram em processo de deterioração financeira costumam reduzir sua movimentação, encerrar produtos ou transferir seu relacionamento para outras instituições.

Por isso, acompanhar a carteira, preservar a principalidade e recuperar clientes são atividades que contribuem diretamente para o crescimento sustentável dos negócios.

Na Rotina da Agência

Trazer a folha de pagamento, manter os recebíveis de um cliente PJ no Banco, ativar produtos, ampliar o relacionamento e recuperar um cliente em Crédito em Liquidação são ações diferentes, mas todas caminham na mesma direção: fortalecer a principalidade e ampliar o valor da carteira para o Banco.

5. Pilar da Qualidade

O Valor de uma Carteira Saudável

A produção é importante, mas sozinha não garante uma boa colheita.

Por esse motivo, além do crescimento dos negócios, o Banco também acompanha a qualidade da carteira por meio de indicadores específicos.

Entre eles, destaca-se o **Indicador de Eficiência de Crédito (IEC)**, um dos componentes do Modelo de Desempenho Comercial. O indicador representa atualmente **15 pontos** da composição do MDC e busca estimular a manutenção de carteiras saudáveis e a atuação preventiva sobre clientes em processo de deterioração.

O IEC acompanha a distribuição das operações entre os diferentes estágios de risco:

- **Estágio 1:** operações entre 0 e 21 dias de atraso;
- **Estágio 2:** operações entre 22 e 90 dias de atraso, além das operações deslocadas por arrasto;
- **Estágio 3:** operações acima de 90 dias de atraso, além das operações deslocadas por arrasto.

O Que Mudou em 2026?

O segundo semestre de 2026 trouxe duas alterações importantes.

A primeira foi a atualização das faixas de atraso dos estágios, alinhando o indicador ao modelo de classificação de risco adotado pelo Banco. A segunda, e talvez mais relevante para o dia a dia das agências, foi a mudança no tratamento do **Estágio 2**.

Até então, o Estágio 2 possuía impacto reduzido dentro da lógica do indicador. A partir de 2026, ele passou a reduzir diretamente a pontuação do IEC, reforçando a necessidade de atuação antes que a inadimplência alcance níveis mais graves.

Essa alteração transmite uma mensagem clara:

Não basta preocupar-se apenas com operações acima de 90 dias. O Banco espera que a atuação ocorra durante os primeiros sinais de deterioração da carteira.

Como Funciona a Pontuação

O IEC utiliza uma lógica simples de pontuação:

- Cada 1% da carteira no **Estágio 1** soma 1 ponto ao indicador;
- Cada 1% da carteira no **Estágio 2** reduz 0,5 ponto;
- Cada 1% da carteira no **Estágio 3** reduz 1 ponto.

Imagine, por exemplo, uma carteira composta por:

- 94% em Estágio 1;
- 4% em Estágio 2;
- 2% em Estágio 3.

Nesse cenário:

- os 94% do Estágio 1 agregam 94 pontos;
- os 4% do Estágio 2 reduzem 2 pontos;
- os 2% do Estágio 3 reduzem outros 2 pontos.

O resultado final do indicador seria um IEC igual a 90, referência utilizada pelo Banco como exemplo de uma carteira considerada adequada.

Mais Importante do Que o Número é a Evolução

As metas do IEC são definidas individualmente pela Unidade de Estratégia e Planejamento, considerando as características e a situação de cada carteira.

O que realmente importa é compreender a lógica do modelo.

Carteiras que conseguem:

- manter clientes no Estágio 1;
- evitar a migração para estágios mais elevados;
- recuperar rapidamente operações em atraso;
- atuar preventivamente sobre clientes em risco;

tendem a apresentar melhor desempenho nos indicadores de qualidade.

Na Rotina da Agência

O cliente mais importante para a qualidade da carteira nem sempre é aquele com maior saldo.

Muitas vezes é aquele cliente que acabou de ingressar no Estágio 2 e ainda possui grande potencial de recuperação.

Como o IEC Influencia o Resultado da Carteira

O IEC não foi criado para medir receitas ou lucro.

Seu objetivo é medir a qualidade da carteira de crédito.

Entretanto, uma carteira com baixa qualidade normalmente apresenta:

- maior inadimplência;
- mais operações em atraso;
- maior necessidade de renegociações;
- maior necessidade de provisões para perdas.

Todos esses fatores acabam impactando os resultados financeiros produzidos pela carteira.

Por esse motivo, embora o IEC e o ROG sejam indicadores diferentes, eles estão intimamente relacionados.

O IEC mede a qualidade da carteira. Mas como essa qualidade se transforma em impacto financeiro para o Banco? Para responder essa pergunta, precisamos compreender como a inadimplência influencia os resultados e a geração de valor da carteira.

6. Pilar do Resultado

Transformando Carteira em Valor

Produzir é importante.

Manter a qualidade da carteira também.

Mas, ao final, o Banco precisa transformar sua carteira em resultado.

Por esse motivo, além dos indicadores de produção e qualidade, o Modelo de Desempenho Comercial também acompanha indicadores relacionados ao resultado financeiro gerado pelas carteiras.

Recuperar Também é Gerar Resultado

Quando uma operação é recuperada, o Banco não está apenas reduzindo uma perda potencial. Está trazendo recursos de volta para dentro do seu ciclo de resultados.

Por esse motivo, a Recuperação de CL em Espécie faz parte dos componentes avaliados pelo Banco tanto sob a perspectiva da produção quanto da geração de resultado

O Papel do Indicador de Adimplência (IA)

Um dos indicadores utilizados pelo Banco é o **Indicador de Adimplência (IA)**.

Seu objetivo é acompanhar o comportamento das operações em atraso superior a 30 dias em relação ao saldo total da carteira.

De forma simples, o indicador permite monitorar a evolução da inadimplência e seus impactos sobre a carteira.

Quanto menor o volume de operações em atraso, melhor tende a ser o resultado.



Na Rotina da Agência

Uma operação regularizada antes de ultrapassar 30 dias de atraso não beneficia apenas o cliente. Ela também contribui para a manutenção dos indicadores da carteira.

A Relação Entre IA e PDD

O IA não influencia apenas a percepção de qualidade da carteira.

Ele também possui reflexos sobre a **Provisão para Devedores Duvidosos (PDD)**, que representa a reserva constituída pelo Banco para fazer frente às perdas esperadas com operações de crédito.

Carteiras com melhor comportamento de inadimplência tendem a exigir menor impacto de provisão.

Carteiras mais deterioradas tendem a exigir provisões mais elevadas.

Por esse motivo, o acompanhamento da inadimplência possui influência direta nos resultados produzidos pela carteira.

O Que Mudou em 2026?

O modelo atual passou a atribuir maior relevância à qualidade da carteira dentro dos resultados.

O atingimento das metas de inadimplência influencia diretamente o tratamento da linha de PDD, podendo gerar mecanismos de bônus ou ônus sobre essa parcela do resultado.

Na prática, isso significa que a inadimplência deixou de ser apenas um indicador de acompanhamento.

Ela passou a possuir influência direta sobre o desempenho financeiro observado pelo Banco e consequentemente na avaliação do Gerente de Relacionamento.

Resultado Operacional Gerencial (ROG)

O principal indicador de resultado do Modelo de Desempenho Comercial é o **Resultado Operacional Gerencial (ROG)**.

Atualmente ele representa **85 pontos** da composição do MDC, sendo o componente de maior peso no modelo.

O ROG considera diversos fatores relacionados à geração de valor para o Banco, entre eles:

- margens financeiras;
 - receitas de produtos e serviços;
 - recuperação de crédito;
 - provisões para perdas;
 - despesas operacionais.
-

Onde a Recuperação de Crédito Entra Nesse Processo?

A **Recuperação de CL em Espécie** integra a composição do ROG, refletindo o retorno efetivo de recursos provenientes de operações em Crédito em Liquidação.

Isso significa que recuperar operações não representa apenas reduzir perdas.

Representa também gerar resultado.

O Elo Entre IEC e ROG

Uma carteira com muitos clientes em Estágio 2 e Estágio 3 tende a apresentar maior risco. Como consequência, o Banco precisa constituir maiores provisões para perdas (PDD), reduzindo o resultado operacional gerado por aquela carteira.

Em outras palavras:

Uma piora no IEC não reduz diretamente o ROG.

Mas os mesmos fatores que pioram o IEC tendem a prejudicar também o resultado financeiro da carteira.

Um Exemplo Prático

Imagine duas carteiras com exatamente o mesmo volume de crédito.

A primeira mantém a maior parte dos clientes em situação saudável.

A segunda possui elevada concentração de clientes nos Estágios 2 e 3.

Embora ambas tenham o mesmo saldo de carteira, a segunda tende a:

- gerar mais inadimplência;
- exigir mais provisões;
- consumir mais esforços de recuperação;
- produzir resultados inferiores.

Por isso, qualidade e resultado caminham juntos.

Na Rotina da Agência

O IEC funciona como um indicador de "saúde" da carteira.

O ROG funciona como um indicador de "resultado" da carteira.

7. Pilar do Reconhecimento

Quando a Colheita é Reconhecida

Ao longo deste módulo vimos que a gestão da carteira influencia diretamente a produção, a qualidade e os resultados gerados para o Banco.

Mas como esses esforços são reconhecidos?

Por meio dos modelos de avaliação e reconhecimento utilizados pela Instituição.

O principal deles é o **Modelo de Desempenho Comercial (MDC)**, que busca equilibrar crescimento, qualidade da carteira e geração de resultado.

Nesse modelo, produção, qualidade e resultado não são avaliados de forma isolada.

Eles se complementam para formar uma visão mais ampla da contribuição de cada carteira para o Banco.

O Reconhecimento Vai Além da Venda

Um dos aspectos mais importantes do modelo atual é que ele reconhece a atuação do Gerente de Relacionamento de forma mais abrangente.

O Banco não observa apenas:

- quantos produtos foram comercializados;
- quanto crédito foi contratado;
- qual foi o crescimento da carteira.

Também são considerados fatores como:

- relacionamento com os clientes;
- principalidade;
- qualidade da carteira;
- recuperação de operações;
- geração sustentável de resultado.

O Papel do Programa de Performance e Superação (PPS)

O Programa de Performance e Superação (PPS) foi criado justamente para reconhecer profissionais que contribuem para os objetivos estratégicos do Banco.

Sua estrutura contempla grupos ligados à produção comercial, produtos e serviços, relacionamento com clientes e desenvolvimento dos negócios.

Entre os elementos contemplados pelo programa encontram-se temas que acompanharam toda a jornada deste treinamento:

- principalidade;
- relacionamento;
- digitalização;
- desenvolvimento da carteira;
- recuperação de crédito.

Isso demonstra que o Banco procura reconhecer não apenas quem vende mais, mas também quem constrói relacionamentos duradouros e produz resultados sustentáveis.

Recuperação Também Gera Reconhecimento

Um aspecto que merece destaque é a presença da **Recuperação de CL em Espécie** dentro dos mecanismos de acompanhamento e reconhecimento comercial do Banco. Ela aparece tanto em componentes ligados à produção quanto em componentes ligados ao reconhecimento do desempenho.

Essa presença reforça uma mensagem importante:

Recuperar clientes não é apenas reduzir perdas.

É uma atividade que gera valor para o Banco e contribui para o desempenho comercial.

Como Tudo se Conecta

Ao longo deste módulo vimos que:

- a principalidade fortalece a produção;
- a atuação preventiva preserva a qualidade;
- a adimplência protege os resultados;
- a recuperação gera valor para o Banco.

Esses elementos não atuam de forma isolada.

Produção → Qualidade → Resultado → Reconhecimento → Colheita

Eles se complementam e ajudam a explicar por que o Modelo de Desempenho Comercial busca equilibrar crescimento, qualidade e resultado.

A carteira que produz mais valor para o Banco não é necessariamente a que possui mais crédito contratado.

É aquela que consegue crescer, permanecer saudável e recuperar clientes quando necessário.

6. Estudo de Caso - A Colheita de João

Situação

João assumiu uma carteira de clientes há dois anos.

Desde o início, adotou algumas práticas simples:

- mantinha contato frequente com seus clientes;
- acompanhava movimentações relevantes;
- observava sinais de deterioração;
- atuava rapidamente diante dos primeiros atrasos;
- utilizava as ferramentas de recuperação disponíveis.

Ao final do período, sua carteira apresentava:

- menor índice de inadimplência;
- maior participação de operações saudáveis;
- menor necessidade de renegociações complexas;
- bom relacionamento com os clientes.

Durante uma reunião de resultados, João comentou:

"Percebi que quanto mais cedo eu atuava, menos problemas precisava resolver depois."

Para Refletir

Pergunta 1

Qual foi o principal diferencial da atuação de João?

- ☐ Conceder mais crédito.
- ☒ Acompanhar continuamente sua carteira.
- ☐ Utilizar apenas renegociações.
- ☐ Reduzir a oferta de crédito.

Justificativa

O caso demonstra que João não obteve melhores resultados por conceder mais crédito ou por utilizar mais renegociações. Seu diferencial foi a atuação constante junto à carteira, identificando riscos precocemente e adotando ações preventivas quando necessário. Essa postura resume os conceitos trabalhados nos módulos de Manejo, Identificação das Pragas e Proteção da Safra.

Pergunta 2

A atuação preventiva contribui para a qualidade da carteira?

- ☒ Sim.
- ☐ Não.

Justificativa

A identificação precoce de dificuldades financeiras aumenta a probabilidade de recuperação dos clientes e reduz a evolução para situações mais graves de inadimplência. Como consequência, a carteira tende a apresentar melhores indicadores de qualidade e menor deterioração ao longo do tempo.

Pergunta 3

Qual a principal mensagem deste caso?

O resultado da carteira é consequência das ações realizadas ao longo de todo o ciclo de relacionamento com o cliente.

Espera-se que o participante reconheça ideias como:

- acompanhamento contínuo da carteira;
- atuação preventiva;
- identificação antecipada de riscos;
- recuperação de clientes;

- foco em resultados sustentáveis.
-

Lição da Safra

A colheita não é construída no final da safra.

Ela é construída todos os dias.

O mesmo acontece com os resultados de uma carteira de crédito.

Conclusão do Curso



Ao longo da jornada da **Safra do Crédito**, vimos que:

O Plantio
↓
O Manejo
↓
Identificando as Pragas
↓
Protegendo a Safra
↓
Colhendo os Resultados

Cada etapa influencia a seguinte.

Da mesma forma que uma boa colheita depende de todo o ciclo agrícola, uma carteira saudável depende da qualidade das decisões tomadas pelo Gerente de Relacionamento durante todo o relacionamento com seus clientes.

Mensagem Final

O sucesso de um Gerente de Relacionamento não é medido apenas pelo crédito que concede. Ele é medido pela capacidade de desenvolver relacionamentos, preservar a qualidade da carteira e transformar clientes em resultados sustentáveis.

Carteira saudável, clientes recuperados e relacionamento duradouro são a verdadeira colheita do crédito.

Junto com a colheita, vem o Reconhecimento Profissional.